

**LA AYUDA AL DESARROLLO
Y LA DESVIACIÓN DE LA MISIÓN EN LAS ONGS**

Autor:

ALEJANDRO FRANCO VELEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
SANTIAGO DE CALI
SEPTIEMBRE 2014**

LA AYUDA AL DESARROLLO
Y LA DESVIACIÓN DE LA MISIÓN EN LAS ONGS

Presentado por:

ALEJANDRO FRANCO VELEZ

Trabajo de Grado para optar por el título de Maestría en Ciencias de la Organización

Director de Tesis

Leonardo Solarte Pazos – PhD

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
SANTIAGO DE CALI
SEPTIEMBRE 2014

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

“El desarrollo no puede ser en contra de la felicidad. Tiene que ser a favor de la felicidad humana, del amor, arriba de la tierra, de las relaciones humanas, de cuidar a los hijos, de tener amigos, de tener lo elemental! Precisamente, porque eso es el tesoro más importante que tiene. Cuando luchamos por el medio ambiente, el primer elemento del medio ambiente se llama la felicidad humana.”

Discurso de José Mujica, presidente de Uruguay en la Cumbre mundial de Rio+20 21/06/ 2012

INDICE

RESUMEN	vi
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS ONGS EN LA AYUDA AL DESARROLLO Y LA MISIÓN.....	4
1.1.LA CADENA DE LA AYUDA AL DESARROLLO.....	5
1.2. DEBATES SOBRE LAS ONGS.....	7
1.2.1. LA IMPORTANCIA ECONOMICA DE LAS ONGS.....	8
1.2.2. TEORÍAS Y MODELOS SOBRE LAS ONGS	10
1.2.3. LA RELACIÓN DE LAS ONGS CON EL MANAGEMENT	13
1.2.4. LAS RELACIONES ENTRE ONGS INTERNACIONALES Y LAS ONGS LOCALES	16
1.2.5. LA TRANSFORMACIÓN EN GRANDES ORGANIZACIONES TRANSNACIONALES Y LA BÚSQUEDA DE SOCIOS	17
1.3. LAS PRESIONES DE LAS ONGS INTERNACIONALES SOBRE LAS ONGS LOCALES Y EL DILEMA DE SU SOBREVIVENCIA	19
1.4. LA MISIÓN Y DESVIARSE DE LA MISIÓN (MISSION DRIFT).	20
CAPÍTULO 2: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
2.1. OBJETIVOS	26
2.2. UN ANALISIS DE “MISSION DRIFT”	26
2.2.1.EL CONCEPTO DE MISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO (OSALS)	27
2.2.2. UNA O VARIAS FUENTES DE MISIÓN DRIFT EN LAS ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO (OSALS)	28
2.2.3.MISSION DRIFT EN LAS ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO DE CARÁCTER MICROFINANCIERO.....	30
2.2.4. LA DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACION DE MISSION DRIFT EN LAS ORGANIZACIONES MICROFINANCIERAS	32
2.2.5. MISSION DRIFT EN OTRAS ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO	34
2.2.6.LAS ORGANIZACIONES SIN ANIMO DE LUCRO SABEN HACER NEGOCIOS	35
2.2.7. EL DESVIO DE LA MISIÓN EN LAS ONGS A PARTIR DE LA INFLUENCIA DE LOS DONANTES.	36
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	38
3.1. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS	38
3.2. MODELO DE ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL A LAS RESTRICCIONES AMBIENTALES.	42
3.3. MARCO CONCEPTUAL.....	43
3.3.1. CONCEPTOS Y SU SIGNIFICADO EN LA TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS TDR	43
3.4. DEFINICIONES Y CLASIFICACIÓN DE LAS ONG	52
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	55
4.1. EL CASO ESCOGIDO	55
4.2. LAS UNIDADES DE ANÁLISIS	59
4.3. ETAPAS METODOLOGICAS	60
4.3.1. ETAPAS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS	60
4.3.2. ETAPA DE RECONSTRUCCIÓN DE LA HISTORIA DE LA ONG	61
4.3.3. ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO DE LA ONG OBJETO DE ESTUDIO	63
4.3.4. ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS MOMENTOS DE CAMBIO EN LAS ESTRATEGIAS DE LOS RECURSOS	64
4.3.5.ETAPA DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y MEDICION DE LA DESVIACION DE LA MISIÓN.	65
4.3.6. ETAPA ENTREVISTA AL DONANTE.	67
4.4. ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS	68
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	70
5.1.LA MISIÓN DE TALLER ABIERTO.....	70
5.2. HISTORIA DE TALLER ABIERTO	79
5.3. DINÁMICA DEL ENTORNO DE TALLER ABIERTO A LO LARGO DE SU HISTORIA	90
5.3.1. FACTORES DEL ENTORNO A NIVEL INTERNACIONAL QUE HAN AFECTADO A TALLER ABIERTO	90
5.3.2. OTROS EVENTOS INTERNACIONALES.....	92
5.3.3. FACTORES DEL ENTORNO A NIVEL DE AMÉRICA LATINA QUE HAN AFECTADO A TALLER ABIERTO	95
5.3.4. VARIABLES Y EVENTOS DEL ENTORNO A NIVEL NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL	97
5.3.5 PERCEPCIÓN DE TALLER ABIERTO Y LA ONG INTERNACIONAL DONANTE SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES DEL ENTORNO	102
5.4 LOS MOMENTOS DE CAMBIO EN LA HISTORIA DE TALLER ABIERTO	106
5.5. LOS PROYECTOS ANALIZADOS	113
5.5.1. ALGUNOS ASPECTOS DE ESTAS ONGS INTERNACIONALES DONANTES	113
5.5.2. LOS PROYECTOS EN EL PERIODO DE CAMBIOS 1999-2000.....	116
5.6.MODELOS DE RELACIONES ONG LOCAL – ONG INTERNACIONAL.	119
5.6.1 MODELO “COMPAÑEROS.....	119

5.6.2 MODELO DE ADAPTACIÓN A LAS PRESIONES	120
CAPITULO 6 DISCUSION Y ANALISIS	126
6.1 INTERDEPENDENCIA Y PRESIONES EXTERNAS	135
6.2 EL ENTORNO	137
6.3 TOMA DE DECISIONES Y MODELO DE ADAPTACIÓN A LAS PRESIONES EXTERNAS.	140
7.CAPITULOCONCLUSIONES:.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	149

LA AYUDA AL DESARROLLO Y LA DESVIACIÓN DE LA MISIÓN EN LAS ONGS

RESUMEN

El presente estudio se orienta a analizar las formas como una ONG local receptora de recursos de ayuda al desarrollo puede desviarse de su propósito principal o misión a partir de las presiones y demandas de las organizaciones donantes, especialmente de las ONGs Internacionales. La investigación se basa en un estudio de caso (Yin, 2003) y utiliza métodos mixtos (Caracelli V. & Greene J.1993) con predominio del enfoques cualitativo y el uso métodos cuantitativos con propósitos de triangulación y complementariedad. El caso estudiado es una ONG local, ubicada en la ciudad de Cali, Colombia. Se utilizó como referente teórico para este estudio la Teoría de la Dependencia de Recursos formulada por Pfeffer J. y Salancik G. (1978).La organización estudiada ha obtenido sus recursos predominantemente de donaciones de ONGs Internacionales, por lo general europeas que comparten su enfoque. El estudio encontró que esta ONG local ha tenido varios cambios en su misión a través de su historia. Tanto la misión como la misma ONG entraron en un proceso de formalización a partir de las presiones de las ONGs Internacionales donantes especialmente en los años 1999-2000.

A través de un análisis de la historia de esta organización, de su entorno, de sus momentos de mayores cambios y de sus proyectos ejecutados en el periodo1999-2000, el estudio encontró que si bien los donantes (ONGs internacionales) influyeron en la formalización y cambios de la misión no hay evidencia de que estas presiones y cambios hayan significado desviarse de la misión (fenómeno traducido como *Mission Drift*), lo cual es el propósito principal del estudio. Sin embargo el fenómeno denominado desviación de la misión constituye un riesgo siempre

presente en la relación del donante con la ONG local, ante las necesidades de sobrevivencia por recursos.

La ONG estudiada tuvo como factores determinantes para no desviarse de su misión, la fortaleza de liderazgo de sus fundadores, su compromiso político, la consistencia de su enfoque y el enfoque de las ONGs donantes de apoyo a los movimientos sociales.

Por otra parte, la ONG estudiada comporta un modelo de adaptación, negociación y balance similar al planteado por Oller D. (2006) para el manejo de las presiones externas de los donantes. También se encontró que las presiones de las ONGs Internacionales donantes están muy relacionadas con el origen de los recursos: cuando los recursos vienen de ciudadanos y de la sociedad civil, las presiones son menores y cuando estos recursos proceden de fondos oficiales o gubernamentales (a través de ONGs internacionales) las presiones y requerimientos son mayores.

Palabras clave: desviación de la misión, ONGs, organizaciones sin ánimo de lucro, Mission Drift, NGOs,

Lista de Cuadros

Cuadro 1: Clasificación de la ONGs de acuerdo con los descriptores de Vakil (1997)	53
Cuadro 3: Nivel De Percepción De Los Factores Del Entorno Sobre Taller Abierto Y La ONG Internacional	104
Cuadro 5: Resumen proyectos ejecutados en la organización Taller Abierto 1999-2001	117
Cuadro 6: Valoración de los proyectos 1999-2000 en cuanto a valores, principios y población objetivo asociados a la misión de Taller Abierto	118

Lista de Graficas

Grafica 1: Modelo de adaptación organizacional a las restricciones ambientales	42
Grafica 2: Clasificación de las ONG según Vakil (1997)	54
Grafica 3: Tasa de Homicidios en Colombia entre 1945 y 2000	98
Grafica 4: Clasificación de las regiones de mayor violencia en Colombia entre 1985 y 2000	99
Grafica 5: Etapas en la historia de Taller Abierto y Momentos de cambio	112
Grafica 6: Cadena de Ayuda Oficial al Desarrollo	127

Lista de Anexos

Anexo 1Connections between the missions and ownership status of the MFI.....	158
Anexo 2 Budgets from Official Donors and INGOs 2005	159
Anexo 3 Sample of some of the largest International NGOs (2009)	160
Anexo 4: Matriz De Análisis De Factores Externos Afectando A Taller Abierto	161
Anexo 5: Matriz De análisis De Factores Externos- percepcion del Donante	164
Anexo 6:Patrones regionales identificados para 35 países en el sector sin ánimo de lucro.....	167
Anexo 7: Modelos de estructuras en ONGs Internacionales.....	168

Introducción

La presente investigación aborda una temática relevante en el campo del Desarrollo: las presiones de las ONGs internacionales sobre las ONGs locales para entregarles recursos y las necesidades de sobrevivencia por recursos de estas últimas, llevarían a que las ONGs locales se desvíen de su misión con tal de acceder a los recursos.

En nuestro estudio utilizaremos el concepto Norte -Sur para dar a entender una relación entre una ONG internacional localizada en los países más ricos (aportantes de recursos al desarrollo) y una ONG local localizada en un país receptor de ayuda internacional. Esto con el objeto de concentrar nuestro problema investigativo en las consecuencias que surgen en la cadena de la ayuda internacional entre ONGs donantes y receptoras de ayuda y no en el debate conceptual sobre la validez del concepto Norte-Sur.

Este estudio ha definido como objetivo Identificar la manera como las Organizaciones No Gubernamentales locales podrían desviarse de sus objetivos y propósitos fundamentales por la necesidad de captar recursos.

El capítulo uno está orientado a establecer el estado del arte en cuanto a las ONGs. Se inicia abordando la denominada “*Cadena de Ayuda al Desarrollo*” (compuesta en secuencia por: Gobiernos-organismos de cooperación-ONGs internacionales- ONGs locales) que se forma para acceder a los recursos oficiales del desarrollo y las presiones y condicionamientos de las ONGs internacionales sobre las ONGs locales. En este capítulo se hace un recorrido por el mundo de las

ONGs, sus contradicciones e importancia, las teorías y modelos predominantes en los países desarrollados y en vías de desarrollo, las relaciones entre las ONGs internacionales y las ONGs locales y los modelos de estructuras de las grandes ONGs internacionales que abarcan también a las ONGs locales. Finalmente el capítulo cierra con una explicación del concepto de misión y su aplicación en las organizaciones sin ánimo de lucro. Se destaca en este capítulo la gestión de contradicciones en las ONGs entre sus necesidades de sobrevivencia y llevar a cabo su misión. Lo anterior abre el espacio para discutir el tema central de este estudio: la desviación de la misión.

El capítulo dos se orienta a explicar el Problema abordado en esta investigación alrededor del concepto de “Desviación de la Misión” (denominado también “Mission Drift”) en varios tipos de las organizaciones sin ánimo de lucro (denominadas OSALS), incluyendo las ONGs y las organizaciones micro financieras. En este capítulo se identifica en las OSALs la complejidad de la contradicción entre no generar lucro (propósito fundamental de las empresas con ánimo de lucro) y la necesidad de sobrevivir. Esta disyuntiva coloca a las OSALs (incluyendo a las ONGs) en riesgo de desviarse de su misión en el afán por acceder a recursos. El capítulo hace un recorrido de experiencias de desviación de la misión en diversos tipos de organizaciones y las discusiones sobre ellas.

El capítulo tres se encamina a explicar el marco teórico del estudio a partir de la Teoría de la Dependencia de Recursos de Pfeffer y Salancik (1978) y a desarrollar la conceptualización de las ONGs alrededor de esta teoría. De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de las organizaciones está determinado por sus relaciones con el entorno y hay procesos de adaptación

de las organizaciones a las restricciones ambientales. En este capítulo se aborda la conceptualización y clasificaciones de las ONGs.

En el capítulo cuatro se encuentra la explicación metodológica de un estudio de caso que utiliza métodos mixtos con dos unidades de análisis: la organización como un todo y los proyectos en una etapa específica de la historia de esa organización. La metodología se operacionaliza en varias etapas para la recolección de información: desde la reconstrucción de la historia y etapas de la ONG local, hasta la identificación de los momentos de cambio más importantes de la ONG local, relacionados con las presiones externas de los donantes. A partir de allí se identifican los proyectos en los que podría haber desviación de la misión. La mayor parte del capítulo hace énfasis en los métodos cualitativos empleados y luego se explica el uso de métodos cuantitativos para triangular y confirmar los hallazgos.

El capítulo cinco desarrolla los resultados y hallazgos del estudio a través de las entrevistas realizadas a los miembros de la ONG y a una de las ONGs donantes. Se aborda también el entorno y las percepciones tanto de la ONG local como de la ONG internacional sobre los factores del entorno que determina el comportamiento y presiones hacia la ONG local.

Finalmente, el capítulo seis realiza la discusión y análisis de los resultados a través de la teoría de la dependencia de recursos.

Capítulo 1: Estado Del Arte Sobre las ONGs en la Ayuda al Desarrollo y la Misión

En las intervenciones de la “*Ayuda al Desarrollo*” ha venido tomando mayor importancia el rol de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Esto se ha manifestado en la cantidad creciente de recursos que estas organizaciones han venido recibiendo a través de organismos bilaterales, multilaterales y gobiernos. En el año 2009, los países en desarrollo recibieron 127.964 millones de dólares como recursos de “*Ayuda Oficial al Desarrollo*” (denominados ODA: Official Development Assistance por sus siglas en inglés).

En lo concerniente a la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) buena parte de la Ayuda al Desarrollo se ha dirigido a las grandes Organizaciones No Gubernamentales internacionales de los países Desarrollados (denominadas también ONGs internacionales), que además disponen de otras fuentes de recursos (donaciones privadas, campañas de recolección de fondos etc.). Hammad L. and Morton B. (2011, p. 5) señalan, respecto a la capacidad financiera de las ONGs internacionales, que “*seis de las más grandes ONGs internacionales incrementaron sus ingresos totales anuales (en términos nominales) de \$2.5 billones (1999) a más de \$6 billones (2007); un incremento promedio cercano al 240%*”.

De otra parte, varias críticas han surgido hacia las ONGs(Bebbington, 2001) y especialmente hacia las ONGs locales (aquellas propias de los países en vías de Desarrollo) respecto a las limitaciones en sus capacidades de gestión para que asuman un rol determinante en la implementación de muchos proyectos de la “*Ayuda al Desarrollo*”.

1.1 La Cadena De La Ayuda Al Desarrollo

La “*Ayuda al Desarrollo*” se ha convertido en una institución de carácter mundial: No hay gobierno, especialmente de países desarrollados, que pase por alto los temas de la “*Ayuda al Desarrollo*” y que incluso legisle y establezca recursos para este propósito. Las agendas de las reuniones de gobiernos de países desarrollados y en vías de desarrollo tienen como tema obligado hablar de la “*Ayuda Oficial al Desarrollo*” (ODA), especialmente considerando las desigualdades y la población en condiciones de pobreza a nivel global. A esto también se asocia el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Incluso, se han creado organizaciones mundiales para canalizar la “*Ayuda al Desarrollo*”, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Monetario Internacional (FMI), FIDA, OCDE, Organización de Naciones Unidas (ONU), etc., y hay acuerdos internacionales para destinar un porcentaje del Producto Interno Bruto(PIB) de cada país desarrollado a la “*Ayuda Oficial al Desarrollo*”. De igual forma los gobiernos de los países en vías de desarrollo han creado estructuras para canalizar y tener algún control y acceso sobre los recursos de “*Ayuda al Desarrollo*”, así por ejemplo, la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional(ACCI) se creó con este propósito en Colombia y la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) a nivel internacional.

La “*Ayuda al Desarrollo*” es un tema incluso de preocupación para las grandes empresas y corporaciones internacionales, incluso muchas han creado sus propias ONGs para contribuir

con su Ayuda al Desarrollo, como por ejemplo, Coca Cola Foundation, Bill and Melinda Gates Foundation y en Colombia se incluyen la Fundación Corona, y la Fundación Carvajal, entre muchas otras, especialmente considerando la importancia creciente a escala mundial del tema de *“Responsabilidad Social”*.

También los ciudadanos de los países desarrollados contribuyen de manera individual al desarrollo, es por esta razón que en muchos países desarrollados los ciudadanos dan contribuciones individuales a ONGs internacionales como parte de su *“Ayuda al Desarrollo”*, por ejemplo, *World Vision*, *CCF*, *Plan*, etc., e incluso organizaciones sindicales contribuyen a este propósito.

Alrededor de esta *“Ayuda al Desarrollo”* se han venido conformando una red de múltiples organizaciones gubernamentales, no gubernamentales internacionales del, ONGs locales en países en vías de desarrollo, Organismos de cooperación internacional y de ciudadanos y empresas que contribuyen al desarrollo.

Buena parte de los recursos se canalizan desde los gobiernos de países, a través de los organismos de cooperación internacional (bilaterales y multilaterales y embajadas) hacia las ONGs internacionales y de estas a las ONGs locales hasta llegar a las organizaciones de base y a los beneficiarios en las comunidades en los países en vías de desarrollo, creando la denominada *“Cadena de Ayuda al Desarrollo”* (Oller, 2006).

Para acceder a estos recursos del desarrollo, las ONGs establecen acuerdos de carácter obligatorio y se vinculan a ciertas lógicas gerenciales y presiones que son objeto de este estudio. Las organizaciones donantes verifican en la organización candidata a recibir la “*Ayuda al Desarrollo*” el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, por ejemplo: tener un sistema contable adecuado (que cumpla con normas), ser una organización legalmente reconocida, tener cuenta bancaria, tener procedimientos de auditoría, tener mecanismos de monitoreo de proyectos, usar las técnicas en boga en el campo del desarrollo. Estos aspectos son considerados en el contenido de los contratos y convenios entre las ONGs internacionales y las ONGs locales

1.2. Debates Sobre Las ONGs.

Varios debates a nivel internacional se plantean sobre las ONGs y cuyo estado actual tiene relación y afectan esta investigación. Entre los debates sobresalientes están:

- a) La importancia de las ONGs.
- b) Las teorías sobre el origen y modelos de las ONGs,
- c) Las relación de las ONGs con el management y con el desarrollo
- d) Las relaciones de las ONGs internacionales y las ONGs locales
- e) La transformación de las ONGs internacionales en grandes organizaciones transnacionales y la búsqueda de socios

Veamos el estado del arte a través de las discusiones y literatura al respecto:

1.2.1. La Importancia económica De Las ONGs

Fowler y Edwards (2002) destacan la importancia creciente del denominado tercer sector, sector sin ánimo de lucro y de las ONGs, y señalan sin embargo este sector ha sido poco estudiado y hay poca información sobre él.

Con el propósito de aportar información sobre este sector, a lo largo de la década de los noventas (1991-1998) se desarrolló un extenso proyecto de investigación sobre el tercer sector o sociedad civil que abarco 35 países (dieciséis países desarrollados, catorce países en vías de desarrollo y cinco países en transición hacia economías de mercado) denominado “The John Hopkins Comparative NonProfit Sector Project.” Este estudio, liderado por Lester M. Salamon, S.W. Sokolowski y H. K. Anheier constituye una de las más elaboradas fuentes de información sobre este sector donde se destacan los siguientes hallazgos:

- El sector de la sociedad civil representa en los países estudiados gastos por un valor de \$1.3 trillones de dólares o sea el 5.1% del PIB de esos países en el periodo 95-98.
- De igual manera, emplea 39.5 millones de personas de tiempo completo lo cual equivale al 4.4% de la población económicamente activa de estos países y
- Vincula aproximadamente 190 millones de voluntarios en esos países.
- El 53% del ingreso de las organizaciones de la sociedad civil provienen de honorarios y servicios que estas organizaciones proveen y el 35% de ingresos provienen del sector público a través de proyectos y contratos con gobiernos, especialmente en salud y servicios sociales.

En el caso de **Colombia**, el tercer sector evidencia los siguientes aspectos:

- Tiene gastos operativos por cerca de \$1.7 billones de dólares
- Para 1995 emplea cerca de 287.000 personas y
- El 70% de los ingresos de estas organizaciones viene de la prestación de honorarios y servicios (Salamon, 2003).

Las anteriores cifras dan una idea de la importancia de este sector tanto a nivel global como a nivel de Colombia y de la necesidad de fortalecer la investigación sobre este tipo de organizaciones.

El anexo #2 refleja la importancia de los recursos de las ONGs internacionales frente a los presupuestos de los donantes oficiales (gobiernos) para el año 2005. Este anexo refleja el presupuesto de ayuda para 2005 respecto algunas de las más importante ONGs internacionales en el mundo, comparado con los recursos de “Asistencia Oficial al Desarrollo” (ODA) que los países desarrollados proporcionan a los países en vías de desarrollo a través de la OECD (Organización para la Cooperación Económica). Se observa que algunas ONGs internacionales como World Vision tienen un presupuesto de ayuda mayor que la contribución de ayuda de Italia o de Australia. Lo mismo ocurre con la ONG internacional Care USA frente a la ayuda oficial proporcionada por Austria.

El anexo #3 es un resumen para el 2009 de 12 de las más importantes ONGs internacionales. Entre los aspectos destacados de este cuadro está señalar que estas organizaciones tienen un alcance entre 25 a 120 países y que la más pequeña de ellas tiene un

“staff” de 2.328 personas y la mayor llega a 60.000 personas. De igual manera los ingresos de estas 12 organizaciones suman US\$9.162.6 millones cifra superior a la Ayuda Oficial al Desarrollo (ODA) de muchos países desarrollados en el 2009.

1.2.2 Teorías Y Modelos Sobre el origen del sector sin ánimo de lucro

La primera etapa del citado estudio de Salamón (1991- 1996), aplicado a trece países, buscó comprobar la vigencia de varias teorías que buscan explicar el origen de las organizaciones del sector sin ánimo de lucro (este sector incluye a las ONGs). Estas teorías (provenientes de diversos autores)son sometidas a prueba empírica y son planteadas (Salamon, 1998)así:

- **Teoría de las fallas tanto del mercado y del gobierno**, Esta teoría, plantea las limitaciones del mercado y del estado para suministrar la suficiente cantidad de bienes públicos, bajo esta circunstancia, la población buscara satisfacer su demanda insatisfecha acudiendo al sector sin ánimo de lucro.
- **Teoría de la oferta (“supply-side”)**.Esta teoría, a diferencia de la anterior (que presta atención a la demanda insatisfecha, busca la explicación del surgimiento del tercer sector (y por ende de organizaciones sin ánimo de lucro) en al lado de la oferta a partir de la presencia de emprendedores sociales, personas con la iniciativa para generar organizaciones que satisfagan la demanda de estos servicios (que no son provistos por el mercado o por el estado). Sin embargo ciertas condiciones son necesarias, entre ellas la presencia de organizaciones religiosas. Así pues, el sector sin ánimo de lucro se desarrolla mas donde hay mayor número de \organizaciones religiosas.

- **Teoría de la confianza.** La tercera teoría parte de otra falla del mercado relacionada con las asimetrías de la información (relacionadas con la falta de información en los consumidores). Debido a esta circunstancia, y dado que los compradores saben que las organizaciones sin ánimo de lucro no buscan ganancias o lucro, optan por dar mayor confianza a estas organizaciones para adquirir sus servicios con ellas.
- **Teoría del bienestar del estado.** Las teorías tradicionales del bienestar del estado, ven el sector sin ánimo de lucro como un sector pre moderno orientado a manejar problemas sociales de antiguas sociedades. Se asume que con el desarrollo del mercado y de sus responsabilidades se produce una disminución del su rol de las organizaciones sin ánimo de lucro a niveles residuales. De acuerdo con esta teoría un mayor nivel de desarrollo económico, con mayor fortalecimiento del estado llevaría a un sector sin ánimo de lucro más reducido.
- **Teoría de la interdependencia.** En esta teoría el gobierno es visto como socio y aportante de recursos al sector sin ánimo de lucro. Se plantea una relación entre gobierno y organización sin ánimo de lucro. Estas últimas tienen características particulares tales como experticia, voluntariedad, capacidad para responder ante problemas sociales que generan interés para el estado en trabajar con ellas, pero al mismo tiempo estas organizaciones requieren del estado, de allí que se hable de una interdependencia entre ellas.
- **Teoría de los orígenes sociales del tercer sector.**
De acuerdo con esta teoría, se parte de reconocer la complejidad del fenómeno social, el cual no puede ser explicado de manera unilineal. Esto lleva a hacer explícito que pueden

haber varias rutas para explicar aspectos característicos del surgimiento de la democracia, el bienestar, y la sociedad civil. La teoría de los Orígenes Sociales del Tercer Sector lleva a plantear inicialmente cuatro modelos o patrones de desarrollo del sector sin ánimo de lucro aplicables a los países desarrollados. Cada modelo o patrón refleja una “constelación” de fuerzas sociales, de roles y variantes entre países:

Modelo Liberal. En este modelo el bajo nivel de gasto del estado en bienestar es asociado con un gran tamaño del sector sin ánimo de lucro. (USA, UK),

Modelo Social democrático. En este modelo el estado patrocina la protección del bienestar social. (Suecia),

Modelo corporativista. (Alemania y Francia)

Modelo estatista (Japón)

A medida que el estudio se fue ampliando a más países (un total de 35 países) fueron apareciendo mas patrones (Salamon 2003), confirmándose la gran variabilidad de este sector entre países (ver anexo #6). Finalmente se distinguen patrones para los países desarrollados que difieren de los patrones para los países en desarrollo y en transición. Entre los patrones de los países en vías de desarrollo se distingue el patrón de América latina, el patrón africano y el patrón de Centro-Oriente de Europa. Otros países (Filipinas, Egipto, Marruecos y Pakistán) no encajaron en los patrones anteriores y por ello fueron incluidos en un último modelo denominado: Otros países en Desarrollo.

El mencionado patrón o **modelo latinoamericano** (Salamon 2003) muestra que el sector sin ánimo de lucro o sociedad civil es un poco mayor que el del promedio de los países en desarrollo. El sector está muy orientado a la prestación de servicios especialmente en educación, en la cual se presenta tanto educación de orientación religiosa como educación para una elite. Una gran parte de los ingresos del sector (74%) provienen del pago de

servicios (fees). Los ingresos vía aportes del gobiernos son relativamente bajos en América latina para la sociedad civil y se hacen evidentes procesos orientados hacia el empoderamiento y las políticas públicas.

1.2.3 La Relación De Las ONGs Con El Management

De igual manera otro de los campos de debate sobre las ONGs está en la gerencia de éstas en relación con el desarrollo. De esta manera algunos autores consideran el “*NGO management*” (o gerencia de las ONGs) como otra disciplina o área del management. (Edwards and Fowler, 2003). Otros autores hablan de “*Development Management*”. En este sentido David Lewis investigador del Center for Civil Society de la London School for Economics (LSE), publicó en el 2003 un artículo denominado “Theorizing the organization and management of Non-Governmental Development Organizations. Towards a composite approach” que refleja las inquietudes sobre este debate. En esta línea de discusión (“*Development Management*”), también se ubican algunas publicaciones desde la Open University en Londres, publicados por Alan Thomas como lo son “What is Development Management” (1966) y “What makes good Development management?” (1999). El centro de esta discusión está en las diferencias entre el concepto de Management del Desarrollo y el Management Tradicional.

El Management del Desarrollo (“*Development Management*”) se ha venido convirtiendo en una disciplina académica en algunas universidades, como por ejemplo en Open University Postgraduate program in Development Management), dado que sus conceptos presentan diferencias sustanciales respecto del Management tradicional (Thomas, 1996, 1999).

El Management de Desarrollo surge como una disciplina jalonada por los recursos de la “*Ayuda al Desarrollo*” después de la Segunda Guerra Mundial y los diversos requerimientos de los Organismos de Ayuda Internacional (Brinkerhoff, 2004). La comprensión del Management del Desarrollo implica entender cómo se realiza el Management en un contexto de Desarrollo, lo cual le da atributos específicos. Se trata entonces de visualizar el Management del Desarrollo como la gerencia de los problemas del Desarrollo, lo cual va más allá de la gerencia empresarial.

El Management del Desarrollo es aplicable al mundo de las ONGs que trabajan en el Desarrollo y está también muy vinculado a la gerencia pública. Sus características fundamentales son:

- Planeación y establecimiento de Metas. La planeación tradicional establece metas en la empresa con variables, muchas de ellas internas que están en buena medida bajo su control, por ejemplo, producción, ventas. En el Management del Desarrollo, las variables sobre las cuales regularmente se establecen las metas están por fuera de la organización, son externas a esta y la organización no tiene ningún control sobre ellas. Se acude a supuestos sobre su comportamiento (utilizando normalmente la técnica del Marco lógico) y aun así no hay certeza de su logro o incluso que su alcance se deba a la intervención de la organización.
- De otra parte se planifica sobre variables en las cuales hay otros actores planificando e interviniendo.

- Uso de cadenas de valor en la planeación: *Inputs-outputs-outcomes-impactos*. La lógica de la planificación está orientada hacia problemas que afectan a la población objetivo y en las cadenas de valor se espera llegar hasta afectar el problema (impacto) considerando la validez de sus supuestos. La planeación en la empresa tradicional no utiliza estos conceptos de cadena de valor.
- La planificación tiene similitudes con la Planificación por Objetivos (APO) en el sentido de que éstos se construyen en los diversos niveles (local, país, región) de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGDs) y se establecen sistemas de control, y monitoreo. Sin embargo, el establecimiento de Objetivos y su seguimiento es uno de los aspectos más complejos en estas organizaciones.
- El móvil de la empresa tradicional es la generación de la utilidad. Todo el ejercicio del Management tradicional es generar ganancias para la empresa. Una adecuada planeación, un uso eficiente y eficaz de los recursos, una adecuada gestión se debe traducir en utilidades. En el Management del Desarrollo, el móvil de la organización está en el Desarrollo, esto es atacar la pobreza, promover valores en la población, crear capacidad local y empoderamiento, fortalecer la organización local, etc.
- Complejidad del contexto (Lewis, 2003). Las organizaciones de desarrollo operan en un contexto cambiante, la población objetivo se moviliza, emigra. Los contextos suelen ser riesgosos, políticamente cambiantes, inestables y difíciles de controlar. Las condiciones

en que trabajan estas organizaciones son difíciles y donde hay escasez de muchos recursos humanos y financieros, y limitaciones técnicas.

- La medición. En la administración tradicional se han desarrollado técnicas contables, control de tiempos y de costos, indicadores y mecanismos que permiten medir la utilidad y los recursos utilizados con mucha precisión. En el Management del Desarrollo la medición de las variables, bajo la influencia de los organismos internacionales y el positivismo, se ha dado un énfasis a la cuantificación y al uso de técnicas que permitan medir y monitorear los cambios en las variables. Sin embargo dada la naturaleza de lo social, las posibilidades de predicción, de monitorear cambios son mucho más complejas e imprevisibles que en las empresas con el Management tradicional.

El reconocimiento de las especificidades del Management en las ONGDs lo plantean Edwards y Fowler (2003, p.3) así:

“Las ONGDs, como un subconjunto de las organizaciones sin ánimo de lucro, abordan una particular mezcla de factores que las distinguen de otras ONGs y de los gobiernos y negocios. Como resultado de esto, ellas enfrentan un conjunto de tareas del management y enfoques hacia el cambio organizacional, distinciones que llaman a la precaución cuando se trata de aplicar las lecciones aprendidas en otros lugares.” (Traducción libre de Alejandro Franco)

1.2.4. Las Relaciones Entre ONGs internacionales Y las ONGs locales receptoras de recursos

El número de ONGs internacionales globalmente se ha venido incrementando durante los últimos años, hasta alcanzar cerca de treinta mil en todo el mundo. Una revisión de estas cifras es planteada por Sikkink and Smith (2006).

De otra parte, Biekar (2005), realizó un análisis de las experiencias y tendencias, y áreas de preferencia de dieciocho ONGs internacionales de Europa en América latina. Los resultados fueron publicados bajo el título “Políticas de las ONGs europeas para América Latina: Tendencias y perspectivas recientes“. Esta publicación muestra el pensamiento y evolución actual de algunas ONGs Internacionales de Desarrollo en los aspectos financieros, en su relación con ONGs locales y en la formación de alianzas.

1.2.5. La Transformación de las ONGs en Grandes Organizaciones Transnacionales Y La Búsqueda De Socios

Young, Koenig (1999) señalan la expansión de la ONGs internacionales y de sus estructuras a nivel mundial como un importante fenómeno de las últimas décadas. Este autor plantea tres modelos básicos de estructuras mundiales en las ONGs internacionales que vienen conformándose en este proceso de expansión:

- a. Sociedades corporativas (NGO inc.): Se trata de una organización con una estructura central que coordina y dirige toda la operación desde una oficina central (International Headquater) y posee oficinas regionales y de país (por ejemplo: ICG, World Neighbors, Plan International).

- b. Federaciones (NGO international): Son organizaciones constituidas como una federación de organizaciones, con afiliados que tienen relativa autonomía y la junta directiva de estas organizaciones es elegida por sus afiliados. (Por ejemplo: Save the Children, Oxfam).
- c. Miembros asociados (NGO society) : Miembros de organizaciones individuales pertenecen a una asociación central que gobierna su operación y que puede formar capítulos por regiones.(Por ejemplo: IRED, InterAction)

El anexo #7 refleja las características más importantes en cada uno de estos tres modelos.

Haley (2009) señala diversos modelos de estructuras confederadas y federadas que vienen surgiendo en este proceso de expansión de las ONGs internacionales que termina denominando “Estructura de Redes”. Este mismo autor señala entre los factores que se consideran aceleradores de estos cambios estructurales en las ONGs internacionales diversos factores de contexto, factores tecnológicos y otros de carácter estratégicos. Entre los factores del contexto se encuentran las prioridades de los donantes (algunos orientando sus recursos a organizaciones del sur y/o focalizándose en algunos países). También algunas organizaciones internacionales donantes están buscando llegar directamente a las ONGs locales sin la intermediación de otras organizaciones.

1.3. Las Presiones De Las ONGs Internacionales sobre ONGs locales el dilema de su Sobrevivencia.

La cadena de “Ayuda al Desarrollo” mencionada anteriormente deja a las ONGs internacionales, ubicadas principalmente en los países del hemisferio Norte, como intermediarias en el manejo de los recursos de la “Ayuda al Desarrollo” y a las ONGs locales del Sur como las organizaciones que hacen posible que ESTOS recursos lleguen a su propósito en las comunidades (Oller D. 2006). Simultáneamente, se encuentra una mayor dependencia de las ONGs locales hacia estos recursos. Además de que, en buena medida, la supervivencia de muchas ONGs locales depende de dichos recursos y del manejo de la compleja relación y requerimientos de los donantes.

Estas organizaciones internacionales demandan de las organizaciones a las cuales les proveen los recursos, condiciones en diversos aspectos (sistema contable, recursos humanos, sistemas de información, modelo de intervención, población, objetivos, etc.) que afectan a las ONGs locales.

En este punto se genera una discusión con el rol que en el supuesto deben adoptar las ONGs Internacionales, el cual corresponde a crear capacidad en las organizaciones locales, pero por el contrario, se genera una relación de dependencia y estas ONGs locales terminan asumiendo ciertos roles y comportamientos indicados desde los donantes (lo cual incluye también las políticas de los gobiernos vinculados a la “Cadena de la Ayuda al Desarrollo” mencionada anteriormente).

Esta discusión nos lleva a revisar la manera como se da la relación entre las ONGs del Internacionales y las ONGs locales, pues en la práctica las primeras terminan siendo consideradas como las donantes de las ONGs locales, aun cuando los fondos provengan de los gobiernos a través de los mecanismos de la *Ayuda al Desarrollo* y/o de los organismos de cooperación Internacional como por ejemplo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo internacional- USAID, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón -JICA, la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica GTZ – GIZ entre otras.

Sin embargo, las presiones se repiten a lo largo de la cadena de la ayuda al desarrollo, no solo para la relación ONG internacional-ONG local, también se dan en la relación Donante-ONG internacional (un nivel más arriba del anterior). Generalmente las ONG internacionales dependen en buena medida de los donantes oficiales (se estima que cerca de la mitad de los ingresos de las ONGs internacionales provienen de esta fuente). (Morton 2013):

“la relaciones entre donantes y ONGs internacionales son siempre dominadas por el aspecto de los fondos. En toda relación la provisión de fondos de una entidad a otra establece un desbalance de poder que favorece al donante, haciendo al donante capaz de establecer los términos de la relación” (Morton B. 2013)

1.4. La Misión Y “Desviarse De La Misión” (*Mission Drift*)

La misión es una declaración del propósito fundamental de la organización. Drucker (1986, p. 32) Señala: “Una institución existe para un propósito y misión específica, una función social específica. En las empresas de negocios esto significa una rentabilidad económica”.

Sin embargo, Drucker (1986p. 32) diferencia la misión en las empresas de negocios de la misión de aquellas empresas no concebidas como negocios, señalando que “...solo los negocios tienen la rentabilidad económica como su misión específica. Así pues, en la definición de un negocio, éste existe para el logro de una rentabilidad económica. En todas las otras instituciones tales como hospitales, iglesia, la Universidad, servicio militar, lo económico es más una restricción”. (Traducción libre de Alejandro Franco)

La relación que establece Drucker entre la misión y el desempeño económico para generar ganancias, como principal objetivo de las empresas, es la que explica la sobrevivencia de las mismas. Para Drucker (1986, p.57) una clara definición de la misión es lo que permite establecer objetivos, estrategia y la estructura.

Pero la sobrevivencia de las ONGs no depende de la generación de utilidades, ya que éstas no existen en una Organización sin Ánimo de Lucro OSALs. Tremblaire–Boire (2011) señala que la misión de la ONG involucra prestar servicios que no resuelven la supervivencia de la ONG, por lo cual, la ONG se desenvuelve entonces en un dilema conflictivo: con pocos recursos cumplir su misión (interés principal) y sobrevivir (interés instrumental, (términos utilizados por Tremblaire–Boire).Este dilema, coloca a la ONG en una contradicción entre sobrevivir y mantenerse o alejarse de su misión ante presiones e incluso oportunidades financieras. La gestión de tensiones y contradicciones en este tipo de organizaciones es abordada por Solarte L. (2011). Según este autor las tensiones son diversas y se relacionan con múltiples lógicas e intereses en aspectos tales como las expectativas del donante, con la necesidad de resultados rápidos y con los valores que

se promueven. Especial atención tienen la tensión entre cómo conseguir financiación y conseguir resultados en términos de desarrollo.

La contradicción enunciada sobrevivencia–cumplimiento de la misión se resuelve buscando recursos de diversas formas: acudiendo a la venta y prestación de de servicios, a la recepción de donaciones de particulares y/o acudiendo a la ayuda oficial al Desarrollo. En esta última opción se centra el presente estudio. Todas estas vías encierran riesgos para las ONGs desviarse de su misión.

Capítulo 2: El Problema De Investigación

El abordar el mundo de las ONGs como tema de investigación está apoyado en varios aspectos:

a) El mundo de las ONGs es un campo de investigación poco abordado donde hay mucho por desarrollar. A pesar del reconocimiento de la importancia de las ONGs en el mundo, la investigación sobre éstas, tiene muchas limitaciones (Bebbington, 2001) por ejemplo, sesgos empíricos, sesgos metodológicos y conceptuales, y en general gran debilidad teórica. Lo anterior también está relacionado con la poca inversión, brevedad y poco alcance de los estudios y evaluaciones que los Organismos de Cooperación y ONGs Internacionales de Desarrollo destinan a la investigación sobre el sector. El abordar el campo de las ONGs da pertinencia a esta investigación y espera agregar valor en el debate sobre la relación entre las ONGs internacionales y las ONGs locales

b) La importancia creciente de las ONGs como actores en el desarrollo es un tema de constante actualidad. En especial en su participación frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) o como actores que influyen para aliviar la pobreza. Las ONGs Internacionales se han ido incrementando, es así como, mientras para 1956 se estimaba que había 985 organizaciones de este tipo, para 1985 se habían incrementado a 14.000, y para el 2003 había 21.000 ONGs internacionales en todo el mundo (Hammad L. and Morton B. 2011, p.5).

c) La creciente preocupación de las ONGs y donantes debido a la situación de acceso a recursos financieros y alejamiento de la misión como un fenómeno importante entre ONGs relacionadas con Microfinanzas (Christen 2011, Lapenu C. 2006)).

d) Las ONGs manejan enormes recursos de la cooperación internacional y han llegado a conformar estructuras y alianzas internacionales ampliamente reconocidas e influyentes. Muchas ONGs locales hacen parte de estas alianzas. Los organismos multilaterales como por ejemplo, el Banco Mundial (BM), han incrementado su trabajo en el mundo a través de canales no gubernamentales, de manera que el 21% de los proyectos financiados por el BM involucraban organizaciones de la sociedad civil en 1990, y este número se incrementó a 81% en el 2009 (Hammad L. and Morton B. 2011, p.5).

e) Los cuestionamientos que han surgido sobre la acción de la ONGs internacionales relacionados con su transparencia, efectividad y responsabilidad (Hammad L. and Morton B. 2011).

f) Un interés personal del autor de esta investigación por haber trabajado en las ONGs Internacionales durante cerca de 20 años tanto a nivel de base como a nivel *senior* en diversos países. El haber conocido múltiples experiencias de relaciones de ONGs Internacionales con ONGs locales, le motivan a explorar desde otra perspectiva esta relación.

g) La importancia de entender las estrategias de sobrevivencia de las ONGs y la manera como se resuelven las tensiones que genera la escasez de recursos en estas organizaciones.

El propósito de este estudio gira alrededor del dilema: recursos escasos, necesidad de sobrevivencia y presiones de los donantes para acceder a los recursos. Este fenómeno ha sido llamado por algunos autores (Tremblaire –Boire, 2011; Copestake, 2007; Engels, 2010) como “*Mission Drift*”, cuando una organización se mueve consciente o inconscientemente desde su misión en otra dirección, en nuestro caso motivado por las presiones por acceder a recursos financieros de los donantes, aunque existen otras situaciones que la pueden provocar.

Estos planteamientos llevan a formular la pregunta central de este estudio:

De qué manera las ONGs locales receptoras de ayuda internacional responden a las presiones por recibir recursos financieros de las ONGs Internacionales que podrían desviarlas de su misión?

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Contribuir a conocer la manera como las ONGs locales receptoras de ayuda internacional responden a presiones por recibir recursos de las ONGs Internacionales que podrían desviarlas de su misión?

2.1.2. Objetivos Específicos

1. Identificar algunas formas como se manifiestan las presiones que ejercen las ONGs internacionales sobre las ONGs locales receptoras de ayuda internacional que buscan acceder a sus recursos.
2. Identificar las potenciales consecuencias de las presiones de las ONGs internacionales financiadoras sobre los procesos gerenciales en las ONGs locales receptoras de ayuda al desarrollo.
3. Identificar las reacciones de la gerencia de las ONGs locales receptoras de ayuda al desarrollo ante las presiones de las ONGs internacionales.

2.2. Un Análisis De “*Mission Drift*”

Durante las últimas décadas ha sido tema de debate académico el fenómeno denominado “*Mission Drift*” o desviación e la misión, y particularmente su ocurrencia en las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro (OSALs). Esta discusión tiene sus raíces en las diversas formas y razones en que las organizaciones consideradas OSAL, tales como hospitales, universidades, cooperativas, bomberos, ONGs, iglesias, etc., incursionan en actividades comerciales y negocios para obtener ingresos diferentes a las tradicionales donaciones (Weisbrod, 2004; Marshall, 2007).

Este debate ha sido también estimulado desde otras organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en la provisión de servicios de microcrédito y ahorro, entre otros servicios, dirigidos a poblaciones en condiciones de pobreza y exclusión y a las cuales se señala de permanecer en riesgo de desviarse de su misión por su incursión en actividades microfinancieras, tales como la Cooperativas. En esta discusión también han contribuido las organizaciones internacionales de cooperación y otras organizaciones internacionales, como por ejemplo, The Consultative Group to Assist the Poor- CGAP, Opportunity International, The Boulder Institute of Microfinance, etc.

2.2.1. El Concepto De Misión En Las Organizaciones Sin Ánimo De Lucro (OSALs)

Las organizaciones sin ánimo de lucro se definen como organizaciones con un propósito fundamentalmente social. Existen con el propósito de traer un cambio en individuos y en la sociedad (Drucker, 1990 p. 1). Se centran en el beneficio público. La misión de las OSALs se diferencia de la misión de las empresas con ánimo de lucro, por cuanto cuya misión se orienta principalmente hacia el logro de beneficios económicos o lucro para sus accionistas o propietarios. La misión se concibe en las organizaciones como su propósito central, su razón de ser. Drucker afirma “la declaración de misión tiene que enfocarse en lo que la institución realmente trata de hacer” (1990 p. 4). La misión crea una organización disciplinada, contribuye a definir las metas, sirve como un constante recordatorio de lo que debe hacerse.

Las mejores y más exitosas OSALs destinan un gran esfuerzo a definir bien su misión organizacional (Drucker, 1989). La misión expresa los valores centrales de una organización y suele operacionalizarse, traducirse en su plan estratégico y actividades (Shingadia, 2012). De otra parte, Iverson (2011) define la misión como el “cemento cultural” (*glue*) que une las partes de la organización alrededor de un propósito común.

2.2.2. Una O Varias Fuentes De “Misión Drift” En Las Organizaciones Sin Ánimo De Lucro (OSALs)?

Weisbrod (2004), plantea que la comercialización de las actividades de las OSALs ha sido un fenómeno creciente en los Estados Unidos, situación que es atribuible a la respuesta de las OSALs al decrecimiento de las donaciones, contratos y “*grants*” que son la principal fuente de ingresos de estas organizaciones. Este autor expone diversos ejemplos de Organizaciones Sin Ánimo de Lucro que se han comercializado, en el sentido de depender más de ingresos comerciales que de las donaciones, contribuciones, regalos y “*grants*”, públicos o privados que han sido tradicionalmente las principales fuentes de ingresos de las entidades sin ánimo de lucro. En su opinión, la generación de ingresos a partir de actividades comerciales implica riesgos para la organización y por tanto deben evitarse.

Entre los riesgos que trae participar en actividades comerciales está el denominado riesgo *reputacional* al comprometer el nombre de la organización en esta actividad. Weisbrod (2004), plantea que la OSAL se expone a perder de vista sus metas sociales al participar en negocios rentables. En su opinión, el abordaje de actividades comerciales lleva la misión de las OSALs a la ambigüedad, al tener que prestar atención a metas sociales y también a metas de lucro, creando

misiones mixtas difíciles de manejar y llevando a la gerencia a mirar las actividades de la entidad a través de su contribución a los ingresos, asunto difícil de mantener especialmente en organizaciones de caridad.

Posteriormente, Marshall (2007, p.300) reconoce el boom que hay entre las OSAL para hacer dinero: “... *muchas organizaciones sin ánimo de lucro se han aventurado y más abiertamente en la arena del ánimo de lucro. Actividades de negocios no relacionadas con la misión de la organización sin ánimo de lucro se han triplicado en los últimos 10 años.*”(Traducción libre Alejandro Franco)

Así mismo, Marshall (2007) señala que hay otras fuentes de “*Mission Drift*”, además de las actividades planteadas anteriormente por Weisbrod (2004) como las principales. Entre las otras fuentes que pueden generar “*Mision Drift*”, según Marshall (2007) se encuentran:

- El apoyo financiero brindado por el gobierno puede llevar a una mayor influencia de éste, de sus regulaciones, agendas o prioridades.
- El acceso a “*grants*”, término que se refiere a los fondos no reembolsables de otras entidades, los cuales son fáciles de obtener sin relación con la misión de la organización.
- La influencia de organizaciones privadas y fundaciones que apoyan a organizaciones sin ánimo de lucro. Estas instituciones tienen sus propios objetivos a alcanzar que pueden colocar en riesgo a la misión de la organización sin ánimo de lucro beneficiaria del apoyo.
- Invertir en proyectos que benefician a individuos del “*board*” (*junta directiva*) de estas organizaciones, son algunas de las muchas fuentes de “*Misión Drift*”.

- Finalmente, gastando el dinero e invirtiendo de manera no enteramente en consonancia con la misión de la organización es también “*Mission Drift*”.

Marshall (2007, p. 304) ilustra tres maneras a través de las cuales una organización sin ánimo de lucro con mucho dinero puede conducirse hacia “*Mission Drift*”:

- a) Cuando las OSALs se enfocan en el crecimiento de sus fondos en tanto que desatiende su misión primaria.
- b) Cuando las OSALs gastan sus fondos en proyectos que están fuera de su misión.
- c) Cuando las OSALs invierten su dinero en proyectos que sirven a los intereses privados, incluyendo a los miembros de la junta directiva de la OSAL.

2.2.3 “*Mission Drift*” En Las Organizaciones Sin Ánimo De Lucro De Carácter Microfinanciero

Al analizar 205 organizaciones microfinancieras en América Latina, incluyendo a Colombia, con 15.019.738 clientes, Christen (2006, p. 5) clasifica estas organizaciones en dos grupos: las reguladas (formalizadas) y las no reguladas (principalmente ONGs).

- Organizaciones Microfinancieras reguladas (formalizadas). En este grupo se encuentran 3 subgrupos:

- ONGs que se han transformado formalmente para el microcrédito (asumen la forma legal financiera de un banco). Por ejemplo, Prodem en Bolivia, Finansol en Colombia, Mi Banco en Perú.
- micro financieras de licencia especial. En este grupo entran las cooperativas de ahorro y crédito e intermediarias no bancarias propiedad de municipios locales y algunas ONGs que se han transformado en instituciones de microfinanzas de licencia especial.
- Bancos tradicionales y compañías financieras de crédito al consumo.
- Organizaciones Microfinancieras No reguladas: Son principalmente ONGs que representan la cuarta parte de los fondos para microempresas de la región.

De acuerdo con esta clasificación, las ONGs, (tanto transformadas como las organizaciones no reguladas) representan el 59% de los clientes del sector microfinanciero estudiado por Christen (2001, p. 5). De allí la importancia de analizar la desviación de la misión en el área de microfinanzas, para mirar las ONGs en este estudio.

La misión de las OSALs de carácter microfinanciero tiene un carácter prioritariamente social. Sin embargo, su misión posee un doble carácter, por una parte busca reducir la exclusión a servicios financieros para la gente pobre y por otro lado busca lograr la sostenibilidad financiera de su organización (Lapenu, 2006). El balance entre este doble carácter de la misión es el centro de la discusión sobre la desviación de la misión en las organizaciones microfinancieras.

Estas instituciones tienen un doble reto: ser sostenibles financieramente y reducir la exclusión financiera a los sectores pobres de la población. En el caso de las organizaciones microfinancieras con ánimo de lucro, el interés predominante estará en lograr la sostenibilidad financiera de la organización, lo cual, conlleva a tener viabilidad financiera y eficiencia de la organización. La misión dependerá del tipo de inversionistas, donantes, socios. (Lapenu, 2006)

El anexo #1(Lapenu, 2006) muestra las características de la misión de los tipos de organizaciones microfinancieras y la relevancia entre el componente social y el componente comercial en su misión. Obsérvese el caso de las non-profit (organizaciones sin ánimo de lucro) y las cooperativas, cuyo componente social tiene la mayor valoración.

2.2.4 La Definición Y Operacionalización De “Mission Drift” En Las Organizaciones Microfinancieras

La situación de “*Mision Drift*” en las organizaciones microfinancieras se da cuando las organizaciones pasan de tener un predominante objetivo social a otro de lograr recursos y sostenibilidad financiera. Sin embargo, en las organizaciones microfinancieras, esta situación se operacionaliza cuando la institución incrementa el tamaño de su crédito promedio para alcanzar a los clientes más ricos o cuando alcanza un segmento de población no bancarizada que tienen mayores recursos. Esto suele producirse cuando la entidad está en proceso de expansión (Armendáriz B. 2010), proceso también denominado “*scalíng up*” en la jerga microfinanciera. Para esta autora, la expansión orientada a las personas con mayores recursos puede estar

motivada por donantes muy dirigidos a la rentabilidad y desviarse de la misión es una manera de atraer más recursos.

La investigación en las microfinanzas ha identificado como indicador crítico para medir “*Mission Drift*” al Tamaño del crédito promedio otorgado a los clientes: “*Mission Drift*” ocurre cuando el tamaño de préstamo promedio se incrementa. Esto indica que la MFI se ha movido hacia nuevos segmentos de clientes, incluso quienes son más acomodados o porque los clientes existentes experimentan más éxito y así están en mayor capacidad para tomar mayores préstamos (Mersland, Strom, 2010)”.

De acuerdo con Lapenu (2006), en las organizaciones Microfinancieras sin ánimo de lucro, puede haber un riesgo de “*Misión Drift*”, puede ocurrir cuando:

- Hay ausencia de mecanismos para balancear el poder entre miembros y clientes y los tomadores de decisiones.
- Hay Riesgo de trabajar como un club privado.
- Falta de conexión entre el usuario, tomadores de decisiones e inversionistas.
- Falta de la cultura del negocio.
- En las cooperativas “*Mission Drift*” puede ocurrir cuando los miembros más ricos se apropian de la institución.

2.2.5 “*Mission Drift*” En Otras Organizaciones Sin Ánimo De Lucro

Singamia (2012, p. 13), analizando el caso de las universidades, señala “Mission Drift significa perder de vista los valores centrales y las actividades, y dedicar recursos a prioridades no centrales y consecuentemente alterando el balance entre valores y actividades”. Este autor, analizando diversos autores (Fallis, 2007, (Geiger, 2004), Zemsky, 2006), señala que “*Mission Drift*” también se asocia al incremento de la investigación para maximizar utilidades, alejarse de la investigación básica hacia la aplicada, perseguir ganancias más que interés académico, cambiar las prioridades de la inversión afectando negativamente la calidad del pregrado, incluso no enseñar con entusiasmo o no usar métodos apropiados de enseñanza.

2.2.6 Las Organizaciones Sin Ánimo De Lucro Saben Hacer Negocios

Bradach (2005) observa que los managers de las OSALs dan cada vez mayor importancia a la actividad de hacer negocios y relaciona esto con las presiones de los donantes para que las OSALs sean sostenibles. Sin embargo, observa unos patrones en las OSALs que requieren especial atención y que se asocian al desconocimiento de un campo nuevo y riesgoso para estas organizaciones:

- Hay exageración de los retornos financieros
- Los riesgos de realizar exitosamente un negocio se dan por descontado, adoptándose expectativas no realistas que afectan las decisiones del manager. Estas decisiones se relacionan con una inadecuada evaluación de las posibilidades del negocio.

- Los managers se distraen en cuanto al asunto/misión central de la organización.
- No hay un análisis adecuado de los costos, lo cual hace que el análisis sea optimista, mera retórica. Estas dificultades para llevar costos han sido también observadas por Bennett R. (2011) al analizar las OSALs británicas.

La acción de ser una OSAL con preferencia hacia los negocios, denominado “*bussinesslike*”, es tema de algunas investigaciones, por ejemplo Dart (2004) establece una tipología para categorizar a las OSALs en sus actividades de negociante.

2.2.7 El Desvío De La Misión En Las ONGs A Partir De La Influencia De Los Donantes.

Bennet (2011, p.218) en un análisis de las relaciones de las OSALs con la contratación gubernamental, relaciona el fenómeno de “*Mission Drift*” con la determinación de las prioridades de las entidades de caridad por parte de los donantes externos y plantea que de esta manera las operaciones de la organización son desviadas de su misión original. “Típicamente, la fuerza que direcciona y que está detrás de la desviación de la misión es el deseo de una entidad externa financiadora de alterar, en una entidad de caridad, el alcance o contenido de sus servicios para acercarse a los requerimientos del financiador” (traducción libre de Alejandro Franco).

Este razonamiento es también planteado por Hollando (2008) señalando que algunas OSALs tentadas por el dinero adaptan su operación a lo que los donantes quieran. De esta manera

la prioridad de la organización es su sostenibilidad antes que su misión. Así pues, ir tras los “*grants*” se convierte en una prioridad, independiente de ser estos un claro apoyo para la misión.

En conclusión, la presencia de “*Mission Drift*” en las OSALs está asociada a problemas de liderazgo en la organización. Sprinkel (2011) observa que los problemas de liderazgo relacionados con el fenómeno de “*Mission Drift*” se da especialmente cuando la junta directiva de la OSAL solo se interesa por los asuntos financieros, cuando hay deterioro o caen líderes en la OSAL, y cuando hay batallas por el control de la OSAL. También considera que el liderazgo es la primera acción de la OSAL para evitar desviarse de su misión.

Tremblay–Boire (2011) analiza la manera como las ONGs se alejan de su misión a partir de su relación con los donantes, las ONGs de los países desarrollados en el Norte. Esto ocurre al tratar de satisfacer demandas financieras y gerenciales de esos donantes, en un ambiente donde hay limitados recursos y las ONGs necesitan sobrevivir.

De otra parte, otros autores (Rauth, 2010; Verbruggen, 2010; O’ Brien, 2010) han venido analizando las ONGs en diversos aspectos (“*Mission Drift*”, legitimidad, poder, relación con los donantes) utilizando la teoría de la dependencia de recursos y la teoría Neoinstitucional, especialmente en el concepto de isomorfismo coercitivo.

En el mundo de las entidades sin ánimo de lucro y las ONGs muchas pueden ser las posibles causas de “*Mission Drift*”, algunas relacionadas con la atención a su población objetivo, otras relacionadas con la adaptación a presiones externas, otras a la destinación de los recursos.

Capítulo 3: Marco Teórico

El presente proyecto se realizó teniendo como principal referente la Teoría de la Dependencia de Recursos considerando que esta ha venido siendo utilizada en recientes estudios sobre las ONGs para analizar la relación de estas organizaciones con sus donantes, además de aspectos tales como su legitimidad, sus estructuras, y formas de relacionarse. Entre los diversos autores que aplican esta teoría para referirse a las ONGs están Oller (2006), Rauh (2010), Callen (2009), O'Brien (2010), Verbruggens (2010) y Tremblay-Boire (2011).

En este estudio se utiliza el concepto Norte-Sur para dar a entender una relación entre una ONG internacional localizada en los países desarrollados (aportante de recursos) y una ONG local localizada en un país receptor de ayuda internacional. Esto con el objeto de concentrar nuestro problema investigativo en las consecuencias que surgen en la cadena de la ayuda internacional entre ONGs donantes y receptoras de ayuda y no en el debate conceptual sobre la validez del concepto Norte-Sur.

3.1. Teoría De La Dependencia De Recursos

Según Davis y Cobb (2009), la teoría de la Dependencia de Recursos (TDR) tiene nexos con el denominado modelo de la economía política de las organizaciones (Wesley y Zald, 1973) y es planteado por Aldrich y Pfeffer (1976) y Pfeffer y Salancik, (1978), siendo uno de sus textos clásicos “The external control of organizations: A Resource dependence Perspective”.

En esta obra, Pfeffer y Salancik (1978) señalan tres ideas centrales en su teoría: (1) los aspectos del contexto social, (2) las organizaciones tienen estrategias para fortalecer su autonomía y proteger sus intereses, y (3) el poder (no precisamente racionalidad o eficiencia) es importante para comprender las acciones internas y externas de las organizaciones.

El punto de partida de esta teoría es la relación de la organización con el medio ambiente o entorno. Esta teoría al igual que la teoría Población-ecología da un papel determinante al medio ambiente en el comportamiento de la organización. Sin embargo, la teoría de la Dependencia de Recursos (TDR) da un papel activo a la organización en su relación con el medio ambiente. Pfeffer y Salancik (1978) parten de considerar que las decisiones se toman desde dentro de las organizaciones, considerando que estas se relacionan activamente con el ambiente. En este sentido se plantea que las organizaciones trataran de manipular el ambiente para su ventaja y por ello no serán actores pasivos frente a las fuerzas ambientales.

En este sentido el papel de los líderes y la administración es vital. Esta teoría parte de la hipótesis de *“que ninguna organización es capaz de generar todos los diversos recursos que necesita. De manera similar, no se puede desarrollar toda actividad posible dentro de una organización para hacer que se sostenga por sí misma”* (Hall, 1996, p. 303).

La organización requiere diversos recursos y la fuente de ellos, salvo algunas excepciones, son otras organizaciones.

La teoría de la dependencia de recursos establece que las organizaciones deben entablar relaciones y transacciones por la necesidad de recursos. El punto central de la teoría es la manera

como las organizaciones ganan acceso a recursos vitales para sobrevivir y expandirse. Y así, aunque las organizaciones están limitadas por su situación y su ambiente, poseen el deseo y la habilidad para negociar, dentro de esas limitaciones y con diferentes tácticas.

Al tratar con el ambiente, la organización tendrá que enfrentarse con varias alternativas, en cuya selección final intervendrán los arreglos y distribución del poder interno de la organización como las exigencias de grupos externos para así llegar a la toma de decisiones.

Hall (1996, p. 304) plantea que “ *las organizaciones intentan absorber la interdependencia y la incertidumbre , ya sea completamente, por medio de fusiones (Pfeffer, 1972b.), o parcialmente , mediante la cooperación (Pfeffer, 1972 a; Allen, 1974) o el movimiento de personal entre las organizaciones (Pfeffer y Leblebici, 1973; Aldrich y Pfeffer, 1976, p.87)* ”.

Esta teoría así como da importancia fundamental al poder, también señala como fundamental el ambiente y las organizaciones, así tratan de ser activas en cuanto a modificar el ambiente.

Pfeffer (1992 p.213) analizando la relación entre una ORGANIZACION FOCAL (que recibe demandas externas) y otra organización denominada ACTOR SOCIAL (que provee los recursos) identifica diez condiciones que “afectaban la medida en que una organización determinada podría cumplir con la demandas externas:

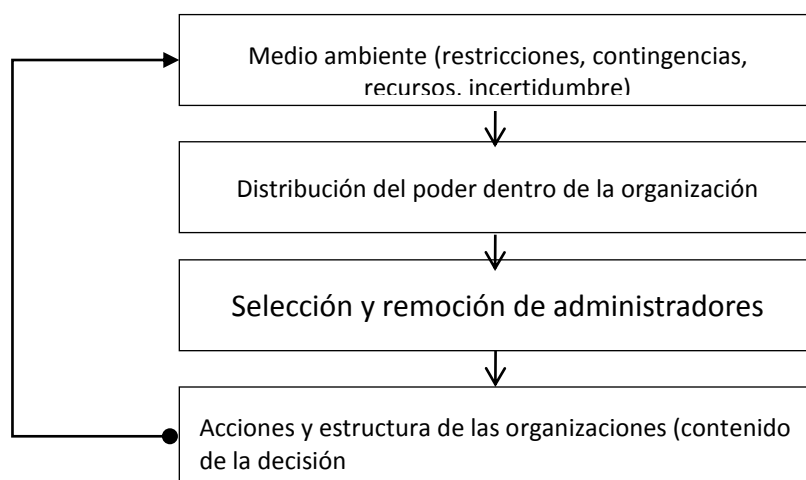
1. La organización focal está enterada de la demanda.

2. La organización focal obtiene algunos recursos del actor social que plantea las demandas.
3. El recurso es parte crítica o importante de la operación de la organización focal.
4. El actor social controla la asignación, acceso o uso de recursos; la organización focal no puede disponer de fuentes alternativas del recurso.
5. La organización focal no controla ni la asignación, ni el acceso ni el uso de otros recursos críticos para la operación y supervivencia del actor social
6. Las acciones o productos de la organización focal son visibles y pueden ser evaluados por el actor social para discernir si las acciones cumplen con sus demandas.
7. La satisfacción de las solicitudes del actor social que lleva a cabo la organización focal no está en conflicto con la satisfacción de las demandas de otros componentes del medio ambiente con los cuales la organización mantienen interdependencia.
8. La organización focal no controla la determinación, formulación o expresión de las demandas del actor social.
9. La organización focal es capaz de desarrollar acciones o resultados que satisfacen las demandas externas.
10. La organización focal desea sobrevivir” (Traducción libre del Alejandro Franco).

3.2. Modelo De Adaptación Organizacional A Las Restricciones Ambientales.

Pfeffer (1982) diseña un modelo de adaptación a partir de la formulación de la Teoría de la Dependencia de Recursos TDR en la publicación de Pfeffer y Salancik (1978). El gráfico 1 refleja ese modelo referido a la manera como se toman las decisiones dentro de la organización, influenciadas por los factores o contingencia ambientales y estas decisiones o acciones serian apropiadas a las restricciones ambientales.

Grafica 1: Modelo de adaptación organizacional a las restricciones ambientales



Fuente: adaptado de Pfeffer y Salancik (1978, p.229)

3.3. Marco Conceptual

Considerando la vulnerabilidad de las ONGs debido a la escasez y competencia por recursos, de lo cual depende en buena medida su supervivencia, se ha venido utilizando esta teoría para analizar la relación de las OSAL con sus donantes.

Varios conceptos se derivan de esta teoría que pueden aplicarse al análisis de las ONGs de la siguiente forma:

3.3.1 Conceptos Y Su Significado En La Teoría De La Dependencia De Recursos- TDR

- CONCEPTO: EL MEDIO AMBIENTE

En la TDR, las organizaciones se relacionan activamente con el ambiente y tratan de modificarlo. De este ambiente proceden muchas de las restricciones e incertidumbres que enfrentan las organizaciones. “La premisa básica de la perspectiva externa de las organizaciones es que las actividades y los resultados de las organizaciones se explican a través del contexto que rodea la organización “(Pfeffer y Salancik, 1978). Esto se desprende de la naturaleza de las organizaciones como sistemas abiertos, influidas por el medio ambiente.

En el entorno de las ONGs se encuentran los Organismos de Cooperación al Desarrollo (donantes públicos y privados), los gobiernos, el sector empresarial (nacional e internacional). Este entorno es afectado por las políticas y acuerdos de los Organismos Internacionales (laterales,

multilaterales, ONGs internacionales), gobiernos y acontecimientos de carácter global (guerras, desastres, emergencias humanitarias, etc.). Esta situación genera incertidumbres entre las ONGs para su supervivencia.

Los donantes asignan recursos a países de acuerdo con sus políticas y prioridades, afectando así a muchas ONGs locales que dependen de estos recursos. Por ejemplo, en los últimos años, los recursos para el Desarrollo se han ido dirigiendo hacia la atención de desastres (Terremotos como el de Haití, Tsunamis, etc.) y a la atención de los problemas en África (SIDA, hambrunas, guerra, sequías), reduciéndose los recursos para América Latina. Ante esta situación, las ONGs de esta región establecen alianzas nacionales e internacionales para estar en mejores condiciones y enfrentar estas coyunturas para acceder a los recursos de la *“Ayuda al Desarrollo”*.

La crisis mundial de los últimos años y la escasez de recursos de donación se consideran un factor determinante que contribuye a explicar el comportamiento externo de las organizaciones.

- CONCEPTO: CONSTREÑIMIENTO EXTERNO (LAS PRESIONES EXTERNAS)

Las organizaciones responden prioritariamente a las demandas de las organizaciones que controlan los recursos críticos. Sin embargo los gerentes en las organizaciones buscan asegurar su autonomía a pesar de esta dependencia (constreñimiento) externa.

Las ONGs internacionales controlan el acceso a las muchas fuentes de recursos del desarrollo en los países desarrollados y que van destinados a los países en vías de desarrollo. Estas organizaciones requieren de las ONGs locales aspectos tales como adoptar sus objetivos, adoptar sus políticas, adoptar sus procedimientos estandarizados (Rauth, 2010).

- CONCEPTO: LA TOMA DE DECISIONES.

Las decisiones se toman dentro de las organizaciones y están relacionadas con factores del entorno. Se toma una decisión entre una serie de alternativas al tratar con el entorno. Esa alternativa que se selecciona es la que se denomina la “Opción Estratégica.

Las decisiones frente a los donantes se toman a través de negociaciones, considerando que a pesar de existir presiones y demandas externas, los managers tratan de influir sobre esas demandas. Las ONGs tratan de mantener su autonomía y poder dentro de su medio ambiente (Rauth, 2010).

Oliver (1991) utilizando la TDR y la teoría neoinstitucional ha formulado cinco estrategias de respuesta de las ONGs en su relación con los donantes. Estas cinco estrategias se refieren a la adopción de diversas normas, procedimientos, herramientas, enfoque y valores de la organización donante:

a) Estrategia de consentimiento, es la forma más pasiva de adoptar los requerimientos del donante. Esta estrategia se puede adoptar de tres formas:

- Hábito, refiriéndose a la adopción de normas que son ampliamente aceptadas y se hacen hábito en la organización.
- Imitación, cuando consciente o inconscientemente la organización imita comportamientos institucionalizados o a otra organización (isomorfismo mimético).
- Por cumplimiento, cuando la organización “conscientemente incorpora valores, normas y requerimientos institucionales” (Oliver, 1991, p. 152) de una manera más activa que el hábito y la imitación para cumplir las exigencias externas y así lograr sus propios propósitos.

b) Estrategia de compromiso (negociación y balance). Dada la existencia de conflictos entre las instituciones, algunas adoptan como estrategia para su manejo el llegar a acuerdos y balancear la situación o cumplir con los mínimos estándares y así acomodarse de manera parcial.

c) Estrategia de evitar (escapar) el conflicto: encontrando maneras de cambiar, alterar, reinterpretar la información con el donante.

d) Estrategia de desafío y resistencia: en este caso la ONG local no acepta, ignora, reta o ataca las reglas y valores que de la donante demanda, por ejemplo, no aceptar usar la técnica del Marco Lógico para guiar su proceso de planificación. Significa también cuestionar enfoques administrativos y la racionalidad que impone el donante. Algunas experiencias en Uganda, Sudáfrica e India han encontrado situaciones de renegociación con los donantes, rechazo a recibir recursos de ciertos donantes y han logrado modificar los términos de la relación en mejores condiciones de igualdad.

e) Estrategia de manipulación: cuando la organización conscientemente influencia o controla a sus donantes.

- CONCEPTO: LOS RECURSOS Y DEPENDENCIA.

Según la TDR, Las organizaciones dependen del ambiente para obtener recursos. Los recursos provienen de otras organizaciones ubicadas en el entorno. Las organizaciones entablan intercambios y transacciones con organizaciones o grupos, estos intercambios involucran recursos monetarios o físicos, información, conocimiento o incluso legitimidad social. En ese intercambio hay demandas de la organización que poseen el control de los recursos. Las organizaciones no pueden sobrevivir si no responden a estas demandas que vienen del medio ambiente, pero tampoco pueden sobrevivir respondiendo a todas las demandas. De igual manera, dentro de las organizaciones, el poder en un área o departamento está determinado por la importancia del recurso que contribuye.

Hay tres factores críticos para determinar la dependencia de una organización en otra, relacionados con los recursos: (1) la importancia del recurso, qué tanto la organización lo requiere para sobrevivir, (2) hasta qué punto el grupo organización interesada tiene discrecionalidad sobre el uso y asignación de este. (3) las alternativas y control sobre el recurso por parte del grupo interesado.

En el caso de las ONGs, en este ambiente se encuentra la denominada “*Cadena de la Ayuda al Desarrollo*”, conformada por gobiernos de países desarrollados, organismos multi y

bilaterales, Organismos de Cooperación, organismos de gobiernos de países en desarrollo, ONGs internacionales y ONGs locales. Esta cadena es una de las más importantes fuentes de recursos para las ONGs (financieros, humanos, tecnológicos) en todo el mundo. Los gobiernos conforman organismos para coordinar estos recursos y acciones. El acceso a estos recursos tiene múltiples condicionamientos que actúan en cadena entre unas y otras organizaciones. Por esta razón el análisis de los recursos y los condicionamientos utilizando la teoría TDR se enmarcará en la cadena citada y los condicionamientos bien sea cuando se trata de donaciones o contratos.

- CONCEPTO: LA INTERDEPENDENCIA

Las organizaciones no son internamente capaces de producir los recursos que necesitan, por lo cual son interdependientes con las organizaciones del medio ambiente. Esto les lleva a buscar influir inter-organizacionalmente.

Se distingue aquí entre ORGANIZACIÓN FOCAL cuya conducta es influida externamente y ACTOR SOCIAL o sea las organizaciones que proveen los recursos para su supervivencia.

Se distinguen también los conceptos de Interdependencia de Resultados frente a la Interdependencia de Conducta. En la primera, los resultados logrados por una organización son interdependientes con los de la otra organización. En cuanto a la Interdependencia de Conducta, las actividades de una organización requieren un aprestamiento de conducta de la otra organización para participar en estas actividades.

En la interdependencia de Resultados se puede distinguir la Interdependencia Competitiva y la Interdependencia Simbiótica. La primera se refiere a una relación, los resultados de una organización son un *input* para la otra organización o actor social. Una interdependencia competitiva muy fuerte pone en peligro la sobrevivencia de la organización.

Hay tres factores críticos para determinar la dependencia de una organización respecto a otra: (1) la importancia del recurso, (2) el grado en que se tiene poder en la asignación y uso del recurso y, (3) si hay escasas alternativas.

Dentro de los conceptos de interdependencia, Pfeffer y Salancik introducen el concepto de interdependencia de transacciones relacionada con las compras o ventas entre organizaciones.

La interdependencia lleva a que las ONGs y los donantes busquen organizaciones que estén alineadas en sus enfoques y los donantes apoyan aquellas organizaciones (ONGs locales) que logran productos que les permiten avanzar en sus metas u objetivos de país o región. En este sentido se puede hablar de interdependencia de resultados y de conducta.

- CONCEPTO: EL PODER

En el proceso de toma de decisiones las relaciones de poder internas y externas son influyentes. Sin embargo, la manera como esté organizado el poder internamente en la organización es fundamental para entender el proceso de toma de decisiones. Pfeffer y Salancik

distinguen el PODER INTERORGANIZACIONAL relacionado directamente con la dependencia de recursos y las demandas externas.

Según la TDR, el medio ambiente afecta, a través de contingencias, restricciones, recursos, incertidumbre, la distribución del poder dentro de las organizaciones y, a su vez, esto afecta la selección y cambio de los administradores hasta el punto que termina afectando las decisiones en la organización para tratar de influir sobre el medio ambiente generándose un proceso (modelo) de adaptación organizacional a las restricciones ambientales. El poder interorganizacional en las ONGs depende del volumen, los recursos que reciben a través de la “Ayuda al Desarrollo” y o a través de contratos por venta de servicios.

Así pues, las ONGs internacionales manejan relaciones directas con los gobiernos de países desarrollados y esto es determinante para las ONGs locales. El poder de las demandas externas de las ONGs internacionales está relacionado con el monto de los recursos que manejan.

Dentro de estas organizaciones también se dan relaciones de poder respaldadas en los recursos que poseen unas determinadas áreas o departamentos y que permiten presionar otras áreas. Así por ejemplo, el área de “grants”(o “Fundraising”) es determinante en el comportamiento de las ONGs.

Las ONGs tienden a conformar alianzas que les permitan contrarrestar/mejorar su capacidad de negociación respecto al poder de los donantes y/o fortalecer su capacidad para conseguir recursos.

- CONCEPTO: ROL DEL MANAGEMENT

La TDR distingue tres roles del Management: simbólico, responsable y discrecional, que difieren en la manera como las restricciones organizacionales y las acciones son tomadas.

En el rol simbólico las acciones no están relacionadas con las restricciones del contexto y estas acciones tienen poco efecto. En el rol de respuesta, las acciones del manager son respuestas a presiones del contexto. En el rol discrecional, las restricciones y medio ambiente son manejadas conjuntamente para el interés de la organización. Estos tres roles se encuentran en las organizaciones.

Hay varias estrategias de las organizaciones para manejar la interdependencia e incertidumbre, tales como, el uso de estrategias conjuntas (*“Join ventures”*), asociaciones, carteles.

El comportamiento del manager en las ONGs está muy alineado a los conceptos de liderazgo. El líder en la ONGs es generalmente fundador y quien consigue los recursos e interactúa con las demandas de los donantes. El manager negocia a pesar de la imposición utilizando diversas estrategias (Oliver, 1991).

3.4. Definiciones Y Clasificación De Las ONGs

Dada la enorme heterogeneidad de las ONGs, otro de los campos de debate respecto a las ONGs se refiere a la clasificación y definición de éstas. Al respecto Vakil (1997) hace un intento de sistematizar la clasificaciones y definiciones sobre las ONGs a partir de los trabajos de Esman (1984), Fowler (1985), Elliot (1987), Bratton (1989), Korten (1990), Wolch (1990), Brown (1991) y Salamon (1992).

Vakil (1997) realiza una descripción de la evolución de los diversos intentos clasificatorios que permiten la definición de las ONGs (tales como Esman (1984), Fowler (1985), Elliot (1987), Bratton (1989), Korten (1990), colcha (1990), Brown (1991) y Salamon (1992) y Vakil A. (1997). La amplia literatura clasificatoria se realiza desde varias perspectivas y en ellas la palabra “Desarrollo” afecta los intentos clasificatorios. Así pues Elliot (1987) realiza una clasificación de acuerdo con tres orientaciones de las actividades de las ONGs: Asistencia (*welfare*), Empoderamiento (*empowerment*) y Desarrollo (*Development*). Otros intentos clasificatorios abordan como criterio el carácter nacional (local y comunitario) y el internacional de las ONGs, para llegar así hasta la organización comunitaria de base (CBO). Salamon (1992) propone clasificar las ONGs por su actividad primaria y para ello propone doce grupos de ONGs.

La multiplicidad de conceptos que involucran los intentos clasificatorios muestra la complejidad del mundo de las ONGs. Finalmente Vakil (1997) propone que la clasificación se realice mediante atributos, que llama descriptores esenciales o descriptores de orientación y de operación de la ONG, en un primer nivel, y otro nivel de descriptores secundarios o contingentes, incluyendo descriptores focalizados en sectores y además atributos de evaluación. El cuadro #1 resume la clasificación de Vakil:

Cuadro 1: Clasificación de la ONGs de acuerdo con los descriptores de Vakil (1997)

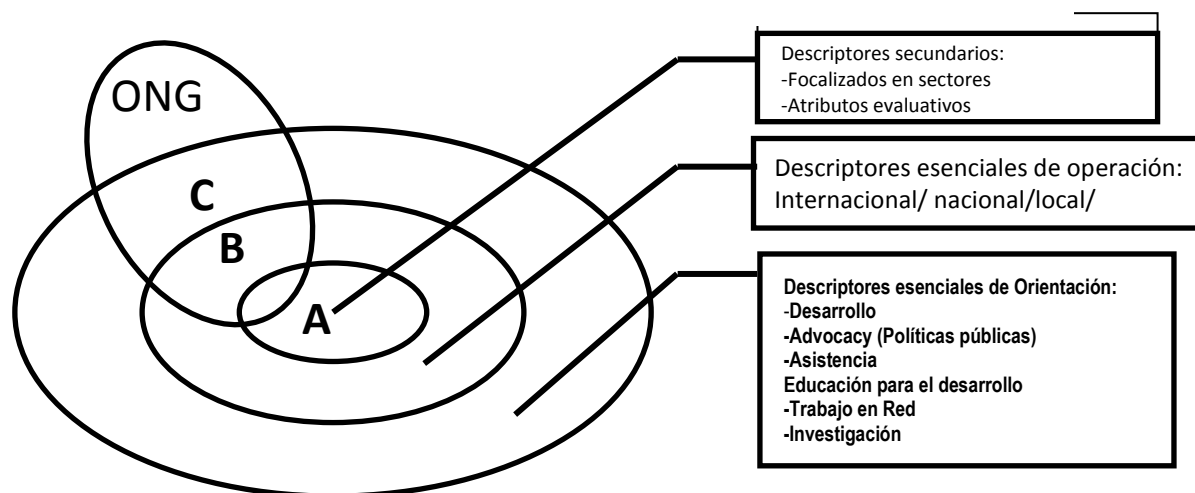
Descriptores Esenciales	Descriptores Contingentes o secundarios
<u>1. Orientación (6):</u> A. Asistencia, B. Desarrollo C. Promoción políticas públicas (Advocacy) D. Educación para el desarrollo E. Trabajo en red F. Investigación	A. Focalizados en sectores B. Alfabetización C. Religión D. Recreación E. Etc. F. Atributos Evaluativos G. Accountability H. Eficiencia I. Valores J. Control sobre los recursos K. Equidad de genero L. Niveles/tipos de participación
<u>2. Nivel de operación</u> G. Internacional H. Nacional I. ONG de nivel comunitarios de base	

Fuente: Adaptado de Vakil (1997)

Así pues, las ONGs que operan en el campo del Desarrollo (Descriptor Esencial de Orientación) y tienen un nivel de operación Internacional (Descriptor Esencial de Operación) serían nuestro subconjunto denominado las Organizaciones Internacionales No Gubernamentales de Desarrollo - IONGDs. El otro subconjunto lo constituyen las ONGs de desarrollo que trabajan en un ámbito local.

Para profundizar en las IONGDs es necesario analizar como proceden los atributos evaluativos y de sectores de manera individual. El gráfico 2 permite visualizar estos atributos. Los espacios A, B, C serian el conjunto de atributos en la clasificación de la ONG:

Grafica 2: Clasificación de las ONG según Vakil (1997)



Fuente: Adaptado de Vakil (1997)

Una complejidad que surge en este intento clasificatorio se da cuando una IONGD se mueve en varios descriptorios simultáneamente, lo cual suele ocurrir en IONGDs que tienen diferencias en sus enfoques de trabajo o niveles desiguales de intervención. Así pues, una IONGD puede estar orientada hacia el Desarrollo, “*Advocacy*”, y asistencia en su trabajo en red en el mundo. Actualmente con la proliferación de desastres un buen número IONGDs están más orientadas a la asistencia y salvamento (“*relief*”), aunque tradicionalmente su orientación sea el Desarrollo en términos de derechos (por ejemplo: Save The Children, Oxfam). De otra parte, como efecto de la crisis mundial y la reducción de recursos de “*Ayuda al Desarrollo*”, algunas IONGDs se orientan hacia la atención de desastres como una estrategia de búsqueda de fondos (*Fundraising*).

Capítulo 4: Metodología

El presente estudio es una investigación que utiliza métodos mixtos (Caracelli V. Greene J. 193, Creswell J.2011) y, es de carácter exploratorio que define como estrategia de investigación el estudio de casos. Los métodos cualitativos son predominantes en el estudio y el abordaje de métodos cuantitativos se utiliza para triangular y complementar discusiones cualitativas a partir de la percepción del miembros del caso estudiando y de una de las ONGs donantes.

El diseño investigativo escogido es el de caso único, con múltiples unidades de análisis (Yin, 2003). El estudio de casos se considera como la estrategia metodológica más apropiada para explicar COMO Y PORQUE una ONG realiza cambios en sus enfoque y estrategia de consecución de recursos y “Misión” a través del tiempo. La explicación de los anteriores aspectos, relativos a procesos y relaciones entre organizaciones conlleva a que el estudio de casos sea el método más apropiado de investigación.

4.1. El Caso Escogido y las condiciones de selección.

Este estudio considera un caso a analizar: una ONG, de carácter local y de Desarrollo, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, Colombia, que ha venido recibiendo recursos financieros para realizar proyectos de desarrollo por parte de ONGs internacionales durante un largo periodo de tiempo.

El caso objeto de este estudio fue producto de una búsqueda de una organización colombiana que reuniera las mejores condiciones para asegurar el éxito en la realización de la

investigación. Por lo anterior, el caso seleccionado se buscó después de haber sido realizado el anteproyecto de investigación y no antes. Esto ofreció la ventaja de poder buscar y seleccionar entre diversas ONGs hasta encontrar aquella que reunieran las condiciones pertinentes.

El investigador encuentra pertinente reunir las siguientes condiciones como resultado de una larga experiencia personal de cerca de 20 años trabajando con este tipo de ONGs tanto locales como internacionales en Colombia y en otros países:

1. **Localización.** Que la ONG estuviera localizada en la región Suroccidental del País. Esto permitiría tener un mayor control de los costos de la investigación y de realización de las entrevistas en un periodo largo de tiempo (cerca de 6 meses). Esto último debido a que la investigación consideraba entrevistas recurrentes (recolección, procesamiento análisis y nuevamente recolección de información) sobre los entrevistados hasta llegar a la saturación de acuerdo con la metodología fundamentada (Strauss y Corbin, 1998).
2. **Donantes internacionales:** Se buscaba que el principal donante de la ONG local fueran las organizaciones internacionales (ONGs internacionales y/o Organismos de Cooperación). Esta condición fue extremadamente importante para la selección del caso, dado que la pregunta de investigación se refiere a estas organizaciones internacionales y podría presentarse la situación en que el principal donante (o contratante) fueran el gobierno colombiano u otra ONG colombiana. De ocurrir esto último en el caso seleccionado, los resultados de la investigación se diluirían y no habría posibilidad de hacer suficiente análisis respecto al comportamiento de la relación ONG local- ONG Internacional.

3. **Tiempo y estabilidad de la relación ONG local-ONG internacional.** Otra de las condiciones para asegurar la realización de la investigación fue considerar el tiempo de relación de la ONG local con los organismos internacionales y su estabilidad. Se consideró relevante que la relación fuera extensa en el tiempo (unos diez años), además que esta relación no fuera ocasional, sino que fuese significativa, en términos financieros, y estable, en términos de involucrar varios proyectos en un largo periodo de tiempo.
4. **Historia de la ONG.** Otra de las condiciones que se planteó para la búsqueda del caso era la necesidad de disponer de un largo periodo de tiempo (historia de la ONG) para analizar el proceso de relacionamiento de la ONG local con las ONGs internacionales y detectar cambios, relaciones, influencias de la relación. La mejor forma de asegurar esto era que la ONG local tuviera más de 10 años de existencia.
5. **Interés personal del autor.** La última condición para la búsqueda del caso fue un motivo personal del autor y su interés para que la ONG local no tuviese un enfoque basado en la atención de necesidades básicas y asistencialismo. Esta consideración le agregaría valor a la investigación y a la formación del investigador, dado que los enfoques de atención a necesidades básicas han pasado a un segundo plano en las discusiones sobre Desarrollo y las nuevas tendencias y enfoques de Desarrollo que han venido surgiendo. Aunque debe reconocerse que esta condición no era indispensable para el caso a buscar.

Las anteriores condiciones pueden considerarse como los “controles” necesarios que reúne el caso seleccionado para garantizar mayor validez interna de la investigación encaminada

hacia garantizar que los datos reflejan una clara relación ONG local - ONG Internacional sin las distorsiones de otros actores y con una temporalidad suficiente para analizar procesos.

Tras un proceso de búsqueda, de una ONG local, basado en el contacto de personas que conocen y mantienen contacto con ONGs locales, especialmente en Cali y Buenaventura, se identificaron tres ONGs que potencialmente podrían ser las adecuadas para este estudio:

- Taller Abierto (Cali),
- Paz y Bien (Cali) y,
- Fundelpa (Buenaventura)

La revisión preliminar de estas organizaciones con los criterios establecidos anteriormente llevo a establecer que el caso más adecuado era el de la ONG Taller Abierto que reúne todas las condiciones enunciadas anteriormente.

Taller Abierto es una ONG local, con sede en Cali, que opera en varias ciudades del Suroccidente colombiano (Cali, Norte del Cauca, Buenaventura). Existe desde 1992 y su trayectoria con donantes ha sido principalmente con ONGs internacionales desde hace 20 años, los cuales han sido de manera permanente su principal fuente de recursos. Esta organización posee un enfoque de derechos desde sus orígenes y un compromiso con sectores populares.

4.2. Las Unidades De Análisis

Las unidades de análisis establecidas en el estudio son dos:

La ONG local como un todo en una primera etapa de reconstrucción histórica de esta organización. Esta primera unidad de análisis busca tener una perspectiva global de la ONG bajo estudio, sus cambios de enfoque y de relacionamiento con otras organizaciones especialmente con ONGs internacionales. Se buscó llegar con métodos cualitativos a identificar MOMENTOS DE CAMBIO, CONFLICTO y RIESGO relacionados con sus estrategias para la consecución de recursos, la misión de la organización y la relación con el entorno. Este abordaje cualitativo se orientó en la teoría fundamentada (Strauss, A. y Corbin, J. 1998).

La segunda unidad de análisis son los Proyectos (producto principal de las ONGs) ejecutados por la ONG local, los recursos involucrados en estos proyectos, en los MOMENTOS DE CAMBIO, CONFLICTO y RIESGO hacia la Misión y financiados por las ONGs donantes. Los proyectos son el mecanismo operativo de estas organizaciones (tanto donante como receptor de la donación) para llevar a cabo sus intervenciones. Por tanto, el análisis del proyecto permitió analizar de manera más directa el relacionamiento, conflicto, enfoques, interacción e influencia sobre la misión de la relación donante-receptor.

Los métodos cuantitativos se usaron para captar las percepciones de la ONG estudiada sobre los componentes de la misión (identificados en el análisis cualitativo) y confirmar los hallazgos del análisis cualitativo. De otra parte las percepciones de la ONG internacional donante y de la ONG local sobre el entorno, se analizaron con instrumentos cuantitativos con el propósito de ampliar el análisis del entorno que se abordó inicialmente con métodos cualitativos.

4.3. Etapas Metodológicas

4.3.1. Etapas En La Recolección De Datos

Para realizar la recolección de información se aplicaron entrevistas abiertas a miembros de la ONG local de manera individual o en pequeños grupos de personas. Dado el largo periodo bajo estudio, se encontró que los principales informantes fueron los fundadores, administradores y personas más antiguas en la ONG, algunos actualmente presentes en la ONG y otros que ya no están en la ONG. Por otra parte se entrevistó a una antigua coordinadora de la principal ONG internacional (TDH) que más ha acompañado a Taller Abierto a través de su historia, La identificación y localización de esta funcionaria internacional requirió un esfuerzo especial dado que ella estuvo presente como donante durante los momentos más importantes de cambio de la ONG seleccionada.

En total se realizaron doce entrevistas en las cuales participaron cinco personas, los fundadores y sus administradores (uno de ellos fue uno de sus líderes juveniles) y el coordinador de la ONGs Internacional TDH. Se realizaron entrevistas directas y algunas virtuales (vía Skype) y/o por email. También se utilizó información documental de la organización estudiada (planes, proyectos, publicaciones). Algunas de las entrevistas estuvieron acompañadas de instrumentos para medición de percepciones y análisis de proyectos. Las entrevistas se realizaron de manera progresiva con una perspectiva de recolección–análisis–comparación- recolección hasta saturar los temas en los entrevistados.

Durante la recolección de datos para este estudio se recorrieron cinco etapas;

1. Reconstrucción de la Historia de la ONG local (principalmente en las entrevistas y utilizando información documental interna de la ONG local).
2. Recolección de información sobre el entorno (en las entrevistas e información secundaria).
3. Identificación de momentos de cambio en la historia de la organización (a través de las entrevistas).
4. Selección de proyectos a analizar (muestra) y recolección de información de los proyectos. (A través de información interna de la ONG local y posteriores entrevistas)
5. Recolección de información del donante que durante la historia de Taller Abierto fue más constante en su acompañamiento. Se consideraron las respuestas del donante como mecanismo de triangulación de las respuestas de la ONG local, por ejemplo, en el análisis del entorno. Fue la última información que se recogió.

Analizaremos a continuación estas etapas:

4.3.2. Etapa De Reconstrucción De La Historia De La ONG

En la reconstrucción de la Historia de la ONG se aborda su misión, valores y enfoque de la organización y los cambios que se han presentado en estos aspectos, distinguiendo etapas en su crecimiento, cambios población objetivo y en sus intervenciones y productos. Esta investigación histórica aborda la perspectiva de los recursos en la ONG, sus fuentes, estrategias y tipo de donantes.

Para el análisis de la historia de la ONG se utilizara como metodología el enfoque propuesto por Avina (2002) para analizar los ciclos de vida de las ONGs, donde distingue cuatro etapas:

- Etapa de Creación de la ONG
- Etapa de expansión
- Etapa de consolidación
- Etapa de cierre

La reconstrucción histórica tiene en cuenta las recomendaciones de Gottshalk (1951) sobre los cuatro tópicos a tener en cuenta en la investigación histórica:

- Donde ocurrieron los eventos?
- Quien era la gente involucrada?
- Cuando ocurrieron los eventos?
- Qué tipo de actividad humana se realizó?

En estas etapas se buscó profundizar las estrategias de búsqueda de fondos de la ONG bajo estudio y su interacción con los donantes. A partir de este análisis se fueron identificando los momentos de cambio, conflicto y riesgo con los donantes en relación con la misión.

Métodos de Triangulación: Se utilizó como método de triangulación la comparación de las entrevistas respecto a los temas tópicos de estas, en el curso del tiempo, la discusión en grupo de los entrevistados sobre temas controversiales, el análisis de sus respuestas frente a la documentación existente en la entrevista con una ONG donante y la comparación con las percepciones de la ONG local y de un donante.

4.3.3. Etapa De Recolección De Información Sobre El Entorno De La ONG Objeto De Estudio

El análisis del entorno en las ONGs seleccionada es uno de los aspectos centrales en la Teoría de Dependencia de Recursos dado que esta teoría da un papel determinante al entorno en el comportamiento de la organización. Este análisis distinguió dos grandes niveles.

Por un lado, el nivel que corresponde al entorno general internacional, conformado por las VARIABLES Y FACTORES que a nivel macro especialmente internacional tienen influencia sobre la dinámica del entorno de las ONGs y que son relevantes en cuanto al comportamiento de la organización donante con la organización local, especialmente respecto al acceso y manejo de recursos. Se consideran aquí los acuerdos de gobiernos y de organismos multilaterales y bilaterales sobre el desarrollo, metas internacionales establecidas por gobiernos, eventos, crisis internacionales, tendencias, dinámicas y políticas sobre los recursos para el desarrollo. Dado el largo periodo bajo estudio en la ONG (1992-2012) se requirió una amplia búsqueda bibliográfica sobre este nivel del entorno.

Por otro lado, el segundo nivel corresponde al entorno medio y próximo (nacional, regional y local relacionado con el Sector de las ONGs). Este nivel está conformado por variables y factores relacionados con las organizaciones sin ánimo de lucro que operan localmente (Cali y sus comunas) y regionalmente (Suroccidente Colombiano) y por las variables y organizaciones que tienen una relación e influencia local con las ONGs.

Una vez identificadas estas variables y factores del entorno se procedió a utilizar una escala para la medición de percepciones del donante y la de ONG local sobre estos factores. Este análisis comparativo permito reforzar el análisis cualitativo del comportamiento organizacional de la ONG local y del donante.

La matriz del anexo #4 fue utilizada con los fundadores y administradores de Taller Abierto y miembros de ONGs internacionales (entre el coordinador de país de TDH en el momento de mayor cambio de Taller Abierto) para valorar las influencias de los factores externos. Se identificaron dieciocho factores relevantes del entorno internacional, nacional, regional y local que potencialmente han afectado a la ONG Local y a la ONG internacional en su relación.

4.3.4. Etapa De Identificación De Los Momentos De Cambio En Las Estrategias De Consecución De Los Recursos.

La etapa de identificación y reconstrucción de los momentos de CAMBIO Y/O RIESGO que ha sufrido la organización en sus estrategias y mecanismos de financiación (“*fundraising*”) y de acercamiento y tipo de donantes a través de su historia (en un periodo de 20 años), se consideró como un aspecto metodológico fundamental para identificar aquellos periodos en que la organización ha estado sujeta a mayores riesgos de cambios en su misión. Esta identificación de momentos de riesgo aseguró que los proyectos analizados tuvieran mayor probabilidad de estar relacionados con cambios en la misión y potencial “*Mission Drift*”.

Entre los cuatro momentos de cambio más relevantes identificados en la historia de la organización se encontró que el periodo 1999-2000 fue el periodo más crítico y está asociado a la influencia de los donantes. Por esta razón se optó por hacer de este periodo el principal momento de estudio.

4.3.5. Etapa De Identificación De Proyectos Y Medicion De La Desviacion De La Mision.

De acuerdo con los momentos de cambio y riesgo identificados como los más relevantes en la historia de la organización bajo estudio, se seleccionaron todos los proyectos (cinco) correspondientes al periodo de cambio más relevante en la historia de la organización (1999-2000) y que reflejaron los conflictos de una organización en su relación con el donante y el potencial riesgo de alejarse de su misión debido a las presiones externas del donante.

Con el propósito de analizar los proyectos seleccionados en su relación con la misión, buscando establecer la medida en que se acercan o se alejan de la misión, se construyó una matriz. Esta matriz está diseñada a partir del enfoque, valores implícitos en la Misión de la organización Taller Abierto en el principal momento de cambio analizado (1999-2000).

Analizar de esta manera la misión de Taller Abierto llevo a distinguir en ella dos grandes componentes, por un lado, el componente denominado el Propósito de la misión de esta ONG (expresado en valores y principios orientadores de su intervención) y por otra, el componente denominado Población Objetivo hacia la cual se dirigen las intervenciones de la ONG (esta población para el caso de Taller Abierto es la Mujer, Juventud y niñez de los sectores populares). Esta forma de operacionalizar la misión retoma en

cierta forma el enfoque realizado en las organizaciones (ONGs) que actúan en el área de microfinanzas y (que distinguen dos componentes, uno el componente de comercial y financieros y el otro componente denominado Social (hacia su población objetivo: los pobres)¹. Este tipo de operacionalización y análisis se puede ver en la sección 2.2.3.

Los dos grandes componentes utilizados también fueron identificados en el análisis cualitativo de los cambios de la misión (ver sección 5.1) durante su historia y son mecanismo de triangulación de este estudio.

La operacionalización de estos componentes se realizó mediante un set de indicadores medibles desde la percepción de los miembros de la organización:

1. Empoderamiento.
2. Derechos humanos
3. Trabajar con los sectores populares (Población objetivo: mujer, juventud y niñez).
4. Equidad social y de Género.
5. Interculturalidad.
6. Auto organización.
7. Participación.
8. Promoción comunitaria.

Observaciones sobre los indicadores:

- Cada uno de estos nueve indicadores se evaluó en los proyectos escogidos.
- La medición se realizó sobre la percepción de los fundadores/administrador de Taller Abierto en el cumplimiento de estos indicadores sobre todos (5) los proyectos del periodo 1999-2000.

- Para las definiciones de estos conceptos se utilizaron las definidas por Taller Abierto (ver sección 5.1).
- La población objetivo para Taller Abierto son los sectores populares lo cual incluye mujeres, jóvenes y niñez.
- Se utilizó una escala de 1 a 5 para calificar el cumplimiento del indicador. Alejamiento de la misión significa obtener un puntaje promedio menor o igual a 3 (en una escala de 1 a 5) en un proyecto.

4.3.6. Etapa Entrevista Al Donante.

Se aplicó un formulario para captar la percepción del donante más constante en la historia de Taller Abierto para captar su percepción sobre los factores del entorno que han influido sobre dicha ONG y sobre las ONGs donantes.

4.4. Análisis De Las Entrevistas

El análisis de la información se ha realizado utilizando métodos cualitativos de acuerdo con los pasos de la teoría fundamentada (Strauss A. y Corbin, 1998): los resultados se plantean desde una descripción a partir de códigos y categorías establecidas buscando llegar a una teorización en la etapa del análisis y discusión de los resultados.

La información de las entrevistas abiertas se procesó utilizando el software Atlas TI (software especializado en información cualitativa). Se generaron reportes utilizando este software durante el procesamiento de acuerdo con las codificaciones realizadas a la información.

Con base en este procesamiento se procedió a realizar matrices de análisis en las categorías mencionadas en los diversos momentos de la historia de la ONG.

Los códigos y categorías utilizados se dispusieron de acuerdo a los conceptos del marco conceptual de la investigación:

Cuadro 2: Códigos y categorías utilizados en el análisis de la información del estudio

CONCEPTOS	CODE FAMILY(ATLAS TI):	CODE ATLAS TI
MEDIO AMBIENTE	MEDIO AMBIENTE	• Desplazamiento • violencia col • Políticas internacionales
PODER e INTERDEPENDENCIA	GOBIERNOS	• cooperación española • donantes • gobierno colombiano • gobiernos europeos
MISION, PRESIONES, DEPENDENCIA	HISTORIAONG	• cambio enfoque • cambio98-2000 • cambios después 2000/inic.ios • primera etapa
MISION	MISION Y VALORES	• Conceptos • liderazgo • misión • población objetivo • sostenibilidad
PODER, RECURSOS, DEPENDENCIA, INTERDEPENDENCIA, PRESIONES, MANAGEMENT	ONGs INTERNACIONALES	• bilance • donantes • Misereor • ONGs europeas • save • Tdh • Cordaid
MANAGEMENT RECURSOS	PROYECTOS	• microcrédito • proyectos
PRESIONES, MANAGEMENT	RECURSOS Y PRESIONES	• negociación • presiones donantes • recursos

Fuente: Elaboración del autor

El análisis de las primeras entrevistas permitió la reconstrucción de la historia de la organización y la identificación de sus etapas. Posteriormente se pasó a la profundización con nuevas entrevistas para identificar los momentos de cambio. Una vez identificados estos momentos de cambio se requirió hacer nuevas entrevistas para profundizar en los proyectos y causalidad de los cambios encontrados. Las entrevistas abarcaron también el análisis del entorno y luego una percepción de los factores del entorno tanto a la ONG estudiada como a nivel del donantes.

Capítulo 5: Resultados

La Organización Taller Abierto se define como una Organización No Gubernamental de carácter local, con su sede principal en Cali y con alcance en el Sur Occidente Colombiano. Cuenta con 20 años de existencia y un énfasis especial en su actuar hacia la defensa de los derechos humanos.

5.1 La Misión De Taller Abierto.

Durante sus primeros años la organización Taller Abierto (1992-1999) tuvo una misión no formalizada, es decir, no escrita en un documento, que era clara para los socios fundadores, pero no ampliamente entendida por el resto del personal de la organización.

Uno de los principales fundadores de la organización plantea sobre la misión inicial cuando ésta surge con su primer proyecto:

“Digamos muy intuitiva y muy informalmente teníamos una misión, luego cuando construimos el perfil organizacional, allí si la definimos, eso fue cuando estaba cafeto, en el 2000 unos 8 años después de ser creada la organización... Nuestra misión era promocionar las mujeres en el sentido de sus derechos, en ese marco, no había más desarrollo de eso, ...Luego hay más adelante...eran inicialmente mujeres, mujeres de los

barrios populares, que eran esposas de obreros de las grandes multinacionales, de las grandes empresas...

...se trataba de hacer charlas, actividades de capacitación, de formación en derechos, en su autoestima, en su sexualidad, en su vida familiar, y todo lo que es la promoción de la mujer en sentido integral. Esa fue nuestra primera población. Mujeres de los barrios populares y mujeres esposas de obreros de empresas grandes, como Goodyear, Cartón de Colombia, Nestle entre otras.” (Fundador1-entv1)

Sin embargo, pruebas realizadas por asesores en años posteriores (1999) mostraron consistencia entre los miembros fundadores sobre cuál era el propósito de Taller Abierto:

“... en el 99 yo aplique una encuesta de clima organizacional, yo aplique y el segundo punto de la encuesta preguntaba: que tan clara es la misión para los trabajadores. Yo le pase la encuesta a todos, a cada uno de las 12 personas, cada uno la diligencio y en una reunión nos sentamos a ver las respuestas de cada uno, a discutir en plenaria. Los que éramos más jóvenes, más recientes en el equipo, contestamos: no conozco la misión, porque los más jóvenes estábamos con la expectativa de que la misión era un cuadrito bonito que pegan en las paredes de todas las empresa, entonces contestamos que no, que no la conocemos. Pero todos los fundadores todos escribieron, si tengo clara la misión. La discusión fue y como así? Como así que no la tienen clara y nosotros sí, Preocupante... Nos dijeron: La misión era algo así como contribuir al desarrollo de los movimientos sociales, calidad de vida de la mujer, eso no estaba escrito, pero los que llegamos recientes

que venimos de la universidad creíamos que la misión era el cuadrito que se pega en la pared en tanto que para los fundadores era la claridad y el sentido político de ese trabajo que se estaba haciendo”. (Admón. - Entrv1)

En esos primeros años también se introduce la población adolescente en el enfoque de la organización:

“Pues esos conceptos surgen prácticamente. Ellos recogen la intención nuestra, cierto que de pronto desde hace muchos años atrás se les podía llamar de otra manera pero, pero se van enriqueciendo a medida de la experiencia y del trabajo. Lo que nosotros llamamos el empoderamiento es un concepto que se elabora en el trabajo con las mujeres. Digamos surge de allí pero luego se amplía a jóvenes. El concepto de empoderamiento es que la gente construya o reconstruya, que resignifique su propio poder y digamos eso siempre ha estado desde que iniciamos en Taller Abierto” (Fundador2 - Entrevista 4)

Los conceptos y valores subyacentes en la misión de Taller Abierto surgen de la experiencia personal y del compromiso social de los líderes fundadores en un entorno político, la investigación encontró que estos conceptos no surgen por inducción de otras organizaciones y menos de los donantes, aunque si hubo presión de estos últimos para su formalización, sino que estos son el resultado de una trayectoria de compromiso de sus líderes fundadores.

La misión de Taller Abierto en este momento gira alrededor de conceptos claves respecto a su población objetivo de ese momento (mujeres y adolescentes principalmente en los sectores populares): Empoderamiento, Genero, derechos e interculturalidad.

En el año 1999, como resultado de una auditoría realizada por una de las organizaciones donantes se vio la necesidad de fortalecer su capacidad de gestión administrativa y formalizar algunos procesos. Esto dio como resultado la formalización de la misión de Taller Abierto en el año 2000 así:

“Taller Abierto busca aportar al mejoramiento de la calidad de vida a través de la autogestión y el empoderamiento de mujeres, juventud y niñez de sectores populares. Desarrollando una propuesta pedagógica alternativa mediante programas de promoción comunitaria, desarrollo personal, convivencia familiar, salud sexual y reproductiva, economía solidaria. Además brinda asesoría jurídica y psicológica. Taller Abierto se orienta por los principios de solidaridad, justicia, libertad, respeto e igualdad.” (Torres O. Carlos, 2000 Plan de Mejoramiento y de la estructura de Taller Abierto 2000-2004, pg. 101)

Procesos posteriores de vinculación a otros sectores populares en el periodo 2000-2005, donde se presentaron marcados procesos de violencia en la región del suroccidente y en Colombia, llevaron a trabajar en mayor escala con población desplazada tanto afrodescendiente como indígena, lo cual les llevó a introducir otro concepto transversal en su misión : la interculturalidad.

“lo de derechos y género ha estado siempre, nosotros articulamos género y popular y lo del sujeto de derechos desde los inicios de Taller Abierto. Pero lo de la interculturalidad si es un elemento que se adiciona luego, yo creo que más o menos hace unos 10 o 11-12 años y eso surge por el trabajo con las mujeres, que vamos encontrando en el trabajo: son mujeres migrantes, son mujeres indígenas, afros, de ciudades, campesinas. Bueno, o entonces vamos reconociendo la diversidad y algo que se nos aclara allí es la importancia de reconocer la identidad no solo de género si no también su identidad cultural” (fundador - entrevista 4).

Durante estos años también esta organización tuvo la oportunidad de participar en el diseño y ejecución de un proyecto de salud reproductiva, lo cual les permitió fortalecer su modelo de intervención en este tema, un nuevo tipo de programa fundamental para la población adolescente y la mujer.

Posteriormente se realizó una reflexión sobre la misión formalizada en el año 2000 y se encontraron en ella dos problema que les llevó nuevamente a ajustarla:

“Las razones fueron dos: a) Tener mayor precisión en la Misión, que en la primera versión nos pareció que había quedado muy gaseosa; b) No incluir los programas en la Misión, en la medida en que estos pueden cambiar según las coyunturas, no así la Misión que es de duración y formulación más estratégica. Esto es un producto de las revisiones que periódicamente hacemos a nuestro perfil institucional para actualizarlo, precisarlo, mejorarlo.” (ent7 -fund)

De esta manera se configura la misión que actualmente tiene la organización, que responde al siguiente enunciado: *“Generar y fortalecer el empoderamiento de mujeres y jóvenes de sectores populares a través del desarrollo de procesos psicosociales y pedagógicos orientados por una perspectiva de género-interculturalidad-derechos; aportando así a la auto-organización, autogestión, y dignificación de la vida de las comunidades populares”*

Varios principios y valores (Taller Abierto, 2007, 2012) se desprenden del análisis de la actual misión:

1. Empoderamiento *“de los sectores subalternos para convertirse en sujetos de la historia”* (Taller Abierto, 2007, p. 21). *“El empoderamiento es el proceso mediante el cual las mujeres reconocen y confrontan los ejercicios autoritarios del poder, involucrándose en la transformación de las actuales relaciones sociales inequitativas entre hombres y mujeres”* (Taller Abierto, 2012, p. 21). Taller Abierto es una organización comprometida con el desarrollo mediante el empoderamiento.
2. Enfoque de Derechos. Taller Abierto es una organización comprometida con la defensa de los derechos humanos y la dignificación de la persona.

“Los derechos humanos son demandas de libertades, facultades, prestaciones directamente vinculadas con la dignidad humana; son normas de carácter positivo reconocidas como legítimas por la comunidad internacional (pactos, convenios) e

incorporadas al ordenamiento nacional (constitución, leyes), y consideradas merecedoras de protección jurídica nacional e internacional, implicando límites y exigencias al poder estatal; son un conjunto de principios y valores para la convivencia en paz, basados en el respeto, justicia, autonomía y solidaridad” (Taller Abierto p.50).

3. Trabajar con los sectores populares. Es una organización comprometida con los sectores populares. Su población objetivo en estos sectores populares son la mujer, la juventud y la niñez.
4. Equidad social y de Género. Es una organización que promueve la equidad social y la equidad de género: *“promueve el análisis de la relación hombre-mujer, comprensión de su complejidad, historicidad y su carácter conflictivo...” Promueve “la reconstrucción de identidades y relaciones en planos de equidad” (Taller Abierto, 2012). “El género se concibe como un elemento sustancial en la diferenciación de los seres humanos, como configuración sociocultural que comprende conceptos y concepciones sobre hombres y mujeres” (Taller Abierto, 2007, p.25).*
5. Interculturalidad: Taller Abierto es una organización que promueve la interculturalidad y la convivencia: promueve *“la interrelación y encuentro entre diferentes culturas, la apreciación de su diversidad, el respeto recíproco y la resolución positiva de tensiones y conflictos”... “la interculturalidad como estrategia básica de acción pedagógica, basada en el reconocimiento de la diversidad y el diálogo de saberes” (pautas para la promoción del empoderamiento de las mujeres, (Taller Abierto, 2012, p. 9).*

6. Auto organización: Taller Abierto es una organización que promueve la auto-organización. *“La Autorganizacion es la agrupación de personas que comparten identidades, vivencias, necesidades y propósitos. Es construida por su propia iniciativa, funciona autónomamente y busca transformar situaciones negativas o problemáticas que afectan sus vidas, mediante el reconocimiento, ejercicio y protección de sus derechos...”* (Taller Abierto, 2007)

7. Participación política:

“La participación es un medio que, ligado a la organización social, está en las raíces mismas de la democracia, entendida esta como igualdad ante la vida, más allá de lo que estipulen las leyes y sistemas políticos”... “La participación no es solo un instrumento para la solución de problemas, sino sobre todo una necesidad fundamental del ser humano.”... “la participación supone el poder de influenciar decisiones que afectan la propia vida...” “La participación es fundamentalmente un fenómeno político” (Taller Abierto 2007, pp. 70 y 71)

8. Promoción comunitaria: Se le considera como procesos psicosociales pedagógicos y políticos para lograr cambios, que implican extenso acompañamiento de procesos comunitarios, potencializarían de iniciativas, conocimientos y saberes, creyendo en la gente, generando auto reconocimiento y generación de transformaciones (resumen, de pautas para la promoción del empoderamiento de las mujeres. Taller Abierto 2012, p. 15).

Estos conceptos surgen a través de un proceso de fortalecimiento de su modelo de intervención a través de los años. Se denotan, cambios en la misión que difícilmente podrían catalogarse como “*Mision Drift*”, pues al contrario estos conceptos fortalecen su enfoque de programa (“*Program Approach*”) y por ende su misión, a partir de la interacción con el entorno (integrarse a otras poblaciones, como por ejemplo, población desplazada, nuevas zonas geográficas), donde hay un factor común a todos estos valores: la defensa de los derechos humanos.

Se concluyen varios aspectos en la misión de Taller Abierto. El primero de ellos es que en esta ONG, la misión tiene un carácter dinámico, cambiante (no estático) a través de la historia de la organización, cuyos cambios se han dado hacia el mejoramiento del modelo de intervención de esta organización. Se distinguen varios momentos de ajuste:

- Un periodo de no formalización (1992- 1999), que refleja la etapa de incipiente consolidación de la ONG tanto en lo organizacional como en lo programático.
- Su formalización, después del 2000 como resultado de la influencia de ONGs internacionales.
- La introducción del componente transversal de interculturalidad a partir de la vinculación de zonas indígenas y afrodescendientes.
-

El segundo aspecto concluido es que de acuerdo con lo anterior, un análisis posterior de los proyectos a partir de la misión implica ubicar el proyecto en el momento histórico de la misión. Y el tercer aspecto es que el concepto de “*Misión Drift*” debe ubicarse de manera clara frente a la definición de

misión en un momento dado de la vida de la organización, esto hace más complejo identificar situaciones de “Mission Drift” en ésta, dado que la misión ha tenido cambios en los 20 años de la organización.

5.2 Historia De Taller Abierto

La historia de Taller Abierto desde sus orígenes en 1992 hasta el 2012 se puede distinguir en etapas de acuerdo con la propuesta de Avina (2002) para analizar los ciclos de vida de las organizaciones no gubernamentales (etapa de inicio, expansión organizacional, consolidación y etapa de cierre).

5.2.1 Etapas en la historia de Taller Abierto

5.2.1.1 Primera etapa: Los orígenes de Taller Abierto (1992-1996).

La primera etapa de la historia de Taller Abierto se configura con la creación de la organización y va desde sus inicios hasta el establecimiento de relaciones con otras ONGs internacionales para la búsqueda de recursos. Sin embargo, *“previo a iniciar Taller Abierto hubo un gran grupo, en ese gran grupo, hubo gente que la persiguieron, la mataron, ese grupo se disgregó por muchas partes y dentro de ese grupo habían un pequeño grupo de personas que dinamizaba trabajo comunitario con mujeres”* (admón. - ENTREV 2)

La ONG Taller Abierto surge en diciembre de 1992 como resultado de la acción de cuatro personas, que llamaremos fundadores, y son quienes elaboraron y enviaron un proyecto de intervención social, enfocado en la mujer de los sectores populares de Cali a una ONG internacional europea en Alemania, llamada Terres Des Hommes (que seguiremos llamando TDH) buscando su financiación. Con la aprobación del proyecto por parte de la ONG internacional, los cuatro fundadores deciden conformar la organización Taller Abierto y hacer de ella un proyecto alternativo de movimiento social:

“Uno de esos subgrupos trabajaba con Mujeres y logra gestionar unos recursos. Logro Gestionar un contacto con una mujer alemana, con una ONG de corte europeo. Cuando la corporación entra en crisis, ese proyecto ya estaba en proceso de aprobación y entonces llaman a M.H. que había sido era la parte legal, y allí es cuando ese pequeño grupo decide juntarse y de allí nace Taller Abierto porque les financio el proyecto desde Alemania. Esto viene a ser en 1992, de ese contacto.” (Ent. admin entrev 2).

Los cuatro fundadores de la organización proceden de una organización comprometida con los movimientos sociales que se diluyó con los eventos de la caída de los países socialistas en los ochenta, la crisis de la izquierda colombiana consecuente y situaciones de represión en este país hacia los movimientos sociales.

“Taller Abierto nace el 16 de diciembre de 1992. Nosotros hacíamos trabajo social. Habían varias personas que hacían esto por allá en los ochentas. Por ejemplo yo, trabajaba los sindicatos, yo era un asesor de sindicatos, habían unas compañeras que

trabajaban con mujeres, habían muchas iniciativas, con campesinos, de los barrios, éramos alrededor de unas 40 personas en Cali, que nos conocíamos, que teníamos relaciones, informales, de compañeros políticos, aunque no éramos de un partido habían de diversas movimientos, pero si nos encontrábamos en el sentido de trabajar en lo social. En lo de lograr una transformación social, en fin trabajo social.” (Fundador ENTREV 1)

La organización de procedencia de los fundadores estaba compuesta por cerca de cuarenta personas en Cali, líderes de barrios y sectores populares, entre los cuales se encontraban las cuatro personas que posteriormente fundaron la ONG Taller Abierto, quienes tuvieron la iniciativa de presentar el proyecto, y debido a la aprobación del proyecto por parte de la IONGD Terre Des Hommes (TDH) para una duración de cuatro años, unió a los fundadores mientras que el resto del grupo se disolvió por completo.

Este primer proyecto le permite a Taller Abierto tener un punto de apoyo en tanto se preparaba para presentar nuevos proyectos a otras ONGs europeas. Los fundadores iniciaron una labor de búsqueda de recursos entre las ONGs europeas que tienen una orientación similar a la de TDH. Desde esta etapa, el enfoque de la organización relaciona género-lo popular y derechos como categorías claves de su intervención: *“Taller Abierto articula género y lo popular y lo de sujeto de derechos en los inicios de Taller Abierto... localizándose en los barrios populares de Cali y se empiezan a construir los fundamentos de su propuesta pedagógica en el trabajo comunitario” (Fundador MHU ent 4).*

El análisis de Avina (2002) considera en esta etapa que las ONGs inician en dos perspectivas: las que se autofinancian en sus orígenes y las que son externamente asistidas. Taller Abierto encaja en la segunda opción, pues surge de una opción financiera externa. Sin embargo esta organización se construye internamente de manera autónoma sin que su modelo de intervención se vea afectado por la influencia externa y sin ser un piloto o modelo de una ONG internacional que actúa como donante. En esta etapa las organizaciones externas donantes no presionan con asistencia técnica, orientación o alguna presión a esta ONG.

En esta etapa la ONG se concentra en la zona urbana de Cali y se acerca grupos juveniles en los sectores populares.

5.2.1.2 Segunda etapa: La expansión de Taller Abierto (1997-2000)

Esta etapa corresponde al periodo en el cual Taller Abierto amplía sus recursos con otros proyectos financiados por nuevas ONGs. La etapa inicia en 1997 después del viaje de uno de los fundadores de Taller Abierto a Europa con el apoyo de TDH. A través de este viaje, se hicieron exitosos contactos y se llevaron propuestas de proyectos a otras ONGs internacionales. La etapa se prolonga hasta el año 2010 cuando se dio inicio a la formalización de la organización en el plan de mejoramiento administrativo 2000-2004. En esta etapa Taller Abierto entra a conformar una Alianza con la ONG internacional Terre Des Hommes llamada la Plataforma de Copartes Colombiana de TDR.

Esta es la etapa de mayores cambios de la organización, su expansión a nuevos proyectos, nuevas áreas geográficas y un mayor volumen de recursos que le llevan a desarrollar cambios en

lo administrativo. El subperíodo del 1997 al 1999 es de exitoso acercamiento a la comunidad europea de ONGs donantes lo cual profirió sus frutos a partir del 1999.

En el sub-periodo de 1999 al 2000 hay una acumulación de cambios en esta organización acelerados por la disposición de mayores recursos en una organización pequeña que no se había formalizado y las presiones de los donantes se hacen sentir para cumplir con sus requerimientos en un nuevo modelo de relaciones con los donantes que se dio a partir del 1999: *“El boom de la financiación llega para Taller Abierto en 1999...”* (caf ent2)

Llama la atención que los donantes antiguos y nuevos, empiezan a hacer exigencias en sus informes sobre resultados , auditorias, procedimientos etc. que antes no hicieron, se tiene como hipótesis que esto se debió al cambio de origen de los recursos de las ONGs internacionales, los cuales empezaron a provenir de recursos públicos del gobierno Alemán desde 1998. Además debe considerarse que en el escenario internacional se generó un gran cuestionamiento sobre la efectividad y transparencia de las ONGs. *“Después de los noventas, las ONGs internacionales empezaron a recibir recursos de los estados europeos”* (Entadminent. 3)

La organización Taller Abierto se ve abocada a tomar una decisión sobre la sostenibilidad: acceder a estas demandas o desaparecer:

“En esa coyuntura nosotros definimos una discusión de la sostenibilidad de esta organización, ...entonces es que siempre no puedan estar dependiendo de la ayuda extranjera, y allí empieza a cambiar el perfil, eso es muy importante... no se nos olvide

que todo esto que hemos conversado sobre el 2000 coincide con una reflexión nuestra sobre la sostenibilidad de Taller Abierto, por eso nosotros acogemos esas directrices de la técnica, de la tecnología, de los impactos, por eso elegimos a C. Por eso le dijimos a C. encargase de organizar esto, lo administrativo, y allí definimos ser una empresa social conservando nuestros principios de trabajo de base, político, de movilización social. Decidimos Incorporar elementos de la ciencia empresarial que nos permitieran sostenernos en un tiempo mayor, y no depender absolutamente de la ayuda externa y intuíamos lo que se venía y es que bueno, eso ya es posterior, pero es que ese cambio que sucede en el 2000 es un cambio muy interesante, porque antes de eso los proyectos se construían desde nuestra propuesta, en dialogo con las entidades de Europa, eran compañeros, gente amiga, que venían acá, holandeses alemanes, que venían, les decíamos teníamos esta idea, era una conversación de iguales de compañeros.... después del 2000 ya se empieza a no ser así.”(fund ent1)

Los entrevistados consideran el año 2000 como un año “bisagra” pues marca el inicio de una nueva etapa en la relación con los donantes.

“bisagra significa que es momento de y antes de, de cruce, de encrucijada, es más o menos antes del 2000 y después del 2000. Eses es el elemento clave...

...Hasta ese momento la organizaciones internacionales recogían fondos de manera solidaria de la sociedad civil de allá, de sindicatos, nos contaban que a través de voluntarios de estas agencias armaban la carpa en la plaza principal de alguna ciudad de ese país de donde son estas agencias y así recogían fondos, y divulgaban información sobre la problemática del conflicto armado acá en Colombia. La gente allá les donaba.

Pero cuando el estado empieza a transferir recursos a estas organizaciones de cooperación, ellas deben rendir cuentas porque son recursos públicos, de los ciudadanos, como demostrar que hacen con unos recursos que llevan a otros países (procedentes de los impuestos de los ciudadanos alemanes y holandeses, ¿cómo demostrar que se está apoyando un trabajo social que se necesite allá en otro país? Esto ocurre aproximadamente en el 2000, podemos decir que es un año bisagra porque allí empieza esa oleada.” (ent 1-caf)

En esta etapa de expansión, Taller Abierto amplía su intervención a mujeres negras e indígenas inmigrantes en Cali y se inicia intervención en salud sexual y reproductiva y prevención de enfermedades de transmisión sexual (ETS) y síndrome de inmunodeficiencia adquirida (VIH). Con esta intervención en salud reproductiva se avanza en la estructuración de la intervención hacia la población joven y hacia la mujer, en aspectos en los cuales se vulneran derechos.

Así también se da inicio a proyectos como la creación del Fondo Comunitario de Ahorro y Crédito y el Plan de Formación Comunitaria, ambos proyectos orientados hacia la mujer promoviendo su organización, el empoderamiento, las microfinanzas y la formación de la mujer. También se extiende la intervención hacia las mujeres empleadas en el servicio doméstico y hacia brindar orientación jurídica a la mujer. Se da un proceso de acercamiento de Taller Abierto a los resguardos indígenas en el departamento del Cauca, lugar especialmente importante por ser el lugar de origen del gran porcentaje de las mujeres y adolescentes que se vinculan en Cali al servicio doméstico.

En esta etapa la relación de Taller Abierto se da con las ONGs internacionales: Terre Des Hommes (Alemania), Bilance-Cordaid (Alemania), Misereor (Alemania), Kínder Mission Werk (Alemania), Save the Children (UK). Vale la pena señalar que el modelo de relación de esta última en un proyecto específico discrepaba de los modelos de relacionamiento que Taller Abierto había tenido con las otras ONGs. En cambio relaciones con organizaciones como Terre des Hommes y Bilance-Cordaid van a continuar por muchos años.

5.2.1.3 Tercera etapa: o etapa de consolidación y formalización de Taller Abierto.

Esta etapa es denominada por Avina (2001) como una etapa de consolidación organizacional, que para el caso de Taller Abierto va desde el año 2001 hasta el año 2011o el periodo actual. Se producen algunos cambios importantes en el modelo de intervención de Taller Abierto, por ejemplo, orientando su intervención hacia la población afectada por el desplazamiento forzado y población inmigrante. En esta etapa Taller Abierto también expande su área de influencia hacia población afrodescendiente en el municipio de Buenaventura.

Avina (2002, p. 136) señala que la consolidación podría darse como resultado de la ejecución de un plan gerencial y esto es lo que ocurre en Taller Abierto, esta etapa se inicia con la ejecución del primer “Plan de Mejoramiento de los procesos Administrativos y de la Estructura de la ONG Taller Abierto 2000-2004” (Torres, 2000).

Este Plan auspiciado y demandado por los donantes está orientado a formalizar esta ONG tiene entre sus principales elementos:

- Que la ONG disponga de una misión formal
- Que la ONG identifique sus limitaciones y problemas de carácter administrativo, entre ellos: retrasos en la elaboración de informes cualitativos y financieros, retraso en los planes de acción, acumulación de trabajo en ciertas temporadas y personas, inconsistencias contables, sobrecarga laboral, tareas que no se cumplen, entre otros aspectos.

Esto lleva a Taller Abierto a plantearse varios riesgos que estaría afrontando la organización ante su crecimiento rápido de los años 98 y 99: imposibilidad de asumir otro proyecto, riesgo de cerrar un proyecto, posibles sanciones legales,

- Que la ONG tenga un análisis de su entorno y de sus fortalezas y oportunidades. Y de su clima organizacional.
- Que la ONG identifique estrategias, políticas administrativas, acciones de mejoramiento de procesos y de procedimientos administrativos.
- Disponer de una estructura organizacional y de un manual de funciones

La necesidad de formular el Plan de mejoramiento administrativo se da en relación con el crecimiento de los recursos y proyectos y se plantea así: *“se observa que el problema existe prácticamente desde el inicio del año 1999, justo cuando los proyectos iniciados exigen control presupuestal y justo cuando Taller Abierto crece en proyectos y en personal es cuando se siente la sobrecarga laboral en la parte administrativa.”* (Torres, p. 18)

Por lo anterior en el periodo 2000 a 2004 la organización tendió a realizar una consolidación de su administración orientada por el anterior plan. Debe considerarse que en los inicios de esta etapa hay un auge del desplazamiento forzado en Colombia y la organización introduce la población desplazada en su población objetivo considerando que los desplazados son la población más vulnerada en sus derechos.

En esta etapa, la organización llega a otras poblaciones y se extiende. Esta etapa arranca en el año 2001, y durante los primeros años de esa década, Taller Abierto logró una estabilidad financiera que ha permanecido hasta la actualidad, cuando la organización empieza a enfrentar una crisis de recursos, dado que las prioridades de las ONGs internacionales han cambiado para atender la crisis europea en sus países de origen. Se prevé que la organización tendrá que acudir al sector público y/o focalizarse en el litoral Pacífico, puesto que es allí donde se han venido concentrando las organizaciones extranjeras.

Hay otro concepto como es el de la interculturalidad que se introduce en esta etapa y surge como resultado de extenderse a zonas indígenas y afrodescendientes. En su estrategia de intervención, Taller Abierto consolida su propuesta pedagógica para mujeres desplazadas e inmigrantes y para los diversos programas y proyectos. Los proyectos relacionados con la promoción de fondos de ahorro y crédito toman mayor impulso y Taller Abierto afianza su presencia en cuatro municipios: Cali, Buenaventura, Tuluá y Jamundí.

Al término de su primer Plan de Desarrollo, Taller Abierto prepara su segundo Plan de Desarrollo 2004-2008. Taller Abierto en esta etapa sistematiza su experiencia en la formación y promoción comunitaria y brinda asistencia jurídica en la solución de conflictos y protección de

los derechos de la mujer. De igual manera, durante esta etapa, Taller Abierto entra a participar en diversas redes y alianzas, tales como: Observatorio de los Derechos Humanos de la Mujer, La Red Americana de Intervención en Situaciones de Sufrimiento Social, Red de Organizaciones Vallecaucanas que trabajan en el tema de VIH/Sida, Red Nacional de Democracia y Paz, entre otras.

En esta etapa las zonas indígenas a las cuales se extiende Taller Abierto están localizadas en el departamento del Cauca, en los municipios de Caldon, Silvia, Toribio, haciendo intervención en aspectos como prevención y atención de violencia de Género, prevención de VIH/Sida y de Infecciones de transmisión sexual, creación de centros orientación juvenil, capacitación y asesoría legal y apoyo psicosocial.

Durante esta etapa, Taller Abierto establece alianzas con otras ONGs internacionales y Organismos de Cooperación como: Diakonia (Suecia) Misereor (Alemania), AECID (Cooperación española), Action Medeor (Alemania) y también Continúa su Alianza Con Terre Des Hommes que ha sido constante durante 20 años de la ONG Taller Abierto.

5.3 Dinámica Del Entorno De Taller Abierto A Lo Largo de Su Historia

El análisis del entorno de Taller Abierto ha identificado factores de carácter internacional y de carácter nacional y regional que han afectado a Taller Abierto a través de su historia y que nos permiten analizar la dinámica de los recursos de la Ayuda al Desarrollo, los enfoques e las ONGs y las políticas internacionales que afectan a las ONGs.

5.3.1 Factores Del Entorno A Nivel Internacional Que Han Afectado A Taller Abierto.

Entre los principales eventos y factores del entorno a escala internacional que han afectado a Taller Abierto y su relación con sus donantes (ONGs internacionales) están:

- 1. La caída del muro de Berlín y del bloque soviético:** La caída de la mayoría de países socialistas, además del polémico comportamiento de algunos de estos países, como China con los sucesos de la plaza de Tienamen)², y cuba (con sus incursiones en África)³ a finales de los 80s y principios de los 90s, generan una crisis en las organizaciones de la izquierda colombiana que se inspiraron en los modelos y enfoques preconizados desde esos países (modelo Soviético, modelo Chino y modelo Albanes).

En opinión de uno de los fundadores de Taller Abierto:

“...nosotros surgimos en la coyuntura de la caída del comunismo, el comunismo se cae, la propuesta soviética entre el 89 y el 91 se cae, nosotros nacemos en el 92. Que ocurrió? Fracasado ese modelo social, hay una gran crisis de toda la izquierda en el sentido de las organizaciones de izquierda, nosotros entramos a llenar ese vacío, ese vacío de la gente que movilizaba a la población, que siempre lo han hecho la izquierda y sus partidos, ese vacío lo llenamos nosotros con otras propuestas, otros métodos, otras ideas. De alguna manera nosotros llenamos ese vacío... ese tipo de centros con otras ideas, sin... lo cual, pero si cuestionando esos métodos, esas doctrinas, esas formas, ese fracaso,” (fundador I-ent 1).

2. Nuevos conceptos, enfoques y cambios en los paradigmas del desarrollo. Se fortalece entre los pioneros y organizaciones del desarrollo, conceptos relacionados con la educación popular (Pablo Freire)⁴, y el desarrollo a escala humana (Max Neef)⁵ como nuevas formas pedagógicas de trabajo con la comunidad y de abordaje del concepto de Desarrollo para la gente. Estos conceptos serán muy importantes en la construcción del enfoque de Taller Abierto.

3. Clasificación de los países por sus niveles de ingreso. El Banco Mundial (BM) en la década de los 90s hace una clasificación de los países por niveles de ingreso, desde los países de ingreso bajo hasta los países de ingreso alto. Colombia es clasificado como un país de ingreso medio por el BM. Esto tendrá repercusiones negativas en las prioridades de asignación de recursos en los “*Organismos de Ayuda al Desarrollo*”. Por esta razón, algunas

organizaciones de ayuda empiezan a retirarse y/o a relocalizar sus intervenciones de Colombia, Chile, Argentina y Uruguay hacia otros países de América latina.

4. Consolidación de la Unión europea y el Euro: A partir de 2002, veinte de los veintisiete países de la Unión Europea (UE) establecen el Euro como su moneda oficial y dan inicio a la circulación de esta moneda, siendo Alemania uno de los países líderes en este proceso y el de mayor solidez en la denominada Eurozona. A partir del 2004 la UE pasó de quince países miembros a veintisiete con la vinculación de numerosos países de Europa del Este. Numerosos países han venido adoptando y aceptado el euro como la principal moneda en las transacciones internacionales, lo cual, fortalece el sistema monetario europeo y su moneda.

5. Los sucesos acaecidos en Estados Unidos con el ataque terrorista en New York el 11 de septiembre de 2001, marcan el inicio de una etapa de mayor control hacia las ONGs por la presunta vinculación de algunas con el terrorismo.

5.3.2 Otros Eventos Internacionales

La cumbre por los Derechos de la Niñez y Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), fijados en el año 2000 y acordados por ciento ochenta y nueve países miembros de Naciones Unidas (ONU), incluida Colombia, marcan una pauta de prioridades a los Organismos de Cooperación y de la ONU en la asignación de recursos para el Desarrollo y para ser alcanzados en el 2015.

La conferencia de Monterrey en México (2002): ha sido denominada la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, donde en marzo del 2002 se dieron cita los países de la ONU, el Fondo Monetario Internacional-FMI, la Organización Mundial del Comercio y el Banco Mundial para discutir el manejo de la cooperación técnica y financiera en el mundo, el manejo de la deuda de los países pobres y la movilización de recursos internacionales para el Desarrollo y para el cumplimiento de los ODM. Esta conferencia buscó formar una Alianza o consenso para la financiación de los problemas del desarrollo.

La Declaración de París (2005) es un acuerdo internacional sobre la eficacia de la *“Ayuda al Desarrollo”*. Establece compromisos globales por parte de países donantes y receptores para mejorar la entrega y el manejo de la ayuda con el objetivo de hacerla más eficaz y transparente. Más de cien países firmaron este acuerdo.

La reunión en Doha de la Organización Mundial de Comercio OMC en 2001. Esta reunión buscaba fortalecer el rol del desarrollo en la apertura de un comercio global. Buscó poner en el centro de la agenda la situación de los países en desarrollo para que estos se beneficien del comercio internacional.

Cumbre de la Tierra celebrada en Johannesburgo en 2002: denominada también cumbre del Desarrollo Sostenible. Con la presencia de más de cien países se focalizó en cómo alinear y aplicar el desarrollo económico y social con la protección del medio ambiente para el beneficio del mundo y especialmente de los pobres. Permitió hacer un balance medio ambiental después de la cumbre anterior de

Rio de Janeiro. Planteó la movilización mundial incluyendo a las ONGs respecto a los problemas medioambientales.

El pacto global (1999): Pacto liderado por la ONU para conformar una alianza de líderes, empresarios, corporaciones, sociedad civil y ONGs para hacer un acuerdo y un diálogo voluntario basado en los diez principios relacionados con la Responsabilidad Social, los Derechos Humanos, trabajo, medio ambiente y la lucha contra la corrupción, condena al trabajo infantil.

Las estrategias de reducción de la pobreza (poverty alleviation papers): Son acuerdos liderados por el BM y el FMI, establecidos en 1999 en la reunión del BM con los gobiernos, buscando la manera de adoptar acuerdos hacia la reducción de la pobreza, el producto de estos acuerdos en cada país que recurre a créditos es un Documento para la Reducción de la Pobreza (PRSP).

Enfoque sectoriales (SWAP): Es un enfoque en el Desarrollo Internacional que trae a donantes, gobiernos y otros actores a intervenir en un sector económico o social. Permite la coordinación, acción, gasto y unión de recursos conjuntos. Este enfoque fue introducido para mejorar el manejo de recursos en sectores.

Gerencia basada en resultados (Results-Based Management- RBM): Un producto de los ODM, enfoques sectoriales y documentos de reducción de la pobreza es el prestar atención a la

medición del desempeño en términos de los resultados de desarrollo más que en las meras actividades, e insumos.

Enfoque en los Derechos Humanos (RBA): Las convenciones, leyes y acuerdos sobre los derechos humanos han llegado a ser parte de los enfoques políticos y estrategias que adoptan las ONGs en su trabajo con la comunidad. Los conceptos de derechos humanos, desarrollo y democracia fueron reunidos con la conferencia de Derechos humanos de las naciones Unidas en Viena en 1993. Posteriormente diversas organizaciones y ONGs han venido adoptando e incorporando este enfoque en sus estrategias.

5.3.3 Factores Del Entorno A Nivel De América Latina Que Han Afectado A Taller Abierto⁶

1. Disminución y concentración de los Recursos de las ONGs Internacionales Europeas en América latina: Un estudio sobre las prioridades y políticas de las ONGs europeas para el periodo 1994-2005 (Kees Biekart, 2006) señala que los recurso de las ONGs internacionales Europeas se han venido paulatinamente concentrado en varios países, en primer lugar en Perú, seguido por Guatemala, Bolivia, Nicaragua, Salvador y Honduras e incluso Colombia (se destacan los países más pobres de la región), sin embargo se han hecho presencia en la mayoría de los países.

Otros países han presentado el paulatino retiro de estas organizaciones, como por ejemplo, Chile, Argentina, Uruguay. De otra parte, hay una gran expectativa por el progresivo traslado de los recursos del Desarrollo a África, donde hay mayores niveles de pobreza. Debe recordarse que la década de los 90's ha sido considerada como una década perdida en África por el retroceso en sus indicadores de calidad de vida.

2. Los Derechos Humanos, la participación política y el enfoque en género son prioridades de financiación de las ONGs internacionales europeas: En cuanto a las prioridades temáticas de las ONGs Europeas para apoyar iniciativas locales en América Latina en el periodo 1995-2004 se encuentra como tema central la participación política y la promoción de los Derechos Humanos y el fortalecimiento de la sociedad civil. El 89% de estas Agencias tienen entre sus prioridades de financiación los Derechos Humanos (KeesBiekart 2006). Otra de las tendencias de estas organizaciones europeas ha sido el apoyar iniciativas de género, *“este tema se ha mantenido como prioridad para el 39% de las agencias revisadas”* (KeesBiekart, 2006, p. 14).

Debe considerarse que este interés en género y Derechos Humanos fue un aspecto importante que permitió a Taller Abierto a inicios y durante los 90s encontrar financiación entre estas organizaciones europeas.

3. Preferencia por ONGs locales: Durante el periodo 1995-2004 algunas ONGs Internacionales Europeas han tendido a financiar más ONGs locales especializadas que a organizaciones comunitarias. Este es un cambio importante en el acercamiento que Bilance (posteriormente llamada Cordaid) realiza a Taller Abierto en 1998 cuando decide apoyar con muchos recursos y al mismo tiempo hace una serie de requerimientos y presiones para que se formalice. Cordaid

cambia su énfasis de áreas rurales a urbanas y de organizaciones comunitarias a ONGs y a organizaciones que muestren resultados. *“Una de las tendencias contradictorias es que el apoyo a las organizaciones sociales y a las organizaciones comunitarias fue reemplazado gradualmente en los últimos diez años a favor de ONGs (frecuentemente especializadas)”* (Kees Biekart 2006, p. 22).

4. Tendencia por la construcción de redes de ONGs internacionales con ONGs locales de América latina: Las ONGs Europeas han tenido una tendencia marcada en América Latina hacia construcción de redes con las organizaciones que financian. El 50% de las ONGs internacionales tenían entre sus prioridades el desarrollo de redes (KeesBiekart, 2006). La conformación de contrapartes -ONGs locales que trabajen con gobiernos locales, está entre las estrategias de las ONGs internacionales, por ejemplo, *“Oxfam GB indicó que ya se acabó el tiempo en que 'no gubernamental era igual a decir anti- gubernamental'”*. Así por ejemplo, Cordaid, ONG alemana (y donante de Taller Abierto) tenía para 2004, un total de 300ONGs contrapartes. El estudio mencionado señala que se ha ido dando mayor apoyo a las ONGs especializadas que a la generales (Kees Biekart, 2006).

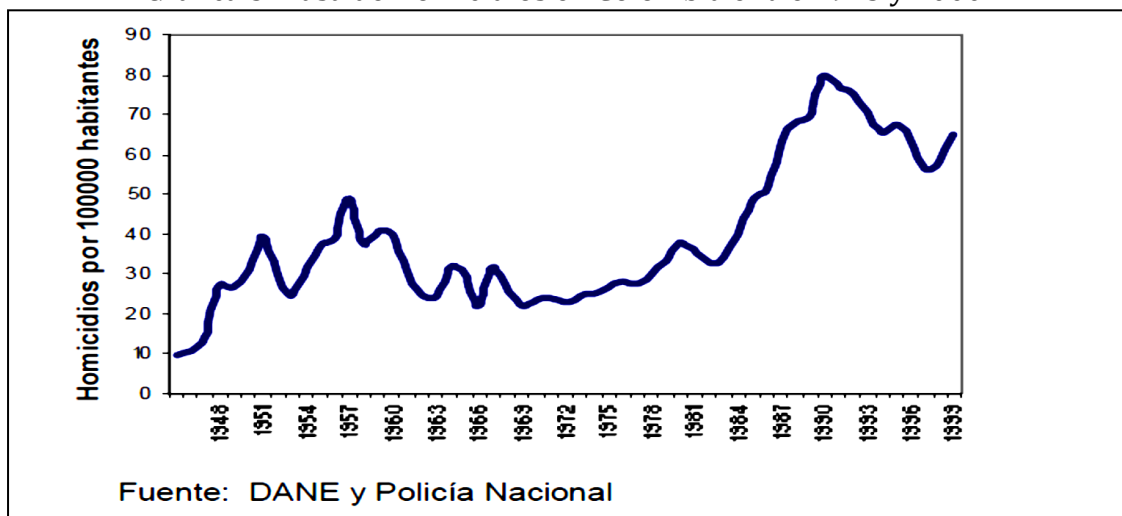
5.3.4 Variables Y Eventos Del Entorno A Nivel Nacional, Regional Y Local

Entre los factores nacionales, regionales y locales que en esta etapa mayormente han hecho presencia y han incidido en el contexto en que se ha desenvuelto Taller Abierto están:

1. Mortalidad relacionada con violencia.

La violencia ha sido un fenómeno de continua permanencia en la historia colombiana durante el último medio siglo. La tasa de homicidios a nivel nacional (por cada 100.000 habitantes) se ha mantenido alta desde los ochentas, con un incremento vertiginoso hasta 1992. A partir de allí mostró una disminución, sin dejar de ser elevada como se muestra en el gráfico 3 (Sánchez F. y Díaz A., 2003) a continuación:

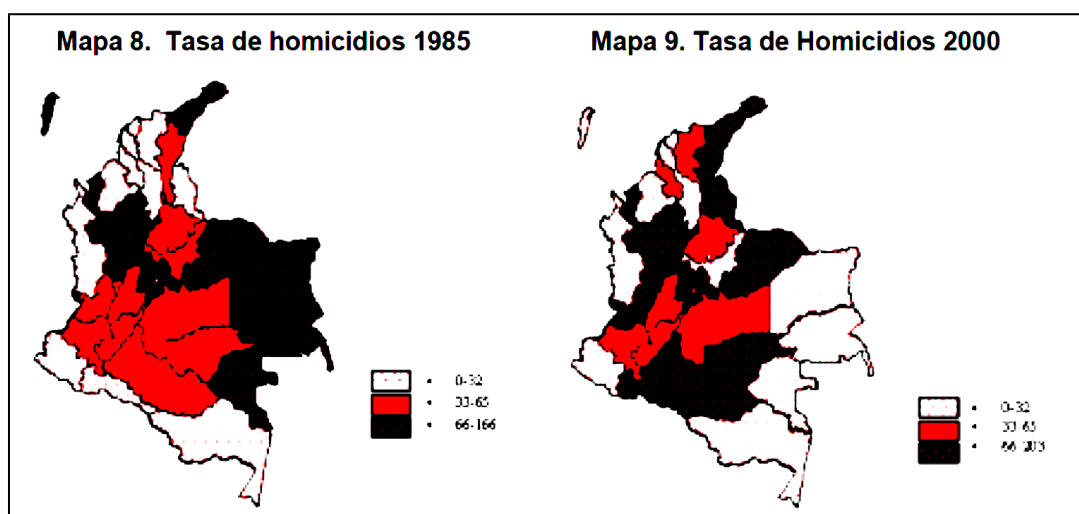
Grafica 3: Tasa de Homicidios en Colombia entre 1945 y 2000



Fuente: Sánchez F. y Díaz A. (2003) Conflicto, Violencia y actividad criminal en Colombia CEDE: un análisis espacial.

En la Gráfica 4 se muestran las regiones de marcada violencia en el país (entre ellas el Cauca y el Valle), siendo el Valle uno de los departamentos donde la situación empeoró. Estos dos departamentos han sido históricamente la zona de influencia de la ONG Taller Abierto.

Grafica 4: Clasificación de las regiones de mayor violencia en Colombia entre 1985 y 2000



Fuente: Sánchez F. y Díaz A. (2203) Conflicto, Violencia y actividad criminal en Colombia CEDE: un análisis espacial.

De otra parte las tasas de homicidio son más altas entre los hombres que en las mujeres (Cisalva, 1998). Entre 1979 y 2006, *“La mayor parte de las personas muertas por homicidio tiene entre 20 y 39 años, menos del 2% son niños, y alrededor del 12% tiene entre 15 y 19 años.”* (Bonilla, 2010, p. 116). El fenómeno de la violencia juvenil ha tomado mayor fuerza en las grandes ciudades de Colombia como lo son Cali, Bogotá y Medellín.

2. La Migración y el desplazamiento.

Colombia es uno de los países con mayor incidencia del desplazamiento forzado en el mundo (Vanegas y otros, 2011). En Colombia, según la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (Codhes), desde 1985 a la fecha se han registrado un total de 3,8 millones de desplazados, en una población de 41 millones de habitantes

La población afro-colombiana representa el 22% de la población desplazada del país y por ello es el grupo étnico más numeroso afectado por el desplazamiento (Rodriguez y otros., 2008, p.34).

3. Estructuración del Marco Jurídico e institucional hacia la cooperación internacional:

Solo hasta mediados de la década del 90, Colombia dio inicio un marco jurídico institucional sobre la cooperación internacional y la creación de órganos y grandes estrategias hacia la cooperación: - La cooperación técnica internacional no reembolsable en Colombia fue definida por la Ley 318 de 1996 (que creó la ACCI, agencia colombiana de cooperación internacional). Posteriormente se crean los documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 2768 de 1995 y 2968 de 1997. Los decretos 1295 de 2000 y 2105 de 2001, así como por las resoluciones 5378 de 2001 y 0736 de 2002 reglamentan los aspectos jurídicos establecidos en la década del 90s anteriores.

4. Incremento de la violencia intrafamiliar y hacia la mujer en Cali.

A pesar de los avances en la elaboración de políticas públicas hacia la convivencia familiar a nivel nacional (2002) y en Cali en el 2005, el número de casos registrados de violencia intrafamiliar es creciente en Cali, de acuerdo con información del observatorio para la violencia intrafamiliar, pasando de 3684 casos reportados en el 2002 a 10983 en el 2007. Los casos que se reportan abarcan principalmente a las niñas menores de 14 años y a las mujeres en edad reproductiva entre 15 a 45 años.⁷

5. Alta tasa de embarazos de adolescentes:

Entre 1990 y 2005 la tasa de embarazos en adolescentes a nivel nacional subió de 12.8% a 20.5% para luego declinar a 19.5% en 2010. A pesar de la reducción (en Cali del 5.8%) las cifras son preocupantes y ha requerido la intervención institucional y de la sociedad civil⁸. Esto ha motivado la intervención de organizaciones como Taller Abierto hacia los jóvenes, en materia de salud sexual y reproductiva.

5.3.5 Percepción De Taller Abierto Y De Una ONG Internacional Donante Sobre La Influencia De Los Factores Del Entorno.

El cuadro 3 compara las percepciones sobre el entorno de los fundadores de Taller Abierto y de la alta gerencia de la principal ONG internacional (TDH) que ha apoyado de manera continua a Taller Abierto durante sus 20 años de existencia.

Estas percepciones se refieren a la influencia de los dieciocho factores mencionados anteriormente (internacionales/ nacionales/regionales/locales) sobre Taller Abierto y sobre la ONG internacional TDH en los últimos quince años:

La percepción de Taller Abierto sobre la influencia de las variables nacionales/regionales y locales tales como violencia, mortalidad, desplazamiento y embarazos en adolescentes sobre su organización fue considerada como de alta afectación.

La reconstrucción de la historia de Taller Abierto permite comprobar que estas variables afectaron, y expandieron el modelo de intervención de la ONG, la apertura a nuevas zonas (extensión a zonas indígenas) de influencia de la ONG (zonas de desplazamiento), y mejoraron la atención a los adolescentes (p.e. salud reproductiva)

Por otra parte, la organización donante TDH considera que entre las anteriores variables en Colombia que han afectado a las ONGs internacionales esta principalmente el desplazamiento forzado como un factor que ha movilizado a los organismos de cooperación a hacer presencia en varias zonas del país (por ejemplo en el suroccidente colombiano).

De otra parte el factor del entorno nacional que TDH considera más ha afectado a las ONGs internacionales es la reorganización de la cooperación internacional en Colombia a partir del gobierno colombiano, su importancia se relaciona con los recursos de carácter bilateral así: “Cada vez hay más fondos bilaterales de estado a estado lo cual le quita recursos a las ONGs” (Entrev TDH -1). Se observa que Taller Abierto atribuye solo afectación media a la reorganización de la cooperación colombiana. Sin embargo, en estos aspectos de las relaciones entre países y la afectación de los acuerdos internacionales el conocimiento y la experiencia directa de las ONGs internacionales en el escenario internacional tienen mayor validez que la percepción de Taller Abierto.

El anterior comentario se puede observar en la percepciones de Taller Abierto TDH frente a los eventos de carácter internacional que se asume han afectado a estas organizaciones. De una parte mientras Taller Abierto atribuye a doce de los dieciocho factores analizados (eventos, acuerdos, etc.) una alta afectación Muy Alta, TDH atribuye una calificación Muy Alta afectación a solo cinco factores:

- Sucesos del 09/11/2001,
- Cumbre por los derechos de la niñez-ODM,
- Fortalecimiento del enfoque de derechos en la ONGs internacionales y,
- Relocalización de los recursos en otros países.

De otra parte TDH también atribuye significativa importancia (Alta) a la influencia de la consolidación de la Unión Europea-Euro y la crisis económica de la Unión Europea pues afectan el acceso de las ONGs internacionales a los recursos de cooperación y hacen más complejo los requerimientos para acceder a estos recursos.

Un factor al que la ONG internacional atribuye Muy Alta la influencia de la atención de emergencias y desastres hacia la movilizan de los recursos masivamente más que hacia otro tipo de proyectos que movilizan menos atractivos a la media y al público *“Muy cierto, además en cooperación de emergencia se recogen muchos más fondos que para proyectos de desarrollo”* (TDH entrev 1).

Cuadro 3: Nivel De Percepción De Los Factores Del Entorno Sobre Taller Abierto Y La ONG Internacional

PERCEPCION DE LA ONG LOCAL			PERCEPCION DE LA ONG INTERNACIONAL		
	FACTORES INTERNACIONALES	FACTORES NACIONALES/REG /LOCAL	FACTORES INTERNACIONALES	FACTORES NACIONALES/REG /LOCAL	
MUY ALTO	2, 3, 4, 5, 6,7,8,9, 10, 11, 12, 13	14,15, 17, 18	4, 6,7,5, 10,	16	MUY ALTO
ALTO			1, 9,	15	ALTO
MEDIO		16	3, 13, 11	17, 18	MEDIO
BAJO			12,	14	BAJO
MUY BAJO					MUY BAJO
NO INFLUYO	1		2		NO INFLUYO

Fuente: Elaborado por el autor

Cuadro 4: Factores Considerados En El Cuadro 3

1. Consolidación de la Unión europea y del Euro,	10. Relocalización de los recursos de la ONGs Internacionales Europeas en varios países de América latina y hacia África.
2. La conferencia de Monterrey en México (2002):	11. Los Derechos Humanos, la participación política y el enfoque de género e convierten en prioridades de financiación de las ONGs internacionales europeas.
3. La Declaración de París (2005)	12. Preferencia de las ONGs internacionales por financiar A ONGs locales especializadas más que directamente a organizaciones comunitarias.
4. Clasificación de los países por niveles de ingreso.	13. Tendencia por la construcción de redes de ONGs internacionales con ONGs locales de América latina.
5. Sucesos en USA -Ataque terrorista en NY (09/11/2001).	14. Aumento de la Mortalidad relacionada con violencia.
6. La cumbre por los derechos de la niñez y Los Objetivos de desarrollo del Milenio	15. Aumento de la Migración y el desplazamiento forzado.
7. Fortalecimiento del Enfoque en los Derechos Humanos (RBA) en las ONGs internacionales.	16.Reorganización de la cooperación internacional colombiana y de su marco jurídico
8.Las emergencias y desastres en el mundo	17.Incremento de la violencia intrafamiliar y hacia la mujer
9.Crisis económica en la Unión Europea	18.Alta tasa de embarazos de adolescentes

Fuente: Elaboración del Autor

1. Así como los eventos relacionados con la caída del bloque soviético fueron determinantes para la formación de la organización Taller Abierto en Cali, los eventos relacionados con tratados y acuerdos internacionales (Objetivos del Milenio, acuerdos internacionales, cumbres y políticas de organismos financiadores) han sido determinantes en el comportamientos de las Organismos financiadores, determinantes para las ONGs internacionales donantes para acceder a recursos, y determinantes para las anteriores asignar recursos a las ONGs locales como Taller Abierto.
2. De otra parte, los cambios en los paradigmas de desarrollo en conceptos tales como participación, democracia, derechos humanos, empoderamiento, género, además de los debates

sobre transparencia y rendición de cuentas de las ONGs han sido importantes en la definición de políticas y prioridades internacionales de los organismos donantes así como en los modelos de intervención de las organizaciones locales. Estos conceptos son determinantes en la aprobación de recursos por parte de los organismos donantes.

3. Los acontecimientos en los noventas relacionados con las hambrunas, sequia, guerras, VIH en África han sido también determinantes en el hecho de la mayor movilización de recursos hacia África para acciones humanitarias al igual que las numerosas catástrofes naturales de la última década (tsunamis y terremotos en Asia, huracanes en centro América, incendios forestales y otros fenómenos naturales) han movilizadado y dado prioridad a muchas acciones de salvamento en menoscabo de recursos a las organizaciones que hacen un trabajo silencioso en desarrollo, lejos de las cámaras y medios que acompañan las catástrofes. Muchas ONGs internacionales se han especializado en la atención de desastres considerando el enorme volumen de recursos en el cual pueden participar,

5.4 Los Momentos De Cambio En La Historia De Taller Abierto

De acuerdo con el enfoque metodológico de esta investigación, el análisis buscó el momento de cambio más relevante en la historia de esta organización respecto a influencia de los donantes sobre el direccionamiento y misión de la ONG y donde la afluencia de recursos genera más dependencia de Long local respecto a sus donantes.

En la historia de Taller Abierto se distinguieron cuatro momentos de cambio dentro de las etapas de la historia de Taller Abierto.

5.4.1 Momento 1(1994-1996)

Momento de avances en la misión y población objetivo. Se dan en los primeros años de la organización, es un periodo con pocos proyectos mayoritariamente financiados por las ONGs internacionales pero no hay mayores presiones de los donantes. Este momento de cambio se da entre 1994 a 1996.

5.4.2 Momento 2 (1999-2000)

Momento de formalización de la misión y de la organización, expansión presupuestal, de proyectos, recursos humanos, donantes y ajustes administrativos. Se considera el periodo entre 1999 al 2000 como el periodo de máximos cambios en la organización Taller Abierto, cuando esta organización tiene un rápido incremento en sus ingresos para proyectos, por ejemplo, entre 1988 a 1999 la organización aumenta un 56 % en sus ingresos y un 60% sus activos, y se identifican importantes debilidades administrativas y de formalización de la organización para llevarlos a cabo. Igualmente el número de personas que laboran en Taller Abierto aumenta en mayor medida frente a periodos anteriores.

“En el 98 Taller Abierto recibe la noticia de que una agencia holandesa le había aprobado un proyecto trienal. La agencia en ese tiempo se llamaba Bilance. Años

después Bilance se fusiona con otras dos entidades holandesas y las tres en conjunto conforman otra organización llamada Cordaid. ... El asunto es que en el 98, Bilance aprueba un proyecto, adicionalmente en el 98 también la misma agencia alemana que apoyo a Taller Abierto desde un inicio en 1992, TDH, le anuncia a Taller Abierto que aprueba otro proyecto trienal del 1999 al 2001. (Ent admin ent 2)

Respecto al tamaño del proyecto de Bilance se afirma que *“esta agencia en especial BILANCE cuando empezó su proyecto este era muy grande y amplio. El monto financiero que financio esta organización a través de su proyecto era mayor que la sumatoria de lo que tenía Taller Abierto antes.” (Ent admin ent 2).*

También llegaron proyectos de Misereor y de Kinder Misi3n werk desde el 97. Para el 99 habían entonces 3ONGs internacionales alemanas donantes (TDH, Misereor y Kinder werk) y una holandesa (Bilance): *“Y además entra Bilance en el 99 que aporta un monto muy grande, que es mayor a la sumatoria de los aportes de las otras tres donantes” (Ent admin ent2)*

En este periodo, la organizaci3n tiene m3s donantes con montos importantes de apoyo financiero y estas organizaciones realizan auditorias y plantean demandas que deben ser cumplidas por Taller Abierto para continuar con su apoyo. Demandas que afectan la estructura de la organizaci3n, cargos, reportes, funciones, responsabilidades, etc. incluyendo la formalizaci3n de la misi3n de la organizaci3n.

La nueva agencia donante (Bilance) tiene demandas específicas a cumplirse, incluso, la agencia que tradicionalmente había apoyado a Taller Abierto desde sus inicios también tienen demandas:

“Esta agencia [TDH] es clave porque en ese momento en el proyecto a iniciar en el 99, tiene incluido un componente adicional al trabajo comunitario a realizar, es un componente administrativo. En este proyecto se solicitó una partida para sistematizar lo que hasta ahora se ha hecho en materia administrativa y allí es donde entro yo. En el 98 le aprueban un proyecto (que arranca en el 99) que incluye sistematizar todo lo que se había hecho en materia administrativa...

...Bilance [Cordaid] cuando entra a financiarle ese proyecto grande a Taller Abierto, de entrada le dice que van a hacer dos cosas, dos condiciones, que de hecho no se le habían hecho antes a Taller Abierto. Una era realizar una Auditoría Contable y Financiera y la numero dos consistió en que establecer un Sistema de Indicadores. Esto fue a partir del 1999. Coincidentalmente, ambas agencias hacen auditorías a sus proyectos en Taller Abierto. TDH le dijo a Taller Abierto, miren llevamos 6 años trabajando con ustedes hagamos Auditoria. Y así, cada una le hace auditoria a cada uno de sus proyectos. Y TDH también empezó a pedir Indicadores. Pero además cada una de estas agencias han estado sistematizando aspectos no administrativos, pero si operativos. Ellos dicen, ojo, si ustedes llevan seis años trabajando con jóvenes y 5 años trabajando con mujeres entonces hagamos un documento sistematizando lo que se ha hecho con jóvenes. Y entonces a partir del 99 ambas organizaciones empiezan en lo administrativo y operativo vienen a pedir informes y más organización” (Ent admin ent 2).

Como producto de estas demandas, la organización elabora un Plan de Mejoramiento de los Procesos Administrativos y de la Estructura de la ONG de Taller Abierto para el periodo 2000-2004. Este cambio significó un reto para la sostenibilidad de la organización, o plegarse a estas exigencias de los donantes o desaparecer.

Al respecto uno de los administradores entrevistados expresa: *“TDH empezó a exigir a Taller Abierto unas cosas que durante siete años nunca había solicitado... Los donantes ... le exigían a Taller Abierto ciertos asuntos administrativos que hasta allí no los habían hecho, por ejemplo auditorias, por ejemplo procedimientos administrativos”* (Ent admin ent 1)

La explicación que plantean los fundadores y el antiguo administrador radica en el origen de los recursos por parte de los donantes: los recursos ahora son públicos vía los organismos de cooperación oficiales de Alemania y Holanda y por ello hay mayores requerimientos para su control por parte de los gobiernos.

Alrededor de cinco proyectos se configura la intervención de la organización en este periodo⁹:

- Promoción integral de mujeres indígenas y Afrocolombianas inmigrantes en Cali
- Fondo comunitario de Ahorro Programado.
- Formación en Promoción Comunitaria

⁹Torres O. Fernando. (2000) Plan de Mejoramiento de los procesos Administrativos y de la estructura de la ONG de Taller Abierto.

- Promoción Juvenil
- Promoción de Mujeres de la comuna 14, Distrito de Aguablanca

5.4.3 Momento 3 (2002-2004)

Se da con la expansión de Taller Abierto a áreas afectadas por el desplazamiento forzado, en esta etapa surge el concepto de interculturalidad al trabajarse con poblaciones indígenas y afrodescendiente. Este cambio se da en los primeros años de la tercera etapa identificada en la historia de esta organización.

5.4.4 Momento 4: (actual 2012)

Disminución de los recursos de cooperación y búsqueda de nuevos donantes, acercamiento al Estado como contratista. La organización reduce su planta de personal. TDH anuncia el término de su apoyo en Cali, que fue ininterrumpido desde el año 1992. La organización realiza búsqueda de recursos y nuevos socios.

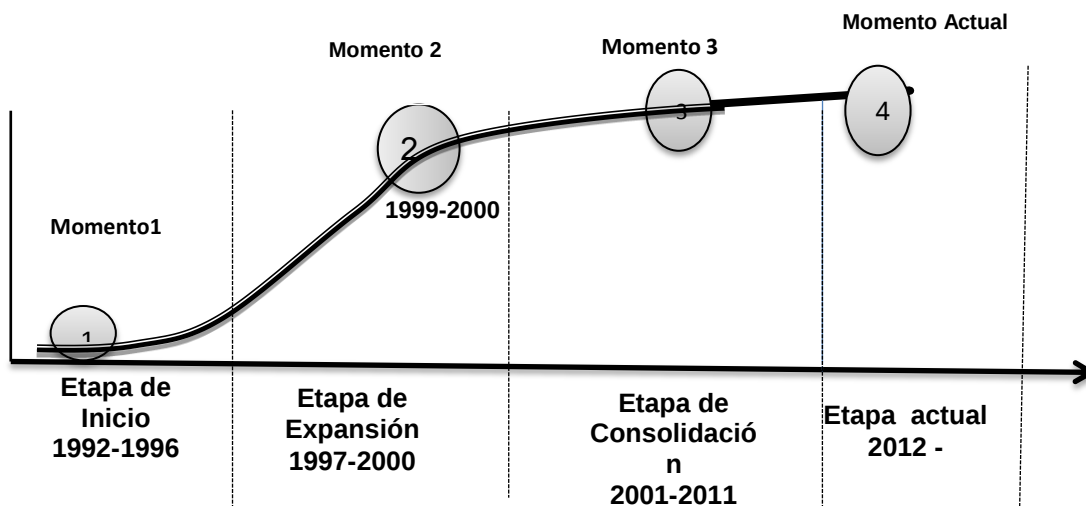
El análisis anterior nos lleva a precisar que el momento de cambio más relevante a analizar es el periodo es el momento 2 que va de **1999 al 2000** (véase gráfico 4), por cuanto representa:

- a) El periodo de formalización y ajuste de la misión.

- b) El periodo de mayor riesgo para desviarse de la misión ante las presiones de los donantes.
- c) El periodo de mayor presión de los donantes.
- d) El periodo de mayor incremento de recursos financieros de la organización.
- e) El periodo de mayor recurso humano en la organización.
- f) Un periodo de gran relacionamiento con organizaciones internacionales.
- g) Periodo de cambios en el estilo de relación con los donantes

Estas características tienen mayor énfasis en este periodo, por lo cual se considera el periodo objeto de mayor análisis en esta investigación.

Grafico 5: Etapas en la historia de Taller Abierto y Momentos de cambio



Fuente: Elaborado por el autor

5.5. Los Proyectos Analizados

Todos los proyectos (5) correspondientes al periodo de cambio 1999-2000 seleccionados fueron financiados por 3 ONGs Internacionales europeas: Terre Des Hommes, Misereor y Cordaid (Bilance). Las dos primeras alemanas y la última holandesa (anteriormente esta se llamaba Bilance). Durante este periodo no hubo proyectos con organismos oficiales de ayuda al desarrollo (organismos oficiales de cooperación) ni con organismos del Estado colombiano, lo cual nos permite un análisis más depurado de las relaciones ONG Internacionales-ONGs locales.

5.5.1. Algunos Aspectos De Estas ONGs Internacionales Donantes

- a) La ONG internacional TERRE DES HOMMES (TDH) ha acompañado a Taller Abierto durante toda su historia (1992-2012). TDH es una ONG internacional que agrupa varias organizaciones independientes que colaboran a través de la federación internacional Terre des Hommes (FITDH). La federación fue conformada en 1966 y tiene entre sus miembros a Dinamarca, Alemania, Francia, Italia, Canadá, Luxemburgo, Holanda, Suiza, España. TDH actúa especialmente en defensa de los derechos de los niños en 34 países. TDH Alemania se fundó en 1967 en Stuttgart para ayudar a los niños afectados por la guerra de Vietnam. TDH no tiene carácter religioso o político y tiene voluntarios en muchas ciudades alemanas.

1999 TDH Alemania se convierte en The Non-Independent Terre des Hommes Foundation y en 2003 se realiza su primer conferencia de delegados de organizaciones

socias. TDH registro un 12% de sus ingresos provenientes de la cofinanciación con el gobierno alemán.

- b) La ONG internacional Misereor es una organización de desarrollo alemana de la iglesia católica y existe desde 1958 en Asia, África y América latina. Los proyectos se implementan a través de organizaciones locales. Es una organización concebida para ayudar a las personas en condición de pobreza, enfermedad, hambre y desventaja.

El gobierno alemán desde 1962 ha venido suministrando recursos a Misereor hasta que estos constituyen las dos terceras partes del presupuesto de Misereor:

“Esta cooperación está basada en mutua confianza y en dos principios: el Ministerio de Desarrollo Alemán se ha comprometido a no atar su apoyo a condicionamientos políticos. Al mismo tiempo, se debe asegurar que no se tomaran medidas misionales ni pastorales que en cualquier caso que hagan parte del mandato de Misereor sean promovidas con fondos públicos” (ver <http://www.misereor.org/about-us.html> - traducción libre de Alejandro Franco).

- c) La ONG internacional CORDAID (Catholic Organisation for Relief & Development Aid) es una de las más importantes organizaciones holandesas de ayuda al desarrollo que trabaja en 36 países a través de una red de cerca de 890 organizaciones socias. Cordaid es el resultado de la fusión en 2000 de tres Organizaciones de desarrollo holandesas:

-Memisa Medicus Mundi (creada en 1925),

-Mensen in Nood (creada en 1914)

-Vastenaktie/Bilance.

Por lo anterior, considerando sus miembros, es una de las más antiguas ONGs internacionales (con cerca de un siglo de existencia) desde la primera guerra mundial. Esta organización distingue varios tipos de socios: Socios de campo que son las organizaciones locales donde operan los proyectos, socios financiadores que contribuyen en la financiación, socios en redes y socios de alianzas. (Ver <http://www.cordaid.org>).

Esta organización ha venido operando en Colombia por más de 30 años (incluyendo con Taller Abierto) en aspectos relacionados con la paz, la pobreza y el liderazgo de la mujer, siendo una de las más fuertes organizaciones holandesas frente a los asuntos de la paz.

El gobierno holandés viene apoyando con recursos esta organización desde 1961:

“El gobierno holandés también ha reconocido la importancia de la ayuda al desarrollo y ha introducido la llamada cofinanciación, la cual es financiación provista por el gobierno a las organizaciones de la sociedad civil con el propósito de la ayuda al desarrollo. Esto resultó en el establecimiento de CEBEMO en 1961, la cual es una fundación católica romana que ejecuto la decisión del parlamento holandés de financiar el trabajo de misionarios como una clase especial de asistencia al desarrollo de los países.” (Ver <http://www.cordaid.org/en/about-us/>).

Cordaid es una de las seis ONGs internacionales que reciben fondos del gobierno Holandés (Cordaid, HIVOs, NOVIB, Terre Des Hommes (Holanda), Plan International y

NCDO).De acuerdo con el reporte de Cordaid 2011 en la alianza de ONGs internacionales para demostrar su transparencia y buen gobierno (INGO Accountability Charter), más del 70% de sus fondos son provenientes de gobiernos y organismos multilaterales para los años 2007, 2008 y 2009. (Ver <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/home/charter-members/cordaid/>).

5.5.2. Los Proyectos En El Periodo De Cambios 1999-2000.

Los cinco proyectos analizados son proyectos de largo plazo con vigencias tri - anuales que se renuevan periódicamente. Esto es relevante en el sentido de que los donantes trabajan con proyectos de largo plazo lo cual da más posibilidades a cambios de mayor trascendencia que proyectos puntuales.

Con estos proyectos Taller Abierto tuvo un incremento de sus ingresos de \$94.1 millones de pesos en el 1998 al 1999 \$147. 1 millones de pesos, lo cual representa un incremento del 56% en el primer año del periodo de cambios analizado (1999-2000).La ONG internacional (Cordaid/Bilance) inicia operaciones con Taller Abierto en este periodo adicionándose a las otras ONGs internacionales (TGH y Misereor) que ya trabajaban con Taller Abierto.

Los cinco proyectos contemplan en su población objetivo principalmente a la mujer (en condición de inmigrante, afrodescendientes, indígenas, empleadas domésticas, mujeres líderes, adolescentes mujeres, madres de familia y mujeres habitantes de sectores populares urbanos). Los proyectos se localizaron en el sur occidente del país, especialmente en Cali y otros dos municipios.

Se observa que en cuatro de los cinco proyectos los financiadores son ONGs alemanas y hay un proyecto financiado por una ONG holandesa. De otra parte, tres de los 5 proyectos vienen ejecutándose con anterioridad a 1999.

Cuadro 5: Resumen proyectos ejecutados en la organización Taller Abierto 1999-2001

Nombre del proyecto	Nombre Organización donante/contratante (Agencia, entidad pública, etc.) y país	Periodo del proyecto (año inicio, año terminación)	Localización del proyecto (lugar donde se implementó) Municipio/Barrio	Población objetivo del proyecto (mujer, joven, niño, etc.)
1.Promoción Integral de Mujeres indígenas y Afro colombianas inmigrantes en Cali	Misereor - Alemania	1997-2013	Cali	Mujeres inmigrantes en Cali, con énfasis en trabajadoras en el empleo doméstico
2.Fondo comunitario de Ahorro programado	Misereor – Alemania& Terre des Hommes TDH- Alemania	1997-2013	Cali	Mujeres inmigrantes en Cali, con énfasis en trabajadoras en el empleo doméstico
3.Formación en promoción Comunitaria	Terre des Hommes – Alemania	1995-2005	Cali	Hombres y mujeres líderes de las comunidades
4.Promoción Juvenil	Terre des Hommes – Alemania	1999 hasta hoy	Buenaventura , Cali, Jamundí	Adolescentes y jóvenes, hombres y mujeres
5.Promoción de mujeres de la comuna 14, Distrito de Aguablanca	Cordaid – Holanda	1999—2006	Cali	Mujeres

Fuente: Elaboración del autor

El análisis de los indicadores en que se ha operacionalizado la misión arroja un puntaje para todos los proyectos igual o superior a 4 para cada proyecto. De igual manera, cada uno de los componentes analizados (que interceptan transversalmente los proyectos) arroja un puntaje de 4.6 a 5 para cada indicador. Lo anterior significa que tanto los indicadores como los proyectos del periodo analizado no reflejan Desviación de la Misión (*“Mission Drift”*), a pesar de que cómo se indicó en secciones anteriores, la formalización de la misión está relacionada con las presiones de los donantes y muchos de los cambios generados en el periodo 1999-2000 están relacionados con la presión de las ONGs internacionales que en ese momento financiaban estos proyectos. Estas cifras son consistentes con el análisis llevado a cabo a través de la historia de la organización y la evolución de la misión en la primera década de la organización.

Cuadro 6: Valoración de los proyectos 1999-2000 en cuanto a valores, principios y población objetivo asociados a la misión de Taller Abierto (un valor de 0: no presencia a 5 presencia muy alto o no aplica NA).

Nombre del proyecto	Empoderamiento.	Derechos humanos	Trabajar con los sectores populares. (mujer/jóvenes/niñez)	Equidad social y de Género.	Interculturalidad.	Auto organización.	Participación.	Promoción comunitaria.	Promedio	Desviación Estándar
1.Promoción Integral de Mujeres indígenas y Afrocolombianas inmigrantes en Cali	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
2.Fondo comunitario de Ahorro programado	5	3	3	5	3	5	5	3	4.0	1
3.Formación en promoción Comunitaria	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
4.Promoción Juvenil	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9	0.3
5. Promoción de mujeres de la comuna 14, Distrito de Aguablanca	5	5	5	5	3	5	5	5	4.7	0.6
Promedio	5	4.6	4.6	5	4	5	5	4.6		
Desviación Estándar	0	0.9	0.9	0	1	0	0	0.9		

Fuente: Elaboración del autor

5.6. Modelos De Relaciones ONG Local – ONG Internacional.

El análisis de la historia de Taller Abierto nos plantea dos modelos de comportamiento interorganizacional entre Taller Abierto y sus donantes (ONGs internacionales):

5.6.1 Modelo “Compañeros”

Durante el periodo 1992 al 1999 cuando el donante era principalmente TDH y los recursos eran pocos y el origen de los recursos eran principalmente de sindicatos y personas en los países desarrollados (Alemania) se desarrolló un modelo flexible de relacionamiento Donante del Internacional-ONG local. Es un modelo formado a partir de un donante con una ONG local muy pequeña (con 4 a 6 personas) con recursos provenientes de la sociedad civil alemana. Con este modelo surge Taller Abierto (1992), debido a la llegada de los recursos de su primer donante (TDH). Este modelo entrara en crisis a finales de la década de los 90s con la afluencia de mayores recursos provenientes del sector oficial y mayores restricciones del nuevo donante llamado Bilance.

Los fundadores de Taller Abierto lo expresan así:

“Eran organizaciones de mucho compañerismo, de mucha solidaridad, de sentarnos de igual a igual. Por ejemplo la señora de esa entidad internacional era gente de visión política. Entonces la relación se movía en torno a lo político, las exigencias de indicadores,

las exigencias técnicas de los proyectos no eran determinantes. Los resultados no lo eran. Las preguntas que nos hacían eran: Uds. están movilizando a la población? Las mujeres conocen sus derechos y que se está haciendo y en cuantas acciones sociales se está participando? A que movimientos sociales están vinculados” (entFund1)

En ese momento, los requerimientos se hacían explícitos así: *“En la etapa del 92 al 99 Taller Abierto tenía que entregar informes, rendir cuentas de alguna manera, tanto en lo operativo como en lo financiero, pero en los informes que enviaba no influían ciertos formatos, ciertos indicadores, no exigían auditorias ni ciertas cosas que luego se complejizaron en el 99.” (Fund1)*

De otra parte, Taller Abierto relaciona este modelo con el tipo de organizaciones con que se relacionaban:

“...hasta el 99 o el 2000 el perfil mayoritario de la cooperación acá en Colombia por lo menos en lo que nosotros teníamos conocimiento provenía de la vertiente solidaria, mayoritaria, con una clara perspectiva política, el cuestionamiento al sistema social y de apoyo y de apoyo para que emergieran otras alternativas...eran organizaciones de mucho compañerismo de mucha solidaridad...” (ent ca3)

5.6.2 Modelo de adaptación a las presiones

El segundo modelo de relaciones se establece cuando se presenta:

- Aumento del volumen de recursos externos (donaciones)

- Aparecen nuevos donantes, por ejemplo, Bilance, con diferencias en su enfoque
- Taller Abierto adopta este modelo pues lo que está en juego es la sostenibilidad de la organización.
- El origen de los fondos de los donantes se diversifican con recursos provenientes de fondos públicos de países desarrollados, pues las nuevas ONGs internacionales con las cuales se relacionan manejan recursos provenientes de gobiernos.
- Hay una mayor demanda de resultados de la gestión en el desarrollo.

De acuerdo con este modelo, la cadena de ayuda al desarrollo, respecto al origen de los fondos es determinante para entender las restricciones externas (del entorno) que plantea la Teoría de la Dependencia de Recursos.

“Pero es que ese cambio que sucede en el 2000 es un cambio muy interesante, porque antes de eso los proyectos se construían desde nuestra propuesta en diálogos con las entidades de Europa, eran compañeros, eran gente amiga, que venían acá, holandeses, alemanes, que venían, les decíamos, tenemos esta idea, era una conversación de iguales compañeros...” (ent fun)

“Después del 2000 se empieza a no ser así, habían unas líneas de trabajo de cooperación para Colombia. Quienes querían apuntarse debía ser a esas líneas con esos indicadores, con esas metas y resultados. Entonces ya cambia la relación, ya no es con el político sino con el técnico. Entonces acá decimos, yo quiero trabajar con la línea de mujeres y mando el proyecto. Ellos las agencias nos contestan con criterio no de político sino con términos de técnicos. Ellos dicen, el proyecto va a hacer esto, pero me da tanto por mujer. Ese proyecto no es viable. Pero no te dicen porque, entonces no es por las diversas concepciones del feminismo. La pregunta es, cuántas

mujeres, cuanto, eso no es viable, o, por ejemplo usted me dice que va a hacer 10 actividades de derechos, entonces no haga 10 haga 8 actividades porque con ese dinero puede hacer solo 8.”
(ent fu3)

En opinión de Taller Abierto se genera una crisis de recursos entre varias ONGs y muchas desaparecen:

“con este cambio muchas ONGs no pasan las prueba. Muchas en Cali que surgieron con nosotros desaparecieron, no pasaron la prueba, fuimos quedando solos, varias quedaron el resto se fue acabando...igual en todo el país...Quedamos unas cuantas que resistimos y seguimos resistiendo nuestra filosofía, nuestra perspectiva, nuestra propuesta de entendimiento con el financiador. Por ejemplo nosotros nunca admitimos que nos impusieran ni las poblaciones ni las políticas... nosotros seguimos presionando con el dialogo. No hacemos proyectos porque nos digan: hay que hacer un proyecto. Lo hacemos por nuestro desarrollo, por nuestra filosofía vemos que es importante y allí encontramos coincidencias con alguien que lo financie”. (entfu 2)

Los anteriores pasajes nos traen un modelo de adaptación y resistencia donde la ONG para asegurar su sobrevivencia se adapta a estas presiones y a las exigencias, desarrolla conocimientos, aprende las técnicas que el donante demanda a aprender, formaliza la organización, desarrolla un sistema contable, sistematiza la información, desarrolla procedimientos y se en ruta en el management moderno para sobrevivir. Pero por otra parte hay un cuestionamiento a la labor de las ONGs en términos de sus resultados, lo cual es otro factor explicativo de las nuevas presiones de los donantes:

“Después de 1999 ya cualquiera no puede hacer proyectos, ya hay expertos en hacer proyectos, incluyendo estas organizaciones europeas, porque ya decíamos hay unas exigencias de los donantes en este caso de gobiernos, para que eso funcionara, ese es el otro elemento. Un tercer elemento es que se hace una evaluación, empiezan a hacer evaluaciones y encuentran que los resultados son bastante deficitarios, no son tan buenos como se hubiera querido y empiezan a cuestionar este tipo de ayuda, ese tipo de trabajo de organizaciones de base, muy política, muy mística pero poco efectivos en términos de resultados. Entonces hay un cuestionamiento: ustedes no pueden seguir así: miren, llevamos tantos millones de euros donados y donde están los resultados del trabajo? Entonces también hay una exigencia para cambiar la estructura, las políticas y los mecanismos de trabajo acá,” (ent- c3)

Conclusiones del capítulo:

En este capítulo se ha evidenciado existencia de presiones del donante hacia la ONG estudiada y el manejo de dichas presiones y sus consecuencias sobre la vida de la ONG (ver sección 5.2) y sobre la misión y sus cambios (ver sección 5.1). En el caso de la ONG estudiada el manejo de las presiones en los momento de mayor influencia de la ONG internacional se da por la vía de la adaptación a la presión del donante. La ONG fue sometida a auditoria desde la ONG internacional y a ofertas de financiación en el periodo de mayores cambios, pero para ello habían condicionamientos sobre llevar indicadores, reportes , llevar un plan de mejoramiento administrativo , llevar un mayor control presupuestal sobre los proyectos además de formalizar su misión (ver secciones 5.2.1.2 -5.2.1.3), .La organización Taller Abierto se vio abocada a tomar una decisión sobre su sobrevivencia: acceder a estas demandas o desaparecer. Las presiones del donante en el caso estudiado alteran procesos internos de las organizaciones, planeación, asignación de recursos, prioridades, contratación de recursos humanos etc. (ver secciones 5.2.1.2.- 5.2.1.3 – 5.4.2). Para el caso, estudiado, estas presiones conllevaron a que la ONG local se formalizara y

estructurara sus procesos administrativos guiados en el plan de mejoramiento administrativo generado en las presiones. La ONG tuvo un notable incremento de sus recursos y proyectos (ver sección 5.4.2) y aunque se reconoce que las presiones llevan implícito el riesgo de desviarse de la misión, para el caso de esta ONG local esto no ocurrió. La gerencia de la ONG local optó por un modelo de adaptación a las presiones del donante (ver sección 5.6.2). La ONG durante su historia de relacionamiento con las ONGs internacionales pasó por dos modelos de relacionamiento: Modelo compañeros hasta llegar a un modelo de adaptación a presiones (sección 5.6).

De otra parte, el estudio de los factores del entorno y sus percepciones por parte de los actores muestra una serie de acuerdos internacionales y metas de gobiernos (por ejemplo la cumbre de los derechos del niño, los Objetivos de desarrollo del Milenio ODM, las declaraciones de París y de Monterrey etc., (ver sección 5.3.1. de este estudio), estos acuerdos y eventos llevan a que los resultados de una ONG local deben contribuir y estar alineados a los resultados que el donante inmediato espera (ONG Internacional) debe lograr en sus planes, programas y metas establecidas, y a su vez este donante inmediato contribuye a los resultados del gobierno donante a través de su correspondiente organismo de cooperación.

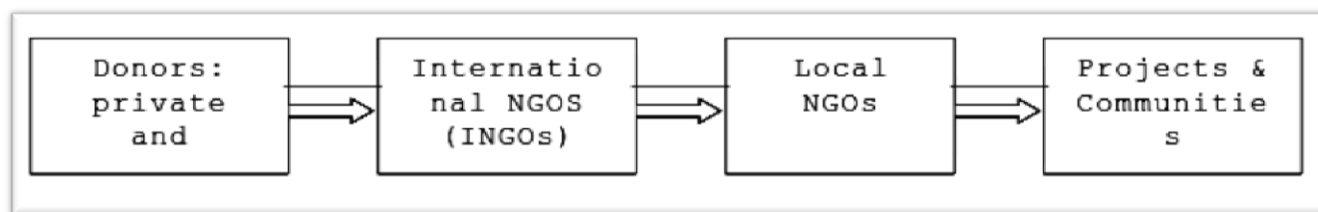
Capítulo 6: Discusión

El elemento central en la teoría de la dependencia de recursos es el hecho de considerar el contexto de una organización como el que permite entender su comportamiento (Pfeffer, 2003) y en este sentido la sobrevivencia y efectividad de una organización depende de la habilidad de esta organización para conseguir recursos de ese contexto o medio ambiente.

En este sentido, las ONGs dada su naturaleza no lucrativa, enfrentan de manera permanente el dilema de la sobrevivencia lo cual las hace más vulnerables que las organizaciones con ánimo de lucro. De esto se desprende que las donaciones sean una de las fuentes más importantes de recursos para sobrevivir y la búsqueda de donantes sea uno de los principales roles de la habilidad gerencial en la ONG local.

La cadena de ayuda oficial al desarrollo implica que los actores en los eslabones internos de la cadena (ver grafico a continuación) tengan un doble carácter: ser donantes y ser receptores de recursos de ayuda al desarrollo. Lo anterior se da en una situación de una cadena de presiones que se mueven de arriba hacia abajo (Top-Down).

Este doble carácter de un actor, como receptor de recursos y como donante de estos mismos recursos genera una contradicción que requiere una gestión en la interacción con los otros actores, dado que las presiones tanto que recibe desde arriba como sus propios requerimientos pueden acumularse hacia abajo en el siguiente nivel de la cadena generando una presión mucho mayor al anterior nivel. La gestión de contradicciones es señalada por Solarte L. (2011) y es la base para los modelos de negociación y adaptación encontrados en el caso estudiado.

Grafica 6 La Cadena de Ayuda al Desarrollo

Fuente: Bornstein L.(2001 pg. 6)

De otra parte, esta cadena está relacionada con una serie de productos de desarrollo en cada nivel (eslabón) que se articulan al siguiente eslabón como un insumo. Dado que existen acuerdos internacionales (por ejemplo los Objetivos del Milenio) y planes en cada nivel (por ejemplo planes estratégicos de país en las ONGs internacionales) y enfoques diversos en las organizaciones localizadas en la cadena, el manejo de las contradicciones puede ser muy complejo, especialmente en el manejo de la contradicciones relacionadas con cada nivel de la cadena cumplir los objetivos misionales y sobrevivir (tanto en la ONGs internacionales como las nacionales). El dilema se resuelve con presiones desde arriba hacia abajo de la cadena, donde las organizaciones que poseen la mayoría de los recursos presionan para que sus demandas sean cumplidas. Esta situación es la razón por la cual el riesgo de desviarse de la misión es permanente en las ONGs locales que están en los niveles inferiores de la cadena.

Los recursos financieros, de personal y de información se obtienen para el caso de las ONGs, principalmente a través de donaciones, contratación y venta de servicios. Las donaciones (ver sección 6.1) pueden provenir del sector gubernamental internacional, como “*Ayuda Oficial al Desarrollo*” (ODA) a través de la OCDE, la cual se constituye a nivel internacional como la

fuerza más importante de recursos generada por los países desarrollados. También los gobiernos de países desarrollados destinan recursos hacia las ONGs a través de sus organismos de cooperación. Por otra parte los gobiernos de los países en desarrollo utilizan la modalidad de contratación con ONGs para ejecutar intervenciones sociales de acuerdo a sus planes y políticas. Otra fuente de donaciones es el sector privado (empresas) y/o donaciones de la misma sociedad civil (p.e. sindicatos) además de donaciones provenientes de voluntarios y ciudadanos.

El acceso a estos recursos genera un ambiente competitivo entre las ONGs internacionales y locales. En esta competencia por los recursos, de ayuda oficial internacional, las ONGs Internacionales tienen ventajas sobre las ONGs locales pues cuentan con recursos propios para pre inversión, estudios, preparación de propuestas y competencia profesional (Fowler A. 2000). Incluso hay una tendencia de los fondos oficiales por preferir ONGs internacionales. A lo anterior se agrega que la asignación de estos recursos está ceñida a políticas y acuerdos de gobiernos a nivel mundial (por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la cumbre de Monterrey, etc.), además de cambios en las prioridades relacionadas con los eventos catastróficos que afectan los países. En todos estos eventos y decisiones las ONGs internacionales tienen ventajas sobre las ONGs locales para la asignación de recursos.

Se asume que la enorme red de ONGs en el mundo está asociada a una mayor posibilidad de acceder a estos recursos desde una red, este es un aspecto por desarrollar en otra investigación. De igual manera en los crecientes recursos relacionados con las catástrofes humanitarias las ONGs internacionales tienen mayores ventajas para acceder a los recursos que las del Ongs locales.

Nuestra ONG bajo estudio (Taller Abierto) tienen una alta dependencia de recursos de ayuda internacional, lo cual es consistente con apreciaciones de Fowler, (2000) sobre la dependencia de las ONGs de Desarrollo localizadas en el Sur respecto a los recursos internacionales: el 95% de los ingresos de taller abierto provienen de las ONGs internacionales.

Otro de los dilemas que afrontan las ONGs es tener recursos sostenibles (o un suministro de donaciones continuo en el tiempo) en un ambiente competido por estos recursos, donde hay ONGs locales con significativas necesidades de sobrevivencia y ONGs internacionales ligadas a cadenas de ayuda al desarrollo (Oller, 2006), muchas de ellas enraizadas en los recursos de gobiernos y de organismos multilaterales. Lograr el ingreso permanente de recursos depende de tener muchos donantes (unos llegan otros se van) o tener unos pocos donantes estables (esto último ha sido la estrategia del caso bajo estudio Taller Abierto, combinada con otra estrategia de renovación de donantes), logrando así una estrategia sostenible de recursos.

De estas relaciones que genera la Ayuda al desarrollo (cadenas de ayuda) entre organizaciones emergen las presiones y demandas a las ONGs locales que quieren acceder a estos recursos. Nuestra investigación nos plantea que estas presiones son más fuertes cuando las fuentes primarias de los fondos de la cadena de ayuda vienen de gobiernos de países del desarrollados (que enviaron los recursos a las ONGs internacionales y luego estas a las ONGs locales).

El caso de la ONG internacional Bilance cuando se vincula como donante de Taller Abierto a finales de la década de los 90, s refleja esta situación: el monto de los recursos que

dona a Taller Abierto es mayor que cualquiera de las otras organizaciones en varios años y los recursos proceden de fondos gubernamentales.

En el caso estudiado, Taller Abierto, hemos encontrado dos momentos críticos que determinaron la sobrevivencia de Taller Abierto cuando incursiono en el competitivo mercado por recursos de ayuda al desarrollo:

- El primero de ellos cuando Taller Abierto acierta con la financiación de un proyecto en 1992. Este fue un proyecto pequeño sin muchas presiones del donante y el origen de los fondos estuvo asociado a recursos de la sociedad civil Alemana (sindicatos). Esta situación es lo que permitió que surgiera Taller Abierto que sus cuatro líderes adoptaran como causa promover la ONG como organización superando su crisis desde los movimientos sociales de las cuales provenían.
- El segundo momento se da durante la expansión de Taller Abierto a finales de la década de los noventa, ante la posibilidad de mayores recursos y expansión de la organización con nuevos donantes y con fondos provenientes de gobiernos, las demandas de las ONGs internacionales hacia Taller Abierto se endurecen y esta organización se ve en una disyuntiva que comprometía su sobrevivencia y decide adaptarse a las demandas de los donantes, “formalizarse”, o como dice unos de sus fundadores convertirse en una “empresa social”. Taller Abierto observa que a partir del 2000 las ONGs locales se ven afectadas por una corriente de requerimientos, indicadores, técnicas y demandas de las agencias y organizaciones donantes y para ellos el inicio del nuevo milenio significo un

nuevo periodo, un cambio en las relaciones entre países, llamando al año 2000 un año “bisagra”. Esta caracterización de los inicios de la década es un aspecto que requerirá un estudio más amplio y que escapa del alcance de la presente investigación.

La “formalización” de la organización demandada por los donantes a finales de los 90’s implicaba formalizar la misión, además de introducir múltiples procedimientos administrativos y contables. El análisis realizado a la misión en esta organización nos muestra el carácter dinámico de la misión, más allá de “un cuadrito colgado en la pared” y que nos requirió ver la misión desde otra perspectiva teórica del medio ambiente sobre la organización: la teoría ecológica. El análisis del “ciclo de vida” de la organización (Avina, 1993) enfocando momentos de cambio organizacional alrededor de los recursos en un ciclo de vida (surgimiento, expansión madurez) nos permitió visualizar el carácter dinámico de la Misión, cambiante y enriquecida por los factores del entorno. De esta manera surgen conceptos en la misión como interculturalidad y se fortalece su enfoque de derechos. La revisión realizada a la misión durante el ciclo de vida de la organización y a través de proyectos en los momentos de cambio crítico no evidencio el fenómeno denominado desvío de la Misión (*“Mission Drift”*), pero si mostro que la misión suele cambiar a medida que la organización se expande y fortalece.

A pesar de todos los cambios en veinte años alrededor de la misión, el hilo conductor que se mantuvo en ella es el empoderamiento y la defensa de los derechos humanos frente a lo cual la organización ha sido intransigente. Sin embargo, como veremos más adelante hay un compromiso con los movimientos sociales de los fundadores y líderes de la organización en este aspecto.

Los diversos autores mencionados en la sección 1.11 convergen en aceptar la existencia de riesgo en las organizaciones sin ánimo de lucro de desviarse de su misión, especialmente cuando se incursiona en la generación de actividades o negocios de alguna rentabilidad o de venta de servicios. Por otra parte el depender totalmente de donaciones lleva a pensar en una dependencia completa del recurso externo y por tanto de las presiones del donante.

En nuestro caso estudiado, la relación porcentaje de recursos propios (por venta de servicios) frente al porcentaje de recursos provenientes de ONGs internacionales fue del 5% frente al 95% (5%:95%) lo cual nos da una relación de casi total dependencia de recursos externos para la sobrevivencia de Taller Abierto. Aun así, Taller Abierto logro durante 20 años mantener un modelo de dependencia de recursos estables en pocos donantes, logrando que una ONG internacional estuviera veinte años continuos como su donante.

Podríamos concluir que las presiones de los donantes llevaron a formalizar la misión de Taller Abierto y que esta misión ha tenido ajustes a lo largo de su historia sin que haya evidencia de que estas presiones de los donantes hayan logrado desviar la misión de Taller Abierto de su propósito fundamental.

La discusión con Taller Abierto sobre este hallazgo llevo a formular 4 aspectos explicativos de la no desviación de su misión:

- a. La fortaleza del enfoque de la organización Taller Abierto, basado en los derechos y en el empoderamiento y en el compromiso de sus fundadores. Siempre, a través de sus

20 años estos elementos han hecho de Taller Abierto una organización de defensa de los derechos y del empoderamiento. Aunque algunos conceptos hayan tenido cambios en la misión, los derechos y el empoderamiento han sido un atributo permanente y guía del resto de valores en la organización.

- b. El compromiso político de los fundadores con los anteriores conceptos, Ellos provienen de un ideario de la organización para lograr cambios y reivindicaciones a partir de experiencias personales anteriores. La organización es un mecanismo para el logro de cambios sociales. Fowler (1997) refiriéndose a las ONGs de desarrollo, señala que la claridad y compromiso con la misión, visión e identidad de la organización probablemente sea más clara y fuerte en organizaciones fundadas en motivaciones ideológicas de activistas de base, lo cual probablemente sea el caso de Taller Abierto.
- c. El liderazgo de los fundadores. Los fundadores de Taller Abierto se han mantenido a lo largo de los años en esta organización y han sido los determinantes en las principales decisiones de la organización. La importancia del liderazgo en las organizaciones sin ánimo de lucro para evitar desviarse de la misión es planteado por Sprinkel K. (2011) cuando observa juntas directivas de estas organizaciones concentradas solo en los aspectos financieros o concentradas en luchas internas debilitando el liderazgo. Considera que el liderazgo es la primera acción de la organización sin ánimo de lucro para evitar desviarse de su misión.

- d. El enfoque de los ONGs donantes, más orientadas a la solidaridad y a los movimientos sociales, a pesar de sus cambios y prioridades. En relación con la ONGs internacionales esta organización ha tratado de mantenerse cerca a las ONGs internacionales que trabajan por los movimientos sociales, especialmente de corte europeo. ,

El cambio producido (en términos de formalización) de la organización Taller Abierto, como efectos de las presiones externas de los donantes, tarde o temprano habría de darse, pues esta formalización se ha venido convirtiendo en una condición de sobrevivencia de estas organizaciones para acceder a recursos de cooperación, contratación y/o venta de servicios. La presiones externas de los donantes actuaron como un acelerante del este cambio. El cambio organizacional es planteado por Hall (1996, p. 200) citando a Hage (1980) como *“la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”*. Esta definición nos trae a una perspectiva externa del cambio en las organizaciones.

El enfoque del estudio realizado fue identificar los mayores momentos de cambio de la organización (con una perspectiva externa) y allí identificar las razones de estos cambios en el entorno. Se encontró que las presiones de los donantes ante la afluencia de recursos dinamizaron el cambio.

Sin embargo las presiones de variada trascendencia siempre han existido por fuera de los grandes momentos de cambio identificados. Estas presiones llevaron a conflictos para Taller

Abierto, pero no significaron cambios misionales y más bien llevaron a un proceso de adaptación los requerimientos de este donante en tanto el proyecto terminaba y entonces buscar otro donante.

6.1 Interdependencia y presiones externas

En la relación donante (llamado también Actor Social en la teoría de la dependencia de recursos)- ONG local (llamado organización focal en la TDR) para nuestro caso estudiado se encuentra la denominada Interdependencia de Resultados en la cual los resultados de una organización son interdependientes con los de otra organización ligada a un contexto más amplio a través de la denomina “*Cadena de la Ayuda al Desarrollo*” (Oller, 2006).

Considerando que hay una serie de acuerdos internacionales y metas de gobiernos (por ejemplo la cumbre de los derechos del niño, los Objetivos de desarrollo del Milenio ODM, las declaraciones de Paris y de Monterrey etc., (ver sección 5.3.1. de este estudio), estos acuerdos y eventos llevan a que los resultados de una ONG local deben contribuir y estar alineados a los resultados que el donante inmediato espera (ONG Internacional)debe lograr en sus planes, programas y metas establecidas, y a su vez este donante inmediato contribuye a los resultados del gobierno donante a través de su correspondiente organismo de cooperación. Se establece así una cadena de interdependencia de resultados en la relación donante-receptor de recursos. Entre las condiciones demandadas a Taller Abierto local por los donantes a finales de las década de los 90’s estuvo tener una planeación con objetivos a lograr (Torres, 2000), de esta manera se lograría un alineamiento de recursos. Esta interdependencia se visualiza como una interdependencia de resultados, los cuales para una organización son insumos y para la otra son productos) y como

una interdependencia en donde los diversos actores en juego (donantes y receptores) están de común acuerdo en vincularse a la ayuda al desarrollo (interdependencia de conducta en el análisis de Pfeffer) a través de los derechos humanos y enfoques comunes entre organizaciones.

Disponer de objetivos, programas y proyectos es considerado una buena práctica de rendición de cuentas (accountability) y transparencia en las ONGs Internacionales, y se debe cumplir con los requerimientos de donantes y gobiernos, esto se resume en los 35 mejores prácticas que son evaluada cada año en las ONGs Internacionales (VER <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/home/>).

La principal organización en cuanto al monto de donación que emergió para Taller Abierto finales de los 90s: Bilance-Cordaid. Esta organización debe cumplir con planes, programas y proyectos y requerimientos de sus donantes (ver la Web citada anteriormente)

De la anterior exposición se desprende que las presiones de los donantes vienen en una cadena acumulativa de requerimientos desde las fuentes primarias de donación (por ejemplo de fondos gubernamentales) hasta la ONG local. Es lo que explica el cambio que tuvo Taller Abierto a finales de los 90's cuando amplió sus donantes (Bilance-Cordaid) y se multiplicaron las presiones hacia ella.

Como resultado de las presiones externas el modelo de relacionamiento y adaptación con el donante sufrió un cambio a partir del 2000. Taller Abierto habla un nuevo periodo de relacionamiento con los donantes y lo atribuye a cambios en las fuentes de los recursos, de

fondos de sindicatos y de la gente de esos países a fondos de gobiernos extranjeros...se podría plantear entonces desde la cadena de la ayuda al desarrollo que el fortalecimiento de esta cadena con fondos de gobiernos (p.e. de la OECD) implica mayores niveles de presiones desde los donantes.

6.2 El entorno

La teoría de la dependencia de recursos (TDR) señala el contexto como la principal fuente de incertidumbre y restricciones sobre la organización. Del entorno provienen los recursos que requiere la organización. El funcionamiento de la organización depende de su habilidad para conseguir los recursos críticos (que son controlados por otros actores). La incertidumbre se relaciona con la distribución y concentración de los recursos entre los diversos actores y esa concentración genera poder desde los actores que poseen los recursos hacia los actores que necesitan los recursos.

Pfeffer (2003) plantea el entorno de la organización en tres niveles. Un primer nivel relacionado con todo el sistema con el cual se interconecta la organización para realizar sus transacciones, que para nuestra ONG es la “*Cadena de Ayuda al Desarrollo*”. Un segundo nivel relacionado con las organizaciones con las cuales interactúa directamente (en nuestro caso las ONGs internacionales: TDH, Bilance-Cordaid y Misereor entre otras).

El tercer nivel del entorno es el denominado entorno percibido por la misma organización, al cual Pfeffer (2003) atribuye como el que influencia las acciones de la organización (este tercer nivel está sujeto a la interpretación que da la organización a su entorno, a la interpretación de eventos ambiguos. La construcción de estas percepciones es influenciada por sistemas de información disponible (Nienhuser, 2008, p. 12).

Entre los 18 factores identificados en el entorno de Taller Abierto y su principal donante se observan cuatro tipos:

- a) Eventos relacionados con acuerdos y políticas de los organismos de la Cadena de Ayuda al Desarrollo. Las conferencias, cumbres de gobiernos y de organismos internacionales (p.e. Naciones Unidas) son determinantes en la orientación de los recursos de ayuda al desarrollo. Por ejemplo, los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) definen la prioridad de más de 100 países en materia de prioridades para el desarrollo (y por tanto en el destino de principales recursos del mundo al desarrollo). Los acuerdos y cumbres han tenido gran influencia en las políticas y comportamiento de las ONGs internacionales y organismos de cooperación donantes, Estos eventos o acuerdos operan en cadena desde arriba (gobiernos y organismos de cooperación) hacia abajo hasta llegar a las organizaciones locales. Surge el supuesto de que esta situación adquiere mayor importancia a medida que las organizaciones receptoras (ONGs internacionales y ONGs locales) se articulan en redes, las cuales han venido tomando mayor fuerza en los últimos años. Este es un aspecto para estudios posteriores.
- b) Eventos de carácter catastrófico movilizadores y direccionados de recursos de los principales donantes a nivel mundial. Estos eventos se refieren principalmente a

acontecimientos de carácter catastrófico (terremotos, guerras, hambrunas, epidemias, sequías y otras emergencias humanitarias). A partir de estos acontecimientos los recursos de ayuda al desarrollo suelen movilizar para atender emergencias inmediatas y pospone recursos para proyectos de largo plazo. Un gran número de ONGs internacionales se movilizan y especializan en estos eventos.

Los acontecimientos catastróficos son determinantes en la orientación geográfica de los recursos de ayuda al desarrollo, una catástrofe atrae recursos y /o reubica otros.

- d) Variables del entorno (mortalidad, violencia, nivel de ingreso, etc.), determinantes en la definición de políticas en todos los niveles de la cadena de ayuda al Desarrollo. En el caso estudiado estas variables tienen mayor presencia en el entorno nacional, regional y local y su efecto es más palpable para la ONG local. En este sentido, la mortalidad relacionada con violencia, la violencia intrafamiliar entre otros han sido factores determinantes en las decisiones de Taller Abierto respecto a expansión, ampliación de su enfoque y modelo de intervención. De otra parte, el ingreso per capita como una variable del entorno mundial ha tenido gran peso en las decisiones de los organismos de cooperación, gobiernos y ONGs internacionales para mantener/relocalizar la ayuda en los países.

- d) Factores referentes a la evolución del pensamiento sobre el desarrollo (desarrollo humano, género, derechos, interculturalidad, sostenibilidad medioambiental, etc.). Estos factores están presentes en los enfoques de las organizaciones que participan en la cadena de la Ayuda al Desarrollo (donantes, ONGs, gobiernos) en todos sus niveles e inciden en la asignación de los recursos de ayuda al desarrollo. Hace 30 años las decisiones en los

organismos internacionales de ayuda se tomaban ceñidas al desarrollo económico principalmente el ingreso y las necesidades básicas insatisfechas. En la última década (y especialmente en Colombia) el tema de los derechos humanos y el enfoque de género, participación, lo étnico y la sostenibilidad medio ambiental se han convertido en aspectos de considerable importancia en las agendas y decisiones sobre la ayuda al desarrollo. Con la agudización de los conflictos en Colombia, llegaron al país muchas Organizaciones internacionales relacionadas con los derechos humanos y este tema se convirtió en prioridad en la agenda pública internacional para asignar recursos de ayuda al desarrollo. Estos cambios en el pensamiento del desarrollo son transversales a las variables y eventos anteriormente mencionados.

6.3 Toma de decisiones y modelo de adaptación a las presiones externas.

Durante la historia de Taller Abierto se identificaron dos modelos de relacionamiento con los donantes, un primer modelo (1992-1999) donde la ONG local – ONG Internacional donante eran “compañeros” que se preocupaban por los movimientos sociales con condiciones de baja presión del donante. En este modelo las presiones eran negociadas, de mucho acuerdo y tenían un marcado componente ideológico, luego emerge otro modelo basado en mayores presiones y requerimientos administrativos a cumplir y relacionados con resultados para acceder a los recursos.

El cambiar de un modelo a otro implicó una toma de decisiones en la ONG, tal vez la decisión más crítica en la historia de esta organización, la supervivencia. De acuerdo con la TDR

la manera como se toman las decisiones está asociada a los factores o “contingencias” del entorno.

Taller Abierto ha utilizado principalmente uno de los tipos de estrategias de respuesta denominado “estrategia de Concesiones (compromise)” señalada por Oliver (1991) (a partir utilizar la teoría de la dependencia de recursos (TDR) y la teoría institucional), para manejar las presiones de los actores que poseen los recursos (donantes) y para explicar el comportamiento organizacional a partir de las presiones del entorno.

Oliver (1991), plantea la existencia de conflictos entre las instituciones, y adopta como estrategia para el manejo de este conflicto utilizar tácticas de acomodamiento y balanceo de la situación y tácticas de conciliación y negociación con los actores buscando cumplir con los mínimos estándares y así acomodarse. Sin embargo este proceso de adaptación es afectado por la coincidencia de enfoques de desarrollo que Taller Abierto busca en los donantes. Esta coincidencia de enfoques de desarrollo posibilita un mayor entendimiento con la organización donante.

Cuando los requerimientos del donante (basados en el poder que le otorgan los recursos que posee) exceden el balance que se busca, Taller Abierto opta por esperar a que termine el proyecto (cumpliendo todas sus demandas) y busca otro donante, esta situación ocurrió con una ONG internacional. Así se ha mantenido la independencia organizacional.

Este modelo de acomodamiento, balance, conciliación y negociación, de mantener un donante permanente (TDH) y estar en búsqueda de nuevos donantes le ha permitido a Taller Abierto un mejor manejo de sus recursos (estabilidad financiera) y mejor manejo del poder interorganizacional.

De esta manera se tomaron decisiones como la selección del administrador que elaboro el primer plan de ajuste de la organización en 1999, a través de un mutuo acuerdo del donante (ONG internacional) y la ONG local.

Taller Abierto ha tomado decisiones internas de buscar donantes generalmente dentro de un círculo de ONGs europeas cuyo enfoque sea consistente con su misión para facilitar el modelo de adaptación y Balance y prever conflictos

Capítulo 7: Conclusiones

- **Sobre los Objetivos:**

El estudio se planteo como Objetivo general contribuir a conocer la manera como las ONGs locales receptoras de ayuda internacional responden a presiones por recibir recursos de las ONGs Internacionales que podrían desviarlas de su misión.

El estudio permitió confirmar la existencia de presiones del donante y la manera como estas se manejan y sus consecuencias sobre la vida de la ONG (ver sección 5.2) y sobre la misión y sus cambios (ver sección 5.1). En el caso de la ONG estudiada el manejo de las presiones en los momento de mayor influencia de la ONG internacional se da por la vía de la adaptación a la presión del donante.

- **Objetivos Específicos**

- Objetivo Específico: Identificar algunas formas como se manifiestan las presiones que ejercen las ONGs internacionales sobre las ONGs locales receptoras de ayuda internacional que buscan acceder a sus recursos.

La ONG fue sometida a auditoria desde la ONG internacional y a ofertas de financiación en el periodo de mayores cambios (1999), pero para ello habían condicionamientos sobre llevar indicadores, reportes , llevar un plan de mejoramiento administrativo , llevar un mayor control presupuestal sobre los proyectos además de formalizar su misión (ver secciones 5.2.1.2 -5.2.1.3),

- Objetivo Especifico: Identificar las potenciales consecuencias de las presiones de las ONGs internacionales financiadoras sobre los procesos gerenciales en las ONGs locales receptoras de ayuda al desarrollo.

.La organización Taller Abierto se vio abocada a tomar una decisión sobre su sobrevivencia: acceder a estas demandas o desaparecer. Las presiones del donante en el caso estudiado alteran procesos internos de las organizaciones, planeación, asignación de recursos, prioridades, contratación de recursos humanos etc. (ver secciones 5.2.1.2.- 5.2.1.3 – 5.4.2). Para el caso, estudiado, estas presiones conllevaron a que la ONG local se formalizara y estructurara sus procesos administrativos guiados en el plan de mejoramiento administrativo generado en las presiones. La ONG tuvo un notable incremento de sus recursos y proyectos (ver sección 5.4.2) y aunque se reconoce que las presiones llevan implícito el riesgo de desviarse de la misión, para el caso de esta ONG local esto no ocurrió.

- Objetivo Específico: Identificar las reacciones de la gerencia de las ONGs locales receptoras de ayuda al desarrollo ante las presiones de las ONGs internacionales.

La gerencia de la ONG local opto por un modelo de adaptación a las presiones del donante (ver sección 5.6.2 y sección 6.3). La ONG durante su historia de relacionamiento con las ONGs internacionales pasó por dos modelos de relacionamiento: Modelo compañeros hasta llegar a un modelo de adaptación a presiones (sección 5.6)

- El estudio encontró que las presiones de las organizaciones donantes (ONGs internacionales) pueden afectar la misión de la ONG local sin esto signifique que la organización local se desvíe de su misión (*“Mission Drift”*).

- El riesgo de desviarse de la Misión en las ONGs es permanente, considerando las necesidades de recursos para asegurar su sobrevivencia
- La “*Cadena de la Ayuda al Desarrollo*” incluye a los donantes (organismos oficiales, ONGs internacionales) y receptores de recursos (ONGs locales). Buena parte de los recursos a los que pueden acceder las ONG internacionales y locales están ligados a la ayuda oficial al desarrollo. ODA a través de la OECD. Esta cadena de ayuda implica presiones de arriba-abajo desde el primer donante (gobiernos, organismos multilaterales y bilaterales hacia las ONGs locales).
- Los acuerdos de gobiernos y organismos internacionales de ayuda al desarrollo imponen restricciones y políticas que operan de arriba-abajo en la asignación de los recursos dentro de la cadena de ayuda al desarrollo, lo cual afecta y hace más complejo el acceso de las ONGs locales a los recursos (las cuales se ubican en los niveles inferiores de la cadena). Esto crea mayor incertidumbre para acceder a los recursos y mayores posibilidades de dependencia de recursos.
- El estudio encontró que las presiones sobre las ONGs locales son menores cuando los recursos de las ONGs internacionales no provienen de fondos públicos sino de la sociedad civil.
- La ONG local adopta un modelo de adaptación a las restricciones del donante (ONG internacional) donde busca balance, cede y negocia. Este modelo define un

comportamiento organizacional desde la perspectiva de las influencias externas. De otra parte, las organizaciones donantes imponen criterios, formatos, indicadores de manera coercitiva e imponen estandarización sobre las organizaciones.

- La teoría de la dependencia de recursos permite analizar las relaciones donante-receptor, sin embargo teorías como la teoría ecológica permiten una mayor comprensión de cambios a lo largo de la historia de la organización (ambas relacionadas con las influencia del medio ambiente). De otra parte, la teoría institucional permite explicar isomorfismos de carácter coercitivo que adoptan las organizaciones locales ante las presiones del donante. Esto nos lleva a pensar que una teoría no logra explicar la multitud de aspectos que emergen en el análisis de las organizaciones.
- La ONG local adopto una estrategia para el aseguramiento de recursos basada en tener un alianza estable con una ONG internacional y de otra parte realizar renovación de donantes, teniendo cuidado que los donantes (ONGs internacionales) tuvieran un enfoque similar al de la organización local (empoderamiento y derechos humanos).
- De esta investigación surgen temáticas para futuras investigaciones: pueden desviarse de su misión Organizaciones sin ánimo de lucro (fundaciones) creadas por las empresas como estrategia de responsabilidad social? De qué manera un ONG local maneja la dependencia de recursos y la incertidumbre al vincularse a una red de ONGs? La existencia de una cadena de ayuda al desarrollo y sus presiones de que manera afectan el cumplimiento de

las metas del milenio? Como se integran las ONGs locales de países en vías de desarrollo a las grandes estructuras alianzas de las ONGs internacionales?

Notas a Pie

- 1 Las organizaciones microfinancieras operacionalizan similarmente la misión considerando por una parte prestar servicios microfinancieros (componente comercial o financiero) y por otra parte, que estos servicios se dirijan a los pobres (componente social). De esta manera han establecido dos indicadores para medir el propósito y la población objetivo, considerados en la misión de estas organizaciones: por una parte el tamaño del crédito promedio relacionado con el propósito de prestar servicios y por otra parte se encuentra la población pobre como la población objetivo (Lapenu, 2006).
- 2 Se refiere a la masacre en la Plaza de Tien Amen en Beijing, China (junio de 1989) y las políticas de régimen chino respecto al uso de las fuerzas del mercado en la economía socialista, tradicionalmente condenadas por la ortodoxia marxista.
- 3 Se refiere a las actividades de las tropas cubanas en África en la década de los ochentas, los cual generó una fuerte polémica entre muchas organizaciones de izquierda en el mundo, esta polémica fue agudizada por las diferencias de enfoque entre china y la URSS. en ese momento.
- 4 Se refiere a la obra de pablo Freire, Pedagogía de los oprimidos, publicada en (1968) uno de los textos básicos de la educación popular.
- 5 Manfred Max Neef en su obra Desarrollo a escala humana publicada en 1991.

- 6 Los siguientes eventos y acuerdos internacionales constituyen el marco de referencia de políticas y prioridades de la ayuda al desarrollo durante las primeras décadas del siglo XXI. FOWLER ALAN (2003) en us article “International Development Frameworks, policies, priorities and implications. A basic guide for NGOs”, establece una “bigpicture” del entorno mundial de las ONGs y sus factores, políticas y prioridades más relevantes.
- 7 Los factores identificados durante el periodo 1994-2005 fueron las tendencias que evidenciaron las ONGs Internacionales de origen europeo en el periodo en mención. Algunas organizaciones internacionales (holandesas y alemanas) que fueron donantes de Taller Abierto en ese periodo mostraron algunas de las tendencias señaladas.
- 8 Espinoza M. Perfil de la violencia familiar en Cali. Observatorio de la violencia en Cali.
- 9 Ver Boletín electrónico para los actores del sistema de salud en Colombia no. 20 – marzo 5 de 2013) Ministerio de Salud:
http://www.hospitalsanrafaeltunja.gov.co/nuevo_sitio/images/stories/boletines_pdf/minsaludyotros/Enlace_MinSalud_20_PreencionEmbarazo.pdf

Bibliografía

1. Avina, J. (1993). The evolutionary life cycles of Non-Governmental Development Organizations. *Public Administration and Development*. Vol.13, Issue 5, 453–474.
2. Armendariz, B. and Szafar, A. (2010). *On Mission Drift in Microfinance institutions*. Handbook of microfinance edited by Armendariz B. and Labie M. Singapur.
3. Armendariz B. D'Espallier, B. and Hudon, M. (2010). *Subsidy Uncertainty and Microfinance Mission Drift*. Harvard University, p.40.
4. Bebbington, A. (2001). “*Reflexiones sobre la relación Norte-Sur en la construcción de conocimientos sobre las ONGs en América Latina*” p. 20.
5. Bennet, R. and Savani, S. (2011) “Surviving Mission Drift. How Charities Can Turn Dependence on Government Contract Funding to Their Own Advantage”. *Nonprofit management & leadership*. London, Metropolitan University, Vol. 22, No. 2, Winter.
6. Biekart, K. (2005). *Políticas de las ONGs Europeas para América Latina: tendencias y perspectivas recientes*. Instituto de estudios sociales, la haya, países Bajos, pp. 41
7. Bonilla, L. (2010). Demografía, juventud y homicidios en Colombia, 1979-2006. *Lecturas de Economía* #72. Junio 2010, Medellín. p.116)
8. Bradach, J. and Foster, W. (2005). “Should Nonprofits seek profits?” *Bussiness Review*. Harvard, February, 1- 9.
9. Breton Solo V. (2008) *Las organizaciones No gubernamentales y la privatización del Desarrollo Rural en América Latina*. Ediciones Universidad Nacional a Distancia Madrid pp. 463-483.

10. Bornstein L. (2001). *From management standards to development practice: A study of the South African Development Chain*. CSDS Working Paper #33. School for development studies and centre for civil society. University of Natal, Durban South África. pg 6.
11. Callen, J. and Klein, A. (2009). *The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource Dependence perspectives*. *Voluntas*, 21, 101-125.
12. Caracelli V. and Greene J. (1993) Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*. Summer 1993, vol15, N2, pp 193-207.
13. Chen, J. and Roberts, R. (2010). "Toward a more Coherent Understanding of the organization-Society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research". *Journal of Business Ethics*. 9, 651-665.
14. Christen, R. (2001). *Comercialización y Mision Drift. La transformación de la microfinanzas en America Latina*. Consultative group to Assist the Poorest (CGAP) pp. 1-48
15. Cisalva, (1998). *Dimensionamiento de la violencia en Colombia*. Documentos de trabajo R- 39 red de centros de investigación BID). Washigton1998.
16. Clasciaro, T. and Piskorksk, M, (2005). Power imbalance, mutual dependence and constrain absorption: a closer look a Resource Dependence Theory.
17. Cohen, L. and Manion, L. (2003). "Research Methods in Education". *RoutledgeFalmer*. London, Quinta Edition.
18. Copestake, J. (2007). "Mission Drift. Understand it. Avoid it." *World development*

Journal.

19. Creswell J. Plano V. (2011). Designing and conducting mixed methods research. Sage publications, second edition.
20. Dart, R.(2004). "Being "Business like" in a nonprofit organization: a grounded and inductive tipology"*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, June 2004, Vol. 33, No. 2, 290-310.
21. Davies,R. (2008). The rise and the Fall of Transnational Civil Society: The evolution of non-governmental Organizations since 1839. Working papers on transnational Politics 2008. City University London. Centre for international Politics. P. 18
22. Davis, G. and Cobb, J.A. (2009). "Resource Dependence Theory: Past and Future. "*Sociology of Organizations*.
23. Drucker, P. (1986).*Management, Tasks, Responsibilities, Practices*.New York First Edition.pg 32
24. Drucker P. (1989). "What business can learn from nonprofit?"*Business Review*.Harvard, July-August, 90-93.
25. Drucker P. (1990). "Managing the nonprofit organization. Principles and practices." Pgs 1-4
26. Edwards, M. y Fowler, A. (2002). The Earthscan Reader on NGO Management. First Edition, London, Earthscan Publications,p.464.
27. Engels, P.(2009),*Mission Drift in Microfinance . The Influence of Institutional and Country Risk Indicators on the Trade -between the Financial and Social Performance of Microfinance*. Tilburg University, The Netherlands Faculty of Economics and Business pg. 2
28. Espinoza M. (2007) Perfil de la violencia familiar en Cali. Observatorio de la

violencia en Cali. <http://www.cali.gov.co/publico2/>

documentos/observatorio/documentos/PerfiVF2007.pdf

29. Foreman, K. (1998). "Evolving Global Structures and the Challenges Facing International Relief and Development Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 28, 178-197.
30. Foster, W., Bradach, J. (2005). "Should nonprofit seek profits?" *Business Review*, Harvard, 92-100.
31. Fowler, A. (1997). Organizing non-profits for *development*. In Alan Fowler, Striking a balance: a Guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in International Development. Earthscan Publications limited.
32. Fowler A., (2000). Options , Strategies and trade-offs in Resources mobilization, The virtuous spiral: a guide to sustainability for in International Development. NGOs Earthscan Publications limited.
33. Fowler A. (2003), *International Development Frameworks, Policies, Priorities and Implications. A Basic Guide for NGOs*. Printed by DLR International August 2003 Pgs 11-25
34. Ghosh S. and E. Van Tassel (2008), «A Model of Microfinance and Mission Drift», Department of Economics, Florida Atlantic University, December 2008
35. Hailey, J. (2009). *International NGOs of the future: Convergence and Fragmentation*. Intrac Seminar on Future Directions in International NGOs Structures. Oxford.
36. Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall, Sexta edicion, Mexico.
37. Hammad, L. and Morton, B. (2011). *Greater Influence, Greater responsibility. Are INGO's self-regulatory accountability standards effective?* The North South

Institute.pgs. 5-8

38. Hilman, A. and Withers, M. (2009). *Resource dependence Theory a review. Sage Journals*. Journal of Management December 2009 35: 1404-1427, first published on September 23, 2009
39. Holcombe, S. (2004). "Managing Development: NGO perspectives" *Journal International Public Management*. Vol. 7, 2, 187-205.
40. Holland, P. T. (2008). *Nonprofit organizations. Principles and practices*. Publisher Columbia University Press.
41. Iverson, J. (2011). *Theorizing Organizational Mission and Mission Statements in a Structuration Framework University of Montana*. Pgs. 4
42. Lapenu, C. and Pierret, D. (2006). Handbook for the analysis of the governance of microfinance institutions. IFAD, GTZ, IRAM, CERISE
43. Lewis, D. (2007). *The management of Nongovernmental Organizations*. Second Edition, USA, Routledge.
44. Lister, S. (2000). "Power in Partnership". *Journal of International Development*. Vol. 12, Issue 2, 227–239, March.
45. Marshall, J. (2007). "The Multiples Sources of Mission Drift" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 299-307.
46. Mersland, R. and Strom, R. (2010). "Microfinance Mission Drft?" *World Development*, Vol. 38, Issue 1, January, 2010, 28-36.
47. Ministerio de Salud de Colombia. (2013). *Boletín electrónico para los actores del Sistema de Salud en Colombia*. Nro. 20 – marzo.
48. Morton B. (2013) An Overview of International NGOs in Development cooperation.

Case Study 7. Publicado en: UNDP 2013, Working with Civil Society in foreign aid.

Possibilities for south-south cooperation?.

49. O' Brien, T. (2010). *Stuck in the middle: Maintaining the organization legitimacy of the regional environment center*. Voluntas, 21, 339-357.
50. Observatorio de Discriminación racial. (2008). *El derecho a no ser Discriminado*. Primer Informe, p. 34, Codhes.
51. OECD. (2013). *Development AID at a Glance. Statistics by Region*. 1. Developing Countries , Table 1.2.9.ODA by recipient country.
52. Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes" *The Academy Management Review*.16 (1), 145-179.
53. Oller, D. (2006). "Power relations in the financial Aid Chain" *Development*.49(2), 34-39.
54. Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y Teoría de las Organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México.
55. Pfeffer, J. (1992). *Understanding power in organizations*.
56. Pfeffer, J. and Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press
57. Rauh, K. (2010). "NGOs, Foreign Donors, and Organizational processes: Passive NGO Recipients or Strategic Actors?" *McGuill Sociological Review*. Vol.1. Jan, 29-45.
58. Rodrigues, C., Sierra T., Cavelier O. (2008). *El derecho a no ser discriminado*. Primer informe. (version resumida) Observatorio de Discriminacion racial, Universidad de los Andes.

59. Salamon, L. and Anheier, H. (1998). "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. Volunta" *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 9, No. 3, 213-246.
60. Salamon L., Solowski W., List. R. (2003) "Global Civil Society: An Overview" The Johns Hopkins Comparative nonprofit Sector Project. Baltimore, USA, ISBN 1-886333-50-5 Center for Civil Society Studies. Institute for Policy Studies The Johns Hopkins University. Pgs 14-20, pg 53
61. Sánchez, F., Díaz, A. y Formisano, M. (2003). *Conflicto, Violencia y actividad criminal en Colombia. Un análisis espacial*. Documento CEDE 2003-05 Universidad de los Andes. p.60.
62. Shingadia, A. (2012). "Modern Canadian Universities, Mission Drift and Quality of Education. Thesis" School of Political Studies. Social Science. University of Ottawa, Canada. p. 201.
63. Sikkink D. and Smith (2006). , El Sector sin ánimo de Lucro"
64. Sprinkel, K. (2011). *Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*. Second edition. Chapter 3, pgs. 31-44
65. Solarte L. (2011) *El management y las lógicas de la gestión en las organizaciones de desarrollo social*. Reporte final. Tesis Doctoral. HRC Montreal. Pgs 24- 27 , 52-55 y pg 105.
66. Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. p. 354.
67. Taller Abierto (2007). *Plan de promoción comunitaria. Sistematización 1995-2005*. Unigarro M. y Quintero W. Cali,
68. Taller Abierto, (2012). *Para Mirar la vida con ojos de esperanza. Pautas para la*

promoción del empoderamiento de las mujeres. Centro de promoción integral para la mujer y la familia. primera edición.p.99.

69. Taylor, R. (2002). "Interpreting Global Civil Society"*International Journal*. Voluntas,Vol. 13, Nro 4, 339-347.
70. Thomas, A. (1996). "What is Development Management?"*Journal of International Development*.Vol.8, N°1, 95-110.
71. Thomas, A. (1999). "What makes good Development management?"*Journal of Development in Practice*. Vol.9, N°1&2.
72. Tremblay-Boire (2011). When Principles Meet Self-Interest: A study of Mission Drift among NGOs. International Studies Association annual Conference, Montreal QC.
73. Torres, C. (2000). *Plan de Mejoramiento de los Procesos Administrativos y de la Estructura de la ONG Taller Abierto 2000-2004*. Trabajo Grado, Universidad del Valle.
74. Ulrich, D. (1984). "Specifying external relations: Definitions of and actors in an organization's environment" *Human relations*.Vol. 37, nro 3, 245-262.
75. Vakil, A. (1997). "Confronting the classification problem: Toward taxonomy of NGOs"*Journal World Development*. Vol. 25, 12. 2057-2070.
76. Valderrama, M. (2003). Participación en la Sociedad Civil y Cooperación Internacional. IV conferencia Regional ISTR-LAC, p. 8.
77. Valderrama, M. (2003)., *Las ONGs bajo escrutinio. Cooperación Internacional para el desarrollo de ALOP*. Pp. 6
78. Vanegas, A., Bonilla, C., Camacho, L. (2011). *Significado del desplazamiento*

forzado por conflicto armado para nonos y niñas. Universidad Nacional de San Luis Argentina. Numero II ,24, 163-189.

79. Verbruggen, S. (2010).“Can resource dependence and Coercitive isomorphism explain nonprofit organizations.Compliance with reporting standards?”*Nonprofit and Voluntary sector Quarterly.* XX(x), 1-28.
80. Wahl, P. (1997). “Tendencias Globales y sociedad Civil Internacional ¿Una organización de la política Mundial?”*Journal Nueva sociedad.* 42-50.
81. Weisbrod, B. (2004).“The Pitfalls of nonprofits” *Stanford Social Innnovation Review.* Winter,2,3, 40-46.
82. Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods.* Third edition Sage Publications.
83. Young, D. and Koenig, B. (1999).“Strategy and Structure in Managing Global Associations”*International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.* Voluntas,Vol 10, Nro 4, 323-343.

Anexos

Anexo 1

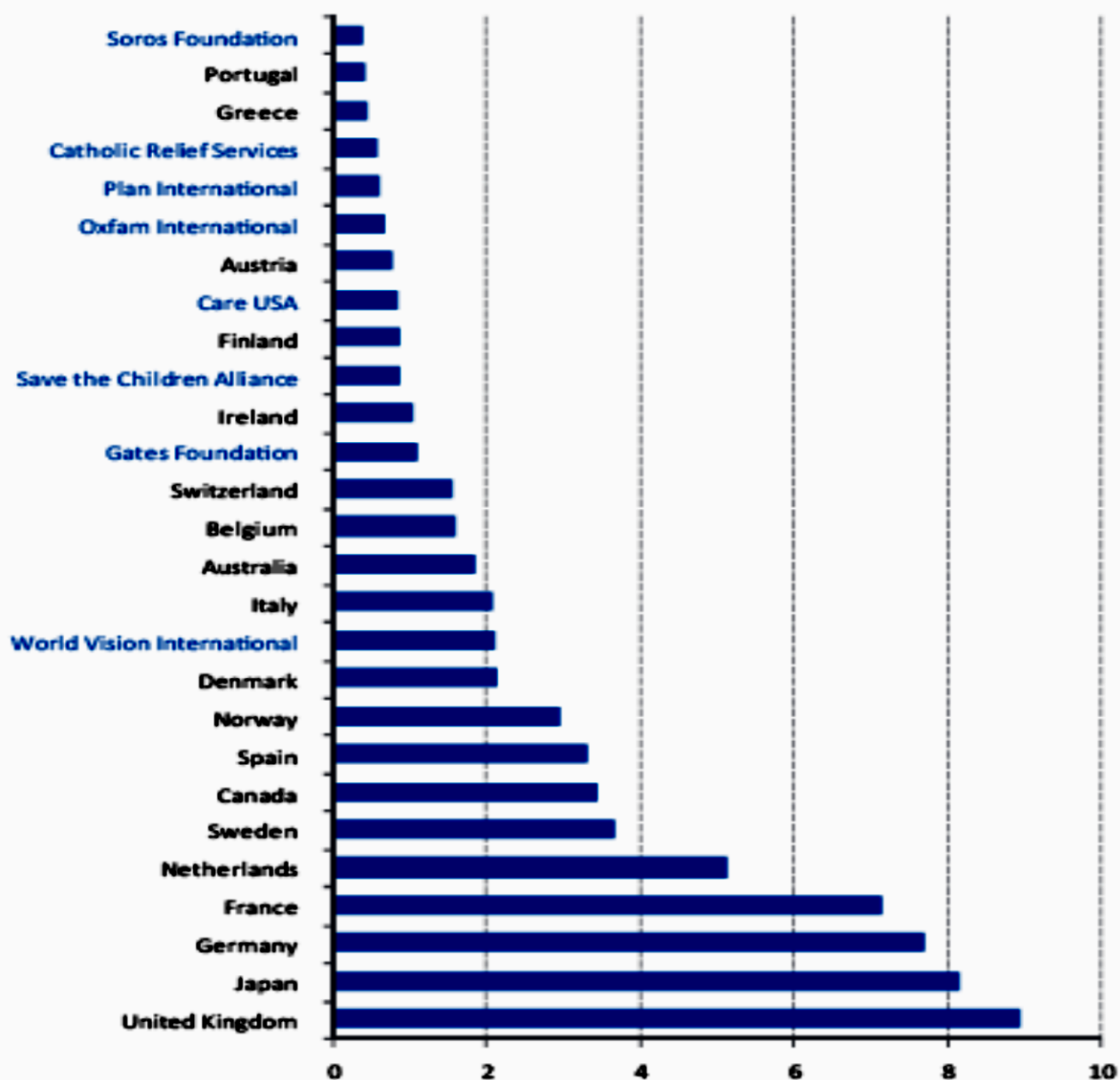
Table 4**Connections between the missions and ownerships status of the MFI**

	Social mission	Commercial mission	Definition of the mission
Non-profit organizations	+++	+	The mission will likely be primarily socially-oriented.
Cooperatives	++	++	The mission of a cooperative is, above all, to offer the best service at the best price to its members. Its social nature will therefore depend on its members. The democratic principles that guide the functioning of cooperatives make it possible to defend the interests of the majority.
Private company	+	+++	The mission will depend on the type of investors: commercial investors (who might seek to maximize profits) or social investors (who might include non-financial criteria in their objectives).
Public entity	++	+	Direct or indirect subsidies widespread in public entities are usually provided based on non commercial objectives. However, public institutions can fail if they do not balance public interest with commercial objectives.

Fuente: Lapenu, C. (2006). Handbook for the analysis of the governance of Microfinance

Institutions p.40

Anexo 2

Figure 1. Budgets from Official Donors and INGOs (2005)

Source: OECD International Development Statistics for Bilateral aid and Annual Reports of international NGOs for NGO aid.

Anexo 3

Table 1: Sample of some of the Largest INGOs (2009 figures in USD; in alphabetical order)

INGO	Income/Expenditure	Number of Staff	Geographic Reach
ActionAid (Johannesburg, South Africa) ¹⁷	Income = \$294 million Expenditure = \$276 million	2,328	- 45 countries - 25 million people
Aga Khan Development Network (Geneva, Switzerland) (2008)	Development activities budget = \$450 million (The project companies of the Aga Khan Fund for Economic Development generate annual revenues of \$1.5 billion)	60,000	- 25 countries
Care International/USA (Chatelaine, Switzerland) (Fiscal Year = July 2009 - June 2010)	CARE USA: Income = \$586 million Expenditure = \$602 million	Care International: 12,000	- 87 countries - 60 million people - 12 national members
Catholic Relief Services (CRS) (Baltimore, USA) (Fiscal Year = Oct. 2009 - Sept. 2010)	Income = \$919 million Expenditure = \$823 million	5,211	- 100 countries - 130 million people
Christian Aid (London, UK) (Fiscal Year = April 2009 - March 2010)	Income = \$168 million Expenditure = \$153 million	758	- 45 countries
Médecine Sans Frontières (Geneva, Switzerland)	Income = \$927 million Expenditure = \$859 million	22,000	- 60 countries
Mercy Corps (Portland, USA) (Fiscal year = July 2006 - June 2009)	Income = \$235 million Expenditure = \$235 million	3,700	- 40 countries
Norwegian People's Aid (Oslo, Norway)	Income = \$131 million Expenditure = \$128 million	2,826	- 30 countries
Oxfam International (Oxford, UK) (Fiscal year = Apr. 2009 - Mar. 2010)	Expenditure = \$841.6 million ¹⁸	6,000	- 98 countries - 14 member organisations
Plan International (Surrey, UK) (Fiscal year = July 2009 - June 2010)	Income = \$745 million Expenditure = \$635 million	8,131	- 48 countries
Save the Children (London, UK)	Income = \$1.291 billion	14,000	- 120 countries - 29 national organisations - 80 million children
World Vision International (Monrovia, California, USA)	Income = \$2.575 billion Expenditure = \$2.634 billion	40,000	- 120 countries - 100 million people

Anexo 4: Matriz De Análisis De Factores Externos Afectando A Taller Abierto (COMENTARIO DE LOS FUNDADORES)

Considera usted que los siguientes aspectos externos del entorno Internacional, nacional, regional y local a Taller Abierto han afectado de alguna manera a esta organización en cuanto a Acceso a recursos financieros, alianzas, decisiones críticas en los últimos 15 años: 1997-2012)?		
EVENTOS, ACUERDOS, VARIABLES	PUNTAJE Califique de cero (0) a 5 su percepción (cero no hubo influencia, 1 baja influencia, 2 baja, 3 media, 4 alta, 5 muy alta). NS: no se	COMENTARIO DE LOS FUNDADORES
1. Consolidación de la Unión europea y del Euro, partir de 2002 (Veinte de los veintisiete países de la unión Europea establecen el Euro como su moneda oficial).	0	No influyó en nuestra organización.
2. La conferencia de Monterrey en México (2002	5	Es un punto de partida en la reorganización del mundo de las ONG, en perjuicio de las pequeñas, medianas, de país, mientras que fortaleció a las más grandes y los consorcios multinacionales (por ejemplo, Fundación Ford, CHF, ONUSIDA, GREAN PEACE, ACNUR, etc.).
3. La Declaración de París (2005)	5	Se continuó consolidando la tendencia ya mencionada en el cuadro anterior.
4. Clasificación por parte del Banco Mundial de los países por los niveles de ingreso del país (	5	Esta calificación incorrecta ha sido nefasta para las organizaciones como Taller Abierto, promotora de derechos y del empoderamiento de las personas y comunidades, ya que ha colocado a Colombia como país NO prioritario en muchos temas de la agenda internacional (por ejemplo superación de la pobreza, violencia de género, consumo de sustancias psicoactivas) y ha llevado a una altísima disminución de recursos de la cooperación internacional.
5. Los sucesos acaecidos en Estados Unidos con el ataque terrorista en New York (septiembre 11	5	Incidió altamente porque cambió las miradas de la comunidad internacional, opciones y prioridades, enfocándolas en el ACT PATRIOT, y por tanto aquello considerado no funcional a

/2001).		esta mentalidad y estrategia guerrera es excluido.
6. La cumbre por los derechos de la niñez y Los Objetivos de desarrollo del Milenio (ODM), fijados en el año 2000 y acordados por 189 países	5	Valorizó en las agendas internacionales trabajos como el hacemos con niñas, niños, adolescentes, jóvenes y mujeres
7. Fortalecimiento del Enfoque en los Derechos Humanos (RBA) en las ONGs internacionales.	5	Idem.
8. Las emergencias en el mundo relacionadas con terremotos, Tsunami, huracanes y otros desastres naturales desvían los recursos hacia su atención.	5	Afecta el flujo de recursos que ahora se priorizan para la denominada ayuda humanitaria de emergencia.
9. Crisis económica en la Unión Europea	5	Llevó al recorte de la cooperación para el desarrollo, a la definición de nuevas prioridades y zonas de actuación (Europa Oriental, por ejemplo).
10. Relocalización de los recursos de la ONGs Internacionales Europeas en varios países de América latina y en África.	5	Consecuencia del punto anterior.
11. Los Derechos Humanos, la participación política y el enfoque de género se convierten en prioridades de financiación de las ONGs internacionales europeas.	5	Valorizó en las agendas internacionales trabajos como el hacemos con niñas, niños, adolescentes, jóvenes y mujeres
12. Preferencia de las ONGs internacionales por financiar A ONGs locales especializadas más que directamente a organizaciones comunitarias.	5	Valorizó en las agendas internacionales trabajos como el hacemos con niñas, niños, adolescentes, jóvenes y mujeres
13. Tendencia por la construcción de redes de ONGs internacionales con ONGs locales de América latina.	5	Nos obligó a trabajar en alianzas, redes y consorcios, algo que parece irreversible.
14. Aumento de la Mortalidad relacionada con violencia.	5	Colocó en primer lugar el trabajo alrededor de los derechos humanos y la NoViolencia/Cultura

		de Paz.
15. Aumento de la Migración y el desplazamiento forzado.	5	Valorizó, visibilizó y posicionó nuestro trabajo con niñas, niños, adolescentes, jóvenes y mujeres víctimas del conflicto armado.
16. Reorganización de la cooperación internacional colombiana y de su marco jurídico	3	No ha tenido mucho impacto en Taller Abierto, toda vez que trabajamos con cooperación internacional solidaria que depende poco de los dictados legalistas nacionales, pues son organizaciones de la sociedad civil, en su gran mayoría.
17. Incremento de la violencia intrafamiliar y hacia la mujer en Cali.	5	Colocó en primer lugar el trabajo alrededor de los derechos humanos y la NoViolencia/Cultura de Paz y el empoderamiento de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y mujeres para detectar, prevenir, enfrentar y actuar frente a la violencia familiar, sexual, contra las mujeres.
18. Alta tasa de embarazos de adolescentes	5	Valorizó nuestro trabajo en promoción de la salud sexual y reproductiva.

Anexo 5:

Matriz De análisis De Factores Externos- Desde el punto de vista del Donante

Percepción la importancia de los factores del entorno para la principal ONG internacional donante de Taller Abierto.

Primera parte: Considera usted que los siguientes aspectos externos del entorno Internacional, nacional, regional y local a Taller Abierto han afectado de alguna manera a las ONGs Internacionales en cuanto a Acceso a recursos financieros, alianzas, decisiones críticas en los últimos 15 años: 1997-2012)? Califique de cero (0) a 5 su percepción (cero no hubo influencia, 1 baja influencia, 2 baja, 3 media, 4 alta, 5 muy alta). NS: no se		
EVENTO, ACUERDO, VARIABLE	PUNTAJE Califique de cero (0) a 5 su percepción (cero no hubo influencia, 1 baja influencia, 2 baja, 3 media, 4 alta, 5 muy alta). NS: no se	COMENTARIO DE LA ALTA GERENCIA DEL DE LA ONG INTERNACIONAL DONANTE EN COLOMBIA
1. Consolidación de la Unión europea y del Euro, partir de 2002	4	Han afectado pero no necesariamente para bien, muchos recursos se van ahora para ONGs fuertes que pueden cumplir las exigencias tan elevadas de la UE y los países miembros han disminuido sus aportes a nivel bilateral.
1. La conferencia de Monterrey en México (2002)		No sé nada respecto a esto
2. La Declaración de París (2005)	3	Es verdad que estos principios se citan siempre pero no son vinculantes por lo tanto tampoco son de obligatorio cumplimiento. Siempre para elaborar un proyecto se ve muy bien que se haga referencia a ellos-
3. Clasificación por parte del Banco Mundial de los países por los niveles de ingreso del país	5	Colombia es país de ingreso medio alto y por ello se argumenta la retirada de la cooperación internacional y el país aparece como donante.
4. Los sucesos acaecidos en Estados Unidos con el ataque terrorista en New York (septiembre 11 /2001).	4	Afecto todo pero no sabría decir en qué hecho afecto a la cooperación
5. La cumbre por los derechos de la niñez y Los Objetivos de desarrollo del Milenio	5	Transformación el discurso y la percepción sobre la niñez, reconociéndoles finalmente la calidad de sujetos de derechos.

(ODM),		
6. Fortalecimiento del Enfoque en los Derechos Humanos (RBA) en las ONGs internacionales.	5	Me imagino que por eso hay tantas agencias apoyando los DDHH, también las directrices de la Unión Europea.
7. Las emergencias en el mundo relacionadas con terremotos, Tsunami, huracanes y otros desastres naturales desvían los recursos hacia su atención.	5	Muy cierto, además en cooperación de emergencia se recogen muchos más fondos que para proyectos de desarrollo.
8. Crisis económica en la Unión Europea	4	Disminuye los fondos para la cooperación
9. Reorganización de la cooperación internacional colombiana y de su marco jurídico	5	Cada vez hay más fondos bilaterales de Estado a Estado lo cual le quita recursos a las ONGs.
10. Aumento de la Mortalidad relacionada con violencia en Colombia	2	Yo creo que esto no se refleja en términos de la cooperación
11. Aumento de la Migración y el desplazamiento forzado en Colombia.	4	En una época llegaron muchos recursos para el desplazamiento, no para la migración.
12. Incremento de la violencia intrafamiliar y hacia la mujer en Cali y en el pacífico	3	Me parece que poco
13. Alta tasa de embarazos de adolescentes en Cali y en las zonas urbanas en Colombia	3	No estoy segura que estos indicadores traigan más cooperación, desde mi punto de vista obedece más a las dinámicas del conflicto.

Segunda parte. Se busca abordar tendencias de las ONGs internacionales en América Latina y de dar su apreciación sobre estas tendencias en los últimos 15 años. **Califique de cero (0) a 5 su percepción (cero no hubo influencia, 1 baja influencia, 2 baja, 3 media, 4 alta, 5 muy alta). NS: no se**

1. Relocalización de los recursos de la ONGs Internacionales Europeas en varios países de América latina y en África.	5	Sino fuera por el conflicto armado ya no habría casi agencias apoyando los procesos en Colombia, ya que este país figura ahora como un país de renta media alta, por tanto no requiere ayuda al desarrollo
2. Los Derechos Humanos, la participación política y el enfoque de género se convierten en prioridades de financiación de las ONGs internacionales europeas.	3	Depende que tipo de agencias, las humanitarias, las ambientalistas, las confesionales prefieren otros enfoques.
3. Preferencia de las ONGs	2	No se puede decir que haya una preferencia, sino

internacionales por financiar A ONGs locales especializadas más que directamente a organizaciones comunitarias.		las estrategias de apoyo son diferentes. Se brindan recursos para que otras organizaciones las apoyen o se crean fondos para pequeños proyectos
4. Tendencia por la construcción de redes de ONGs internacionales con ONGs locales de América latina.	3	La tendencia primero es de fusión de las grandes ONG internacionales y trabajo más en redes y estas a su vez quieren también trabajos en redes a nivel del continente

ANEXO 6

**PATRONES REGIONALES IDENTIFICADOS PARA 35 PAISES EN EL SECTOR SIN
ANIMO DE LUCRO**

Table 6 Socio-political clusters of countries

Developed Countries	Developing and Transitional Countries
Anglo-Saxon Australia U.K. U.S.	Latin America Argentina Brazil Colombia Mexico Peru
Nordic Welfare States Finland Norway Sweden	Africa Kenya South Africa Tanzania Uganda
European-Style Welfare Partnerships Austria Belgium France Germany Ireland Israel Italy Netherlands Spain	Central and Eastern Europe Czech Republic Hungary Poland Romania Slovakia
Asian Industrialized Japan South Korea	Other Developing Egypt Morocco Pakistan Philippines

Fuente: Salamon L., Solowski W., List. R. (2003) "Global Civil Society: An Overview" The Johns Hopkins Comparative nonprofit Sector Project. Baltimore, USA, ISBN 1-886333-50-5 Center for Civil Society Studies. Institute for Policy Studies The Johns

ANEXO 7

**Table I. Alternative Structural Models for Associations Operating on a Global Scale:
Nominal Characteristics**

Aspect/Type	Corp. Partnership (NGO Inc.)	Federation (NGO Int'l)	Member Assoc. (NGO Society)
Governance	Self-selected board	Board of directors selected by affiliates	Membership elects governing board
Administration	Central staff reports to board; regional field offices report to headquarters and articulate with local partners	Int'l secretariat reports to board; regional field staff serves/ monitors affiliates; affiliates have own staffs	International secretariat reports to board; regional field staff are accountable to headquarters and serve local chapters and members
Finance	Grants and contributions; government funds; investment income; leveraged partner resources	Affiliate dues; grants and contributions; govt. grants	Member dues; private grants and contributions; govt. grants
Membership	No formal members; networks of advisors may be treated as members; partner organiza- tions may have members	Affiliates may be considered members; individual or organization members may belong to affiliates	Selected organizations and/or individuals; classes of membership according to type and level of participation
Regional Substructure	Multiple, diverse, local autonomous partner organizations	Semi-autonomous affiliates with exclusive use of name, logo, mission	Chapters, regional working groups, or regional or nat'l committees
Examples	ICG, Synergos, Nature Conservancy, World Neighbors	Save the Children, UWI, Oxfam, Partners of Americas	IAVE, ICVA, IUCN, TI, IRED, InterAction, Ashoka

Fuente: Young, D. and Koenig, B. (1999). "Strategy and Structure in Managing Global Associations" *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Voluntas, Vol 10, Nro 4, 323-343.