

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



PUCP

El proceso de modernización organizacional de instituciones sin fines de lucro:
cambios dentro de la ONG Soluciones Prácticas

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA

AUTOR

Luciana Maria Collada Pareja

ASESOR

Percy Alberto Bobadilla Díaz

Lima, noviembre de 2018

RESUMEN

La presente investigación indaga el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas. Decidimos enmarcar a la organización dentro de la teoría general de sistemas, ya que esta proporciona una visión holística de la organización. De esta manera se intenta, desde la sociología, dar una visión actualizada del fenómeno del cambio organizacional por medio del análisis tanto de las relaciones que la ONG mantiene con los actores del entorno de la organización y como de las dinámicas propias de la organización. Entonces, el trabajo considera, por una parte, los cambios impulsados por el entorno en el que se encuentra circunscrita la organización; para ello, se analizaron los cambios en las alianzas de la ONG con los diversos actores del espacio social para la ejecución de sus programas, los cambios en los paradigmas que orientan su acción y los mecanismos empleados para lograr la sostenibilidad de la propia institución generados por medio de un proceso adaptativo al contexto en el que opera la organización. Por otra parte, se revisaron los cambios internos que se están desencadenando en la organización; con este fin, se examinó el modelo de gestión, los procesos de comunicación y coordinación, así como los mecanismos de toma de decisiones. El trabajo busca entender cómo la ONG Soluciones Prácticas vive el proceso de modernización organizacional en una sociedad neoliberal. Dentro de los hallazgos de la investigación, uno de los más resaltantes es que la ONG Soluciones Prácticas, al ser un sistema abierto y verse afectado por cambios en el entorno en el que se encuentra, tanto nacional como internacional, cumple diversos papeles o roles en la sociedad: como agente social de cambio a través de la incidencia en políticas públicas, como generadores de conocimiento y como ejecutores de proyectos de desarrollo en comunidades urbanas y rurales. Para llegar a estos resultados se empleó una investigación cualitativa de carácter descriptivo porque permite comprender como se ha dado el proceso de modernización organizacional de la ONG Soluciones Prácticas y describir con mayor profundidad la realidad práctica de lo

que se pretende estudiar. Las herramientas principales utilizadas para el recojo de la información fueron entrevistas, observaciones y revisión bibliográfica.

Palabras Claves: ONG, sistemas, modernización organizacional, cambio organizacional, entorno social, dinámicas internas de la ONG.



AGREDECIMIENTOS

Quiero agradecer a la ONG Soluciones Prácticas y al personal de sus oficinas en Lima, Cusco, Cajamarca y Moyobamba, por brindarme la posibilidad de realizar la investigación en la institución y por permitirme ingresar a su mundo, cuestionar e indagar por los procesos de trabajos que realizan todos los días.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica el Perú la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente. A mis profesores por sus diferentes formas de enseñar y entender la realidad social. A mi asesor de tesis, por el apoyo brindado, el tiempo y paciencia en la elaboración de esta investigación.

A mi familia por haberme forjado como la persona que soy y haberme proporcionado la mejor educación. Mucho de mis logros se los debo a ustedes, incluido este, porque me motivan constantemente para alcanzar mis anhelos.



ÍNDICE

RESUMEN

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN.....I

**CAPÍTULO 1: Orígenes e implicancias de la modernización organizacional:
el caso de la ONG Soluciones Prácticas.....1**

1. Universo de estudio..... 1
2. Objeto de estudio 4
3. Preguntas principales y objetivos que orientan la investigación 4
4. Hipótesis 9
5. Relevancia10
6. Estado del arte: ¿Qué son las ONG y su proceso de modernización
institucional en la actualidad?15

CAPÍTULO 2: Marco teórico27

1. La ONG como sistema de acción organizado27
 - 1.1. Tipos de sistemas y sus características29
 - 1.2. La organización y la teoría de sistema32
 - 1.3. Las ONGD y la teoría de sistemas34
2. Contextos cambiantes: la necesidad de modernización38

2.1. Cambio organizacional de las ONG: nuevos discursos y nuevas formas de intervenir en la realidad	39
a. Sostenibilidad.....	40
b. Alianza social.....	41
c. Estrategias de intervención.....	42
3. Dilemas internos: el proceso de modernización desde adentro.....	50
3.1. Los modelos de gestión	52
3.2. El proceso de toma de decisiones.....	56
3.3. Los mecanismos de comunicación y coordinación.....	60
CAPÍTULO 3: Metodología	63
1. Orientación de la investigación	63
2. Diseño de la investigación	63
3. Técnicas de recolección de la información	66
4. Matriz de operacionalización de variables	67
5. Limitaciones del estudio	77
CAPÍTULO 4: El proceso de modernización organizacional de la ONG Soluciones Prácticas	79
1. La ONG Soluciones Prácticas: Modelo organizativo y estrategias de intervención	89
1.1. Los programas de Soluciones Prácticas	90
1.2. Estrategia de intervención.....	91
1.3. Modelo organizativo	92
2. Nuevos retos para la ONG Soluciones Prácticas	96
3. Proceso de modernización organizacional de la ONG: nuevas formas de intervenir en la realidad	97
3.1. Hallazgos relacionados a las alianzas sociales.....	98
Programa ENISER.....	100
Programa SIPAM.....	105
Implicancias de las alianzas de la ONG.....	108
3.2. Hallazgos relacionados a la sostenibilidad de la organización.....	110
3.3. Hallazgos relacionados a la estrategia de intervención de la ONG.....	113

3.4. Hallazgos relacionados a la estructura, gestión y dinámicas de interacción en la ONG	119
CAPÍTULO 5: Conclusiones	142
BIBLIOGRAFÍA	148
ANEXOS	158
Anexo 1: Gráfico 1: Subsistemas que conforman la organización	158
Anexo 2: Imagen 1: Estilo de gestión selectivo	158
Anexo 3: Imagen 2: Estilo de gestión representativo	159
Anexo 4: Imagen 3: Estilo de gestión oligárquico.....	159
Anexo 5: Programas, subprogramas y proyectos de ONG Soluciones Prácticas.....	160
Anexo 6: Organigrama de Soluciones Prácticas Perú.....	161
Anexo 7: Organigrama de Soluciones Prácticas Oficinas Regionales .	161
Anexo 8: Dinámicas de coordinación y comunicación entre las sedes de Lima y Cusco.....	162
Anexo 9: Dinámicas de coordinación y comunicación entre las sedes de Lima y Moyobamba	163
Anexo 10: Dinámicas de coordinación y comunicación entre las sedes de Lima y Cajamarca	164
Anexo 11: Imagen de la organización diversificada según Mintzberg ..	164
Anexo 12: Subsistemas de la ONG	165
Anexo 13: Fuentes de financiamiento en el periodo 1999-2014.....	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y TABLAS

Matriz de operacionalización: en relación con la pregunta general	68
Matriz de operacionalización: en relación con el entorno.....	69
Matriz de operacionalización: en relación con la organización	74
Esquema 1: Alianzas del programa ENISER según proyectos	105
Esquema 2: Alianzas del programa SIPAM según proyectos.....	108
Imagen 4: Organigrama de la Oficina de Cajamarca.....	120
Imagen 5: Organigrama de la Oficina de Moyobamba	122

Imagen 6: Organigrama de la Oficina de Cusco..... 126

Imagen 7: Dinámicas de comunicación y coordinación en la Oficina de Moyobamba..... 131

Imagen 8: Dinámicas de comunicación y coordinación para la ejecución de los proyectos en la Oficina de Cusco 132



INTRODUCCIÓN

El tercer sector ha sido un amplio tema de estudio en las ciencias sociales, tanto en Latinoamérica como en Perú, debido a que los contextos económicos, políticos y culturales afectan el accionar de las organizaciones no gubernamentales (ONG). En el caso peruano, las ONG, desde sus orígenes, han sufrido procesos de cambios en función de sus discursos, de sus prácticas y de su organización; todos estos procesos de cambio fueron ocasionados por el contexto en el que se encontraban. Así, la década de los noventa, que estuvo marcada por el desarrollo del Estado y el crecimiento económico, ocasionó, en primer lugar, el retiro de los fondos provenientes de la cooperación internacional; en segundo lugar, produjo que las ONG perdieran espacios políticos y roles que habían ocupado hasta ese momento. En cambio, en la década del 2000, las ONG estaban centradas en recuperar roles y espacios políticos que habían perdido durante la década fujimorista.

Estos cambios demuestran cómo el papel de las ONG en las sociedades varía a medida que el Estado crece y se desarrolla. Ello nos permite entender la situación actual de las ONG en una sociedad neoliberal, en especial en una sociedad que se desenvuelve entre una lógica de bienestar y un mercado más liberal, lo que exige a las ONG que cambien en función del nuevo desarrollo del capitalismo.

Cabe precisar que el presente estudio no abarcará a todas las ONG existentes en el país, porque ello implicaría una labor muy compleja. Se quiere, en cambio, entender cómo se está dando el proceso de modernización en el caso específico de la ONG Soluciones Prácticas y si el modelo organizacional aplicado por dicha ONG sigue siendo efectivo dentro de un contexto cambiante, pues las organizaciones, al ser sistemas abiertos, se topan con diversas fuerzas de cambio; estas pueden provenir de entornos externos o internos, y condicionan el futuro de la organización.

El contexto explicado nos ha llevado a plantear la siguiente pregunta principal para nuestra investigación: ¿Qué factores motivaron el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas? Asimismo, esta interrogante nos conduce a preguntarnos lo siguiente: ¿Cómo viene implementándose este proceso desde el año 2007 hasta el presente?

Para responder a estas preguntas, la investigación enmarca a la organización en general dentro de la teoría general de sistemas; dicha teoría proporciona una visión holística de la organización. De esta manera se ha intentado, desde la sociología, dar una nueva visión al fenómeno del cambio organizacional por medio del análisis tanto de las relaciones que la organización mantiene con los actores del entorno, como de las dinámicas propias de la organización —por ejemplo, los mecanismos de comunicación, coordinación, gestión y toma de decisiones—.

La presente tesis está organizada en cinco capítulos. En el primer capítulo, se desarrollarán los siguientes aspectos: el planteamiento del problema de investigación, las preguntas principales que orientan la investigación, las hipótesis que se han formulado, la relevancia del estudio y el estado del arte —es decir, lo que se ha escrito sobre el tema tanto en el país, como a nivel internacional en los últimos años—.

En el segundo capítulo se presentarán las principales entradas teóricas que dan rumbo a la investigación, así como las categorías clave que permitirán el análisis de la organización. Este capítulo está dividido en tres secciones.

La primera sección, denominada “La ONG como sistema de acción organizado”, está dedicada a desarrollar el enfoque de la teoría de sistemas. Hemos optado por la teoría de sistemas, pues ella permite elaborar un marco conceptual de las organizaciones desde una perspectiva holística, lo que facilita el análisis tanto de las dinámicas internas de la organización como de la organización como un todo frente al entorno en el que actúa.

En esta primera sección se explicarán los argumentos desarrollados por Ludwig Von Bertalanffy para crear una teoría de sistemas, así como los puntos centrales de la misma. Posteriormente se pasarán a presentar las distintas clasificaciones de los sistemas a partir de los postulados de Boulding, Van Gigch y Forrester. Estos modelos de clasificación hacen posible situar a las organizaciones dentro de un sistema social abierto, y permiten así entender a la organización en relación con los actores del entorno.

En la segunda sección, denominada “Contextos cambiantes: la necesidad de modernización”, se analizará teóricamente cómo el entorno en el que se encuentra la ONG influye fuertemente en su desempeño; para ello, se presentarán propuestas teóricas de cambio organizacional, entre las cuales se encuentran los postulados de Bobadilla, Ballón y Valderrama y Pérez Coscio. Además, se incorporan variables de sostenibilidad, alianza social y paradigmas de orientación de la ONG, las cuales permitirán analizar los cambios que han experimentado las organizaciones.

En la tercera sección, denominada “Dilemas internos: el proceso de modernización desde adentro”, se explicarán los cuatro subsistemas que conforman la organización a partir de los postulados de Kast y Rosenzweig; para ello, se

presentarán los conceptos de gestión, toma de decisiones, mecanismos de comunicación y coordinación.

En el capítulo 3, se discutirán los componentes metodológicos de la investigación. Se desarrollarán los siguientes aspectos: la orientación de la investigación, el diseño de investigación, las técnicas de recolección de información correspondientes al estudio, las limitaciones del estudio y, por último, la matriz de operacionalización de las variables que rigen la investigación.

En el capítulo 4, se explicará, en primer lugar, cómo está estructurada la ONG Soluciones Prácticas: se presentarán la misión y visión de la organización, los objetivos que persigue, el modelo de trabajo, los programas que ejecuta en el país y, por último, se presentará la estructura formal de la organización. Asimismo, en este capítulo se explicarán los hallazgos de la investigación divididos en cuatro secciones: en la primera sección, se analizarán los cambios en las relaciones que la ONG mantiene con actores del entorno; en la segunda sección, se examinará la sostenibilidad de la organización; en la tercera sección, se estudiarán los cambios en los paradigmas de orientación de la ONG; por último, en la cuarta sección se presentarán las implicancias de los cambios de la organización en la estructura, la gestión y los mecanismos de coordinación y comunicación. Finalmente, las conclusiones de la presente investigación serán expuestas en el capítulo 5.

CAPÍTULO 1: ORÍGENES E IMPLICANCIAS DE LA MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA ONG SOLUCIONES PRÁCTICAS

1. Universo de estudio

Podemos afirmar que el universo de estudio de la presente de investigación es el proceso de modernización que experimentan las ONG frente a los cambios en el entorno en el que están circunscritas.

Además, reconocemos que el mundo de las ONG es sumamente heterogéneo en ideologías, temáticas, población objetivo, ámbito geográfico, etc. Por ello, restringimos el universo de estudio a un caso en especial, la ONG Soluciones Prácticas, también conocida con el nombre de Practical Action o Intermediate Technology Development Group (ITDG). Esta ONG está sobreviviendo y está apostando de alguna manera eficiente al reto de cambiar. Se seleccionó a esta organización, en primer lugar, por su trayectoria de trabajo en el país; en segundo lugar, porque tienen temas eje que no han cambiado, lo cual demuestra una gran institucionalidad y sostenibilidad por parte de la ONG. Dicha estabilidad no es casual, obedece a que esta organización no es una ONG oriunda del país, sino es una ONG que responde a políticas de su propio país, Inglaterra, y este fue el tercer motivo por el cual se eligió como caso.

Practical Action es una asociación sin fines de lucro fundada en 1965 en la ciudad de Londres. Posteriormente, se extiende a otras ciudades del mundo y llega al Perú en 1985 bajo el nombre de Soluciones Prácticas. La organización

busca generar un mundo sostenible, libre de pobreza e injusticia, y en el que la tecnología se utilice para el beneficio de todos. Esta visión se lograría mediante el uso de tecnología para erradicar la pobreza y desarrollando las capacidades de las personas, mejorando su acceso a opciones técnicas, al conocimiento y trabajando con la población pobre para influir en los sistemas sociales, económicos e institucionales que favorezcan la innovación y la tecnología.

Soluciones Prácticas cuenta con tres programas en el Perú: 1. Acceso a servicios básicos de energía y sistemas de tecnologías de información y comunicación (ENISER); 2. Gestión de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático (GRACC); 3. Sistemas de producción y acceso al mercado (SIPAM). Como ya se mencionó, para desarrollar estos programas, la tecnología es pieza clave en su metodología a la hora de actuar. Se busca que sean tecnologías de bajo coste y que no tengan un impacto negativo sobre la forma de trabajar de las comunidades, el medio ambiente y la cultura de las comunidades donde se desarrollan los proyectos.

Durante el periodo que viene operando Soluciones Prácticas en el país, se ha dado un crecimiento institucional, a nivel geográfico, para poder cumplir sus objetivos y realizar con mayor eficiencia su misión de apoyar a zonas rurales por medio de la tecnología en un marco de desarrollo sostenible con el medio ambiente. Aparte de la oficina principal establecida en 1985 en el departamento de Lima, se han creado oficinas regionales en Cajamarca, San Martín, Cusco, Abancay, Puno y Piura.

Este crecimiento del radio de acción de la ONG ha determinado que la organización esté conformada por la dirección regional, las gerencias de los tres programas (ENISER, SIPAM y GRACC), el área de control de calidad, el área de consultoría (PAC), el área de administración, el área de comunicaciones y el área de finanzas, en la sede de Lima. Asimismo, las oficinas regionales están conformadas por los jefes de proyectos y el personal técnico y administrativo.

La organización tiene un modelo detallado de trabajo, que cubre etapas y ciclos de proyectos y que se describe a continuación. La primera etapa se

caracteriza por ser un período de ejecución, sostenibilidad y replicabilidad de proyectos. En esta etapa se desarrollan proyectos piloto y demostrativos en campo, se identifican elementos que permitan la sostenibilidad del proyecto ejecutado y se busca que los socios locales asimilen la experiencia y puedan replicarla. Luego, durante la segunda etapa, se realiza una recopilación, análisis y presentación de información recogida que, una vez procesada, se convierte en un nuevo conocimiento. Este conocimiento se comunica a través de medios y formatos adecuados para cada público objetivo. Por último, en la tercera etapa, se persigue que las lecciones y resultados de los proyectos sean conocidos y asumidos por otras organizaciones, así como contribuir a mejorar políticas públicas buscando incorporar propuestas en políticas de nivel local, regional, nacional e incluso a nivel internacional.

El presente trabajo busca entender cómo la ONG Soluciones Prácticas vive el proceso de modernización organizacional. Identificado el caso se ha intentado, desde la sociología, dar una nueva visión al fenómeno del cambio organizacional a través del análisis de las relaciones que la ONG mantiene con los actores del entorno de la organización y de las dinámicas propias de la organización.

Entonces, el trabajo examina, por una parte, los cambios impulsados por el entorno en el que se encuentra circunscrita la organización; para ello, se analizarán los cambios en las alianzas que genera la ONG con los diversos actores del entorno para la ejecución de sus programas, los cambios en la estrategia de intervención de la ONG y los mecanismos empleados para lograr la sostenibilidad de la propia institución generados a través de un proceso adaptativo al contexto en el que opera la organización sin fines de lucro. Además, se considerarán los cambios internos que se están desencadenando en la organización; para ello, se analizarán el modelo de gestión, los procesos de comunicación y coordinación, así como los mecanismos de toma de decisiones.

Sin embargo, no se pretende presentar todos los cambios que ha sufrido la ONG desde su aparición en el país hacia el año 1985. En cambio, seleccionamos como marco temporal el periodo 2007-2015 por tres razones principales. La

primera, porque es un periodo de importante crecimiento económico para el país, atribuido a las políticas neoliberales implementadas desde el 2000. Un segundo motivo es que la democratización tras el gobierno de Fujimori y el crecimiento económico hacen que el país sea menos atractivo para la cooperación internacional al calificarlo como un país de renta media. En tercer lugar, porque los cambios en patrones de donación de la cooperación internacional se han evidenciado en el año 2007 en el financiamiento de la ONG Soluciones Prácticas.

2. Objeto de estudio

El objeto de la investigación es el conocimiento de las implicancias que tiene el proceso de modernización o cambio institucional que experimentan las ONG peruanas; para ello, se estudiará el caso de la ONG Soluciones Prácticas, durante el periodo 2007-2015. Interesa analizar cómo la organización ha sido afectada por un conjunto de retos tales como la disminución de su financiamiento y los cambios en la estrategia de intervención de la ONG.

3. Preguntas principales y objetivos que orientan la investigación

3.1. Preguntas principales que orientan la investigación:

3.1.1. Pregunta principal:

¿Qué factores motivaron el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas? ¿Cómo viene implementándose este proceso desde el año 2007 al presente?

3.1.2. Preguntas específicas:

3.1.2.1. En relación con el entorno de la ONG:

Hemos elegido cuatro actores del entorno que consideramos claves en el cambio institucional que viene implementando Soluciones Prácticas para su proceso de modernización.

3.1.2.1.1. *En relación con los grupos objetivos:*

a. En relación con los cambios en el discurso

- ¿Cuál es el discurso de desarrollo que manejaba en el 2007 Soluciones Prácticas? ¿Cuál es el discurso que maneja en la actualidad?
- ¿Cómo el discurso de desarrollo de Soluciones Prácticas se adecua al caso peruano?
- ¿El discurso de Soluciones Prácticas sobre el Estado de bienestar y sobre la justicia tecnológica responde o no a la realidad del Perú?

b. En relación con los cambios en las estrategias de intervención

- ¿Cuáles son las exigencias que genera el contexto actual en las estrategias de intervención de Soluciones Prácticas?
- ¿Cómo las estrategias implementadas por la ONG responden a estas exigencias?

3.1.2.2. *En relación con el Estado:*

¿En qué medida Soluciones Prácticas responde a las exigencias del Estado peruano en relación con temas de desarrollo y reducción de pobreza?

3.1.2.3. *En relación con la cooperación internacional*

- En la actualidad, ¿qué rol cumplen las entidades de la cooperación internacional con las que trabaja Soluciones Prácticas en el desarrollo sus proyectos?

- ¿Cómo las nuevas condiciones exigidas por la cooperación internacional a partir de 2007 hacia las ONG han obligado a Soluciones Prácticas a un proceso de modernización?

3.1.2.4. *En relación con la empresa privada*

En la actualidad, ¿qué rol cumple la empresa privada para Soluciones Prácticas? ¿Es una alternativa para hacer alianzas estrategias para el desarrollo de sus proyectos o una alternativa para la captación de fondos?

3.1.2.2. En relación con la organización

En el ámbito de la organización, las preguntas están orientadas en dos ejes: el primero hace referencia al modelo de gestión de Soluciones Prácticas, y el segundo a las estrategias para la captación de fondos y generación de alianzas.

3.1.2.2.1. En relación con el modelo de gestión:

- ¿Cómo se ha dado el proceso de modernización organizacional en la ONG Soluciones Prácticas?
- ¿Cómo se ha percibido el cambio organizacional que se ha generado en las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín desde la gerencia central de Soluciones Prácticas?
- ¿Cómo las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín se han adaptado a las exigencias de la sede central de Lima?
- ¿Cuáles son las estrategias que han desarrollado las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín para lograr la sostenibilidad de la ONG en la región? ¿Cómo se ha dado el cambio en las oficinas regionales? ¿Se ha dado de acuerdo con las pautas de la oficina central? Si no fuera así, ¿por qué?

3.1.2.2.2. En relación con las estrategias para la búsqueda de sostenibilidad de la ONG:

- ¿Cuál es la estrategia que ha desarrollado la oficina de Lima para lograr la sostenibilidad de las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín?

3.2. Los objetivos principales que orientan la investigación

3.2.1 Objetivo general:

- Identificar los factores de cambio (externos e internos) que motivaron el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas.
- Explicar y entender cómo se ha implementado este proceso de modernización de la ONG en mención.

3.2.2. Objetivos específicos:

3.2.2.1 En relación con el entorno de la ONG:

3.2.2.1.1 En relación con los grupos objetivos

a. En relación a los cambios en el discurso

- Analizar cambios en el discurso de desarrollo que maneja Soluciones Prácticas en el 2007 y en la actualidad.
- Dar cuenta de la medida en que el discurso de desarrollo de Soluciones Prácticas se adecua al caso peruano.
- Identificar si el discurso de Soluciones Prácticas sobre el Estado de bienestar y justicia tecnológica responde o no a la realidad de Perú.

b. En relación con los cambios en las estrategias de intervención

- Describir los cambios en las estrategias de intervención de Soluciones Prácticas en el periodo 2007-2015 y si responden a la realidad.

3.2.2.1.2 En relación con el Estado

- Identificar la manera en que la ONG Soluciones Prácticas responde a las exigencias del Estado peruano en relación con temas de desarrollo y reducción de pobreza.

3.2.2.1.3 En relación con la cooperación internacional

- Evaluar el rol que cumplen las agencias de cooperación internacional para Soluciones Prácticas en el desarrollo de sus proyectos.
- Analizar el impacto del modelo de intervención de la cooperación internacional en el proceso de modernización de Soluciones Prácticas.

3.2.2.1.4 En relación con la empresa privada

- Evaluar el rol que cumplen las empresas privadas para Soluciones Prácticas en el desarrollo de sus proyectos. Identificar si son una alternativa para realizar alianzas estratégicas o una alternativa para captación de fondos.

3.2.2.2 En relación con la organización

3.2.2.2.1 En relación con el modelo de gestión

- Identificar y explicar cómo se ha dado el proceso de modernización organizacional en la ONG Soluciones Prácticas y las tensiones que se generaron en la forma de operar entre las bases de la organización y la gerencia ante los cambios ocasionados por los nuevos contextos de la organización
- Analizar si los grados y espacios de coordinación y comunicación entre las oficinas regionales y la gerencia de Soluciones Prácticas permiten trabajar con eficacia y eficiencia actualmente.

3.2.2.2.2 En relación con las estrategias para la búsqueda de sostenibilidad de la ONG

- Identificar si el estilo de gestión de la oficina de Lima es eficiente para alcanzar los objetivos y metas a largo plazo propuestas por la ONG.
- Entender si los modelos organizacionales en los cuales se busca desconcentrar o descentralizar el marco de acción de la ONG se adecuan a los nuevos contextos en los que opera la entidad sin fines de lucro.

4. Hipótesis

4.1. Hipótesis general:

La necesidad de cambios organizacionales en la forma de trabajar e intervenir de la ONG Soluciones Prácticas responde a las nuevas relaciones que esta ONG establece con actores del entorno.

4.2. *Hipótesis específicas:*

- 4.2.2. Los cambios en modernización organizacional de la ONG Soluciones Prácticas están respondiendo a: a) su vinculación con Inglaterra como sede central; b) su lógica de planificación (marco político de Practical Action); y c) sus procesos de innovación para establecer otras alianzas que no sean con la cooperación internacional.
- 4.2.3. La capacidad de la ONG para desarrollar propuestas en función de los nuevos retos y las exigencias de nuevos actores sociales responde a: a) cambios en el modelo de gestión, que se adapta en función de los contextos locales en los que trabaja la ONG, lo que implica, en algunos casos, una gestión con una lógica más funcional y burocrática, y, en otros casos, un modelo con una lógica de gestión por resultados; y, b) la búsqueda de sostenibilidad y legitimidad de la ONG en la región.

5. **Relevancia sociológica**

Tradicionalmente cuando uno piensa en los actores del desarrollo, se presta atención al Estado, a las diversas teorías de desarrollo y a las políticas públicas y económicas que son designadas por las autoridades del país, así como a la visión de las agencias de cooperación internacional u otros organismos internacionales, pero se deja de lado a una entidad del desarrollo: el tercer sector, las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Naturalmente, desde las ciencias sociales, se han realizado diversos estudios sobre las ONG en Perú. Así, de la última década, destacamos los estudios de Portocarrero y de Díaz-Albertini, que serán descritos a continuación.

Desde las ciencias sociales se ha cuestionado sobre el origen de las ONG. Uno de los autores que aborda este tema es Portocarrero (2001); dicho autor presenta cuatro teorías que explican el surgimiento de las ONG. En primer lugar,

podemos encontrar a la teoría de las fallas del mercado y del gobierno, la cual sustenta que la razón de ser de las ONG es la provisión de servicios en un contexto en el que el mercado y el Estado han fallado previamente en suministrarlos. Esta postura sostiene que, en un Estado bipartidista, se satisfacen las demandas del votante mediano y son las ONG las que atienden a las demandas del votante supra-mediano. De esta manera, las ONG se convierten en proveedoras de aquellos bienes públicos que ni el Estado ni el mercado están en la capacidad de proporcionar (PORTOCARRERO 2001: 9). En contraposición con la propuesta de la teoría de las fallas del mercado y del gobierno, la teoría de la oferta social y el rol de la religión busca explicar el origen de las ONG por el lado del comportamiento de la oferta. Las ONG son el resultado de una conducta empresarial, ya que buscan atender necesidades específicas de la sociedad (PORTOCARRERO 2001: 10-13). En tercer lugar, Portocarrero presenta la teoría de la interdependencia. Esta teoría se contrapone a la relación fundamentalmente conflictiva y competitiva de la teoría del Estado de bienestar; según esta postura, existe una relación inversa entre el desarrollo del tercer sector y del Estado. La teoría de la interdependencia, en cambio, supone que el Estado y el tercer sector crecen paralelamente; la relación entre ambos es de complementariedad y no de sustitución. En este sentido, ambos son una respuesta a las presiones sociales (PORTOCARRERO 2001: 12-13). Por último, Portocarrero hace referencia a la teoría sobre los orígenes sociales propuesta por Salamon y Anheir. Esta teoría sostiene que no es posible atribuir la existencia del tercer sector a factores tales como la demanda insatisfecha por bienes públicos (a la teoría de las fallas del mercado y del gobierno) o la presencia de emprendedores sociales (a la teoría de la oferta social y el rol de la religión), sino que más bien es necesario acudir a un análisis de la estructura social, ya que las ONG no son simples proveedoras de bienes y servicios, sino son factores de coordinación social y política (PORTOCARRERO 2001: 15-17).

Por otra parte, Javier Díaz-Albertini (2012), desde las ciencias sociales, analiza el desarrollo de las ONG en el Perú. Para el autor, la década de los noventa marcó el camino que las ONG siguen hoy en día. El contexto político y

económico de los noventa ocasionó que las ONG sean funcionales al neoliberalismo, ya que sustituyen al Estado en tanto proveedoras de servicios sociales (DÍAZ-ALBERTINI 2010: 25). En consecuencia, en la década del 2000, las ONG peruanas están centradas en recuperar roles y espacios políticos que habían perdido durante la década fujimorista; en este sentido, las organizaciones buscan lograr incidencia política. A pesar de que Díaz-Albertini examina el papel del tercer sector en el país, el estudio no profundiza en el análisis de las implicancias de estos cambios en las ONG ni en los orígenes.

No obstante, desde la sociología latinoamericana se pueden mencionar diversos trabajos que impulsaron el estudio de las organizaciones sin fines de lucro en contextos de cambio y estudios que plantean como es que se tiene que realizar el cambio dentro de las organizaciones.

Un autor que analiza a las organizaciones dentro de un contexto de cambio es Bobadilla.¹ Dicho autor, en el texto *Persistir en el intento: las ONG en tiempos de globalización*, sostiene que los cambios están relacionados al manejo de nuevos contextos en el que están operando las ONG; estos nuevos contextos están desencadenando un proceso de modernización organizacional. Estos cambios se pueden apreciar en los discursos sobre el desarrollo evidenciados en las estrategias de intervención de los proyectos ejecutados por la ONG Soluciones Prácticas y en la gestión adecuada de sus recursos humanos y financieros que permita lograr una mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos como organización (BOBADILLA s/f: 21).

Por otro lado, en los estudios que plantean cómo se tiene que dar en al cambio en las organizaciones, podemos mencionar tres tendencias en los estudios revisados.²

¹ BOBADILLA, Percy (2018). Persisting in the attempt: changes and permanence in the identity and role of foundational NGOs in Peru 1990 - -2016. *Debates en sociología*; Núm. 43 (2016); 93-128. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

² En el estado del arte, desarrollado más adelante en el presente documento, se pueden encontrar los postulados de Carreras, Iglesias y Sureda (2010), de Zimmermann (2000)

La primera tendencia identificada otorga protagonismo al líder de la organización. Entre los estudios revisados encontramos a Carreras, Iglesias y Sureda (2010), quienes sostienen que el cambio es generado a partir del líder de la organización. Dichos autores elaboraron un modelo de liderazgo del cambio que se presenta de la siguiente manera: el modelo de trabajo divide el proceso de trabajo en tres etapas: generación de cambios, promoción del cambio e institucionalización del cambio. Asimismo, al respecto son relevantes los postulados de Zimmermann (2000), quien también ofrece una postura del cambio a partir del papel del líder de la organización.

La segunda tendencia establece que los cambios se pueden generar por todos los miembros de la organización; en este ámbito se recalca el estudio de Rodríguez, Carreras y Sureda (2012). Por último, la tercera tendencia se caracteriza por dar énfasis a la base de la organización como impulsora del cambio. Se puede mencionar al respecto el estudio de Pfeffer (1993).

Si bien existen estudios sobre las ONG desde las ciencias sociales, las preguntas que este estudio propone no se han abordado. En cambio, se han abordado desde otras perspectivas, en otros lugares y es en esta línea en la que nos queremos inscribir, usando en todo caso el marco teórico, la teoría de sistemas, para poder dialogar.

En la actualidad, hay un vacío sobre el papel del tercer sector en el país, ya que no es un foco principal de análisis de la sociología latinoamericana, y, en ese sentido, continuaremos la discusión de Díaz-Albertini. Más aún, la coyuntura actual nos lleva a sostener que el futuro del campo de acción de las ONG es incierto.

Por un lado, podemos afirmar que, en las últimas décadas, estas organizaciones han contribuido con el desarrollo de los países a partir del conocimiento que poseen sobre diversos temas, especialmente por las experiencias de sistematización existentes en los diversos campos de acción del

y de Rodríguez, Carreras, Sureda (2012), mientras que el estudio de Pfeffer se aborda dentro del marco teórico.

tercer sector. La importancia de este aspecto radica en que las ONG tratan temas actuales, como, por ejemplo, la reforma del agua o el cambio climático. Entonces, sería necesario articular la academia con las ONG. De esta manera, estas pueden aportar al conocimiento porque su vinculación con los sectores populares les ha permitido conocer mejor las necesidades y diseñar programas más efectivos e innovadores que los programas estatales (CONTRERAS, GUEDAN Y SANAHUJA 1995:1).

No obstante, el papel de las ONG no necesariamente es este. El tercer sector influye en el desarrollo del país; por ello, sería necesario preguntar cuál será la incidencia que tendrán las ONG en un contexto de cambios: a nivel internacional, con la reforma del Estado de bienestar, el papel de actuación de las organizaciones sin fines de lucro ha variado y son prestadoras de servicios al Estado y otros actores del entorno; a nivel nacional, tras un cambio en el desarrollo del capitalismo y un cambio de la nación y los problemas que se han encontrado, ocasiona que cuestionemos el papel de las ONG en este Estado en particular. Estos cambios nos conducen a sostener que la situación actual de las ONG presenta un desafío a propósito de su rol en esta nueva sociedad. La pregunta principal es la siguiente: ¿las ONG contribuyen a la innovación de conocimientos o servicios?

En este sentido, la importancia de esta investigación en términos sociológicos radica en la explicación de un fenómeno social como es el proceso de modernización organizacional de las ONG y su respuesta más eficaz a las exigencias del entorno, es decir, analizaremos las tensiones que implica esta adaptación para las ONG hoy en día.

Sin embargo, estudiaremos a las organizaciones dentro de la sociedad y no como un ente aislado de esta. Se quiere comprender al tercer sector dentro de una dinámica de interacción con diversos actores del desarrollo y de la sociedad, sean estos el Estado, la cooperación internacional o las empresas privadas.

Para realizar este análisis partiremos del enfoque de sistemas porque permite entender a la organización como tal y a partir de su posicionamiento

dentro del entorno y las relaciones que se dan entre diversos actores de la sociedad. Es ahí donde se encuentra la relevancia del estudio, pues no es posible analizar a las ONG de forma aislada respecto de las interacciones que impone la sociedad.

6. Estado del arte

El tercer sector ha sido un amplio tema de estudio en las ciencias sociales, en Latinoamérica y en el Perú, sobre todo en los años ochenta y en los noventa. En primer lugar, podemos encontrar estudios sobre el surgimiento del tercer sector. Cernea (1989) nutre la discusión señalando que el proceso evolutivo del Estado ha exigido que las organizaciones no gubernamentales tengan un papel predominante en el desarrollo local, pues, a medida que un Estado se construye y expande, la necesidad de descentralizar las funciones del gobierno es más notoria. Esta descentralización puede darse de diversas maneras: desconcentración, delegación a agencias semiautónomas, a través de gobiernos locales y mediante transferencia de funciones públicas a instituciones no gubernamentales (CERNEA 1989: 16).

Las llamadas organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) surgen a partir de la interacción de los dos actores principales en el proceso de desarrollo local: el Estado y la sociedad. Las ONGD, al pertenecer al “tercer sector”, son una respuesta organizada de la sociedad, o un grupo de esta, como una alternativa para el desarrollo social (CERNEA 1989: 16-17).

En segundo lugar, algunos estudios se han ocupado de brindar información sobre las características principales de organizaciones sin fines de lucro. Al respecto, podemos destacar el trabajo de Barea y Pulido (2001). Según estos autores, una de las características principales de las ONG es que no son administradas por los gobiernos y su finalidad no es el lucro. Las instituciones sin fines de lucro son "entidades legales o sociales creadas con el fin de producir

bienes y servicios y cuya condición no les permite ser fuentes de rentas, beneficios u otras ganancias financieras por las unidades que la establecen, controlan o financian” (BAREA y PULIDO 2001: 39).

En tercer lugar, existen estudios orientados al cambio en los discursos de las organizaciones sin fines de lucro y su aporte a la sociedad. A continuación, se señalarán estudios clásicos en las ciencias sociales en Perú, los cuales serán presentados en cinco etapas históricas (la década de los 60, 70, 80, 90 y 2000).

En el marco del proceso de conformación del Foro Internacional sobre Fortalecimiento de Capacidades de las ONG del Sur, la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) y el Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de ONG de América Latina y el Caribe (FICONG) realizaron un estudio regional sobre el tema de cambio y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales. El estudio se focalizó en las ONG de Desarrollo (ONGD).

Valderrama y Pérez Coscio (1998), en *Cambios y fortalecimiento institucional de las organizaciones no gubernamentales en América Latina*, sostienen que el contexto económico social, económico y político en el que actúan las ONG de desarrollo de América Latina y el Caribe se ha transformado en los últimos años. Esta transformación se ha generado a causa de procesos generales como la consolidación democrática y la globalización económica, social y cultural. Además, sostienen que la persistencia y la profundización de problemas como el desempleo, la violencia, la pobreza y la desigualdad mantienen la demanda de acción de las ONG. Es este contexto de incertidumbre que ocasiona que las ONG revisen sus objetivos y formas operativas de acción.

Con el objeto de ofrecer un panorama sobre las principales tendencias de cambio en las ONGD peruanas, referimos a Mariano Valderrama y Luis Pérez Coscio (1998), Marcel Valcárcel (2003) y Javier Díaz-Albertini (2010), quienes describen los principales rasgos de la evolución de las ONG peruanas. Estas surgen en nuestro país en los años sesenta, cuando su campo de acción estaba vinculado a las actividades sociales de la Iglesia (VALCÁRCEL 2003: 62).

Ambos autores sostienen que hacia los años setenta, las ONGD estuvieron orientadas a tareas de formación (concientización) de líderes de organizaciones populares a partir de una perspectiva política, y a la realización de investigaciones orientadas a la interpretación crítica de la realidad peruana. En estas investigaciones se combinaron enfoques de la teoría de la dependencia, la teología de la liberación y los postulados de la nueva izquierda marxista.

En este contexto, el Estado era percibido como representante de los intereses de la clase capitalista y del imperialismo. Bajo esta mirada, las ONG concebían su trabajo como contribución a un anhelado cambio radical o revolucionario, tal y como se puede apreciar en la siguiente cita: “las propuestas o las alternativas de desarrollo de alguna manera se concebían amarradas a modelos sociales globales, a alguna utopía: la revolución, el socialismo” (VALCÁRCEL 2003: 62).

En la década de los ochenta, las ONG se caracterizaron por a) poner el énfasis en el desarrollo de proyectos relacionados con la calidad de vida de la población; b) incorporar la visión de género y de medio ambiente; c) afirmar el rol de la economía campesina; d) otorgar nueva importancia a la transferencia de tecnologías y al apoyo a la producción; y e) tener mayor relación con el Estado e interés hacia la regionalización y el trabajo con los gobiernos locales (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 292-293).

La década de los noventa estuvo marcada por a) búsqueda de una mejor integración de los sectores excluidos en el mercado; b) énfasis en el concepto de “ciudadanía” y en el fortalecimiento de la sociedad civil; c) trabajo con el Estado y acceso a recursos de programas como PRONAA, FONCODES, PANFAR y Ministerio de Salud (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 292-293).

Javier Díaz-Albertini (2012), en el libro *El desarrollo pendiente: las ONG peruanas en los procesos de cambios*, sostiene que la década de los noventa fue de confusión sobre los roles de las organizaciones sin fines de lucro en el

Perú y de cierta pérdida de iniciativa y de brújula ante el entorno social y político de la época. En este contexto, las ONG peruanas se enrumban hacia la derecha. Este cambio de rumbo implica dos cosas: uno, la agenda cuestionadora del capitalismo deja de ser la norma y el mercado se presenta como uno de los motores del desarrollo; y, dos, el Estado al aplicar una política de privatización de la producción de bienes y servicios aumenta la posibilidad de financiamiento de las ONG, pero limitándolas a ser empresas prestadoras de servicios sociales (educativos, de salud, de capacitación, asesorías, etc.). En este sentido “las ONG son funcionales al neoliberalismo, ya que sustituyen al Estado en tanto proveedoras de servicios” (DÍAZ-ALBERTINI 2010: 25).

Por último, Javier Díaz-Albertini (2012) sostiene que, en la década del 2000, las ONG, en Perú, están centradas en recuperar roles y espacios políticos que habían perdido durante la década fujimorista, en este sentido las ONG buscan lograr incidencia política.

Por otro lado, Maglieri nutre la discusión a partir del cambio en el plan de trabajo de las ONG. El autor sustenta que los nuevos tiempos obligan a las organizaciones a avanzar con ellos, ya que si ello no ocurre las organizaciones se desintegrarían y finalmente desaparecerían. “El punto de partida es reconocer que el cambio no constituye una amenaza sino una oportunidad” (MAGLIERI 1998: 111). En ese sentido, la innovación se convierte en el pilar de cualquier emprendimiento por parte de la organización. El cambio se verá reflejado en el plan de trabajo de las ONG, ya que este será influenciado por las fuerzas provenientes del medio externo. Por eso, se debe entender la inserción de la organización y sus actividades en el entorno. Este puede ser controlable o no. Cuando el entorno afecta a la organización y es controlable debe estar contemplado en la planificación, mientras que cuando el entorno no es controlable se deberá elaborar un plan de trabajo que permita atender a las posibles contingencias (MAGLIERI 1998: 107).

Por otra parte, en este balance nos centraremos principalmente en los estudios que se han realizado sobre el cambio organizacional. Al respecto, se

han encontrado textos de aplicaciones prácticas de cómo se produce el cambio organizacional y textos de un nivel analítico más general.

Primero, se introducirán propuestas sobre las implicancias del cambio para las organizaciones; en otras palabras, se presentará el cambio visto desde el accionar de las ONG y el proceso de transformación de las organizaciones no lucrativas (ONL) hacia una empresa social.

Un estudio sobre el cambio organizacional es el realizado por Carreras, Iglesias y Sureda (2010) en *Transformar con éxito las ONG: El liderazgo del cambio*. En este libro, se analizan diversos aspectos del cambio en las organizaciones sin fines de lucro. De esta manera, los autores plantean que cualquier tipo de entidad debe ser capaz de saber transformarse con éxito, especialmente en el caso de las ONG. Se da importancia a estas organizaciones, ya que estas tienen que orientar su acción a medida que cambia su entorno y las necesidades sociales, es decir, tienen que adaptarse a la realidad para poder tener un mayor impacto en la sociedad en la que actúan. Bajo este contexto, el estudio se centró en una temática fundamental para la sostenibilidad de cualquier tipo de entidad: cómo liderar y gestionar los cambios.

En primer lugar, dichos autores sostienen que los cambios que están enfrentando los actores sociales obligan a que estos replanteen su papel en la sociedad. Este replanteamiento implica que las ONG:

[...] deben pensar y repensar sus funciones, responsabilidades, estrategias, programas y alianzas y, reevaluar, incluso, su legitimidad en los nuevos contextos [...] se perfila así, de forma evidente la necesidad de avanzar en la conceptualización y el diseño de nuevos paradigmas que permitan abordar las problemáticas en toda su complejidad. (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 16-17)

Es decir, los viejos esquemas de actuación no funcionan; por consiguiente, surgen nuevos actores o formas de transformación social y con ello la necesidad de impulsar sinergias y formar redes entre los distintos actores.

Este último punto es importante para los cambios internos de la organización, pues no hay que olvidar que el surgimiento de estos nuevos actores ocasiona que se dé una mayor competencia por los recursos existentes de la cooperación. En palabras de Carreras, Iglesias y Sureda, la competencia “fuerza a las ONG a trabajar cada vez con más eficacia y eficiencia y que las conduce a preocuparse de forma creciente por la rendición de cuentas de su actividad” (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 17).

En segundo lugar, se discuten cuestiones relacionadas al cambio en la organización. Se identifica tres tipos de cambios dentro de las organizaciones: el cambio anticipatorio, como su nombre lo indica, se produce anticipando la necesidad de cambiar; el cambio reactivo es aquel que se produce como una respuesta al entorno o a la propia organización; mientras que el cambio por crisis se produce ante situaciones que no han sido detectadas con anticipación (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 20). A partir de la discusión de estos tres tipos de cambios, se propone que las organizaciones tienen que estar en un proceso de auto-vigilancia constante. En este sentido:

[...] deben ser capaces de preguntarse reiteradamente sobre la pertinencia o relevancia de sus programas; su eficiencia, su eficacia, su impacto y sostenibilidad. Las organizaciones deben ser capaces de cuestionarse el porqué de sus problemas, deben ser en definitiva capaces de evaluar sus programas y evaluarse. (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 25)

Dichos autores —luego de explicar el proceso de cambio al que están sometidas las organizaciones sin fines de lucro y lo que implica este cambio para ellas—, en un tercer momento, cuestionan los factores que pueden propiciar estos cambios. Dentro de las fuerzas externas del cambio identifican los cambios generados en las necesidades de los destinatarios o la variación de sus demandas y los cambios provenientes del entorno político, económico y social. Por su parte, en las fuerzas internas de cambios identifican las crisis internas en la organización; estas crisis pueden ser de diversa índole (financieras, de recursos humanos, de liderazgo, de control, de enfrentamiento de subculturas,

etc.). Los autores no perciben estas crisis de forma negativa; más bien, sostienen que si son gestionadas adecuadamente pueden ofrecer una oportunidad para evolucionar y que, en cualquier caso, estas crisis no pueden ser ignoradas. Otro aspecto identificado son los cambios en algún elemento de la organización. Puede tratarse de cualquier modificación presentada en la organización, desde la contratación de un nuevo personal hasta el diseño de un nuevo proceso. Un último cambio identificado es la percepción o constatación del agotamiento del modelo de la organización o el deseo de hacerlo evolucionar (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 26-29).

Carreras, Iglesias y Sureda nutren la discusión del cambio formulando tres etapas o fases del proceso de transformación organizacional: generación del cambio, promoción del cambio y, finalmente, institucionalización del cambio.

Sostienen que, para generar un cambio, se tiene que realizar lo siguiente: en primer lugar, es necesario generar una sensación de urgencia; en segundo lugar, para que el cambio sea exitoso, se debe generar una coalición (de individuos pertenecientes a diversos grupos de interés) que lidere el cambio; en tercer lugar, se tiene que formular una visión compartida de la meta de la organización (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 72-73).

Así mismo, argumentan que para que la promoción del cambio sea exitosa se deben tomar en consideración cinco factores: a) *definir una estrategia y planificar el cambio* —este factor es necesario, ya que contribuye a la toma de decisiones necesarias para propiciar el cambio organizacional—; b) *comunicar la visión y la estrategia* —respecto de este punto, los autores sostienen que la comunicación es fundamental para la comprensión del cambio por parte de todos los miembros de la organización, así como para vencer las resistencias al mismo—; c) *superar los obstáculos organizativos y ayudar a la gente a cambiar* —dentro de todas las organizaciones hay estructuras formales e informales que imposibilitan el cambio y, por ello, los autores proponen que una de las tareas de la coalición para el cambio es identificar los obstáculos y definir las acciones que permitan vencerlo—; d) *conseguir victorias a corto plazo y trabajar para el largo*

—respecto de este punto, sostienen que es primordial presentar argumentos que refuercen la posición de cambio—; y e) *seguir los resultados, ajustar el cambio y rendir cuentas* —este punto es importante, ya que se tiene que estar pendiente del proceso de cambio y comunicar de los avances al personal de la organización— (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 73-75).

Por último, para lograr la institucionalización del cambio, los autores establecen que deben abandonarse las estructuras, los comportamientos, las visiones y las creencias pasadas con el objetivo de adquirir otras nuevas que permitan una mejor adaptación al contexto. Ello se logrará mediante la introducción del cambio en la cultura de la organización y a través de un liderazgo transformador, es decir, un liderazgo que sea capaz de dotar de dirección al cambio, comunicarlo y conseguir el compromiso de las personas con el objetivo de transformar la cultura organizacional (CARRERAS, IGLESIAS y SUREDA 2010: 75).

Así mismo, referimos un estudio realizado por Rodríguez, Carreras y Sureda (2012) titulado *Innovar para el cambio social: la idea de la acción*. En este libro se retoma el estudio sobre el cambio en las organizaciones sin fines de lucro a partir de un proceso de innovación. Para los autores innovar es una idea hecha realidad y llevada a la práctica, es decir, la implementación de la idea: "la innovación puede ser vista como la implementación con éxito de una creación" (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 10-11). A partir de este término, identifican tres tipos de innovación: innovación incremental, innovación semiradical e innovación radical. La primera hace referencia a pequeñas mejoras en los productos y procesos de trabajo de la organización, ocasionadas por la demanda del mercado. Las innovaciones semiradicales modifican significativamente el modelo de negocio o la tecnología de una organización; para tener éxito con la innovación semiradical, las organizaciones necesitan contar con un mapa claro tanto del modelo de negocio como del espacio tecnológico en el que operan. Esto permitirá a los grupos ser capaces de identificar oportunidades y adaptarse rápidamente y captar de un modo eficaz la innovación. Por su parte, las innovaciones radicales tienen el potencial de

cambiar las reglas de juego de la organización (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 19-27).

Dichos autores sitúan el concepto de innovación en las organizaciones sociales y proponen que:

[...] la clave para el desarrollo de una cultura de la innovación excepcional solo será palpable cuando la innovación tenga lugar de forma coherente con los elementos constitutivos y la misión de la organización. Por lo tanto, para la organización social la innovación debería considerarse como una idea nueva que responde un objetivo social que funciona de una forma efectiva. (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 32)

La premisa fundamental del estudio es que la innovación puede generarse por cualquier miembro de la organización, sin importar el puesto que ocupe; así, el cambio puede ser propiciado por un gerente, por un grupo de la organización, etc. Además, el aporte de los autores se aprecia en la identificación de seis elementos clave para la innovación de las organizaciones: primero, tener un pensamiento asociativo; segundo, tener un ojo atento, que significa observar el mundo a partir de una perspectiva global con el objetivo de localizar singularidades y patrones y, de este modo, obtener percepciones e ideas nuevas; tercero, desafiar el statu quo mediante la pregunta; cuarto, compartir todo mediante el establecimiento de redes —respecto de este punto, los autores sostienen que tener una idea es un primer paso fundamental para la innovación y, para sacar a la luz ideas importantes, es necesario contrastarlas con los pensamientos e ideas de los demás (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 42-80); quinto, experimentar y repetir: “las personas más innovadoras participan en tres tipos de experimentos para generar ideas nuevas, en primer lugar, podrían probar nuevas experiencias; en segundo lugar, desmontar cosas; y, por último, probar las ideas mediante la creación de prototipos y pilotos” (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 83-84); finalmente, aprender de los fracasos. Tradicionalmente se tiene la creencia de que el fracaso es malo o que la forma de aprender del fracaso es bastante sencilla: se escribe un informe

sobre lo que salió mal y se intenta evitar los mismos errores en el futuro. Rodríguez, Carreras y Sureda proponen que, para realmente aprender de las experiencias, estas tienen que ser compartidas con todos los miembros de la organización (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 106).

Entonces, la innovación tiene que incorporar cada uno de los seis elementos mencionados con el objetivo de generar ideas creativas a partir del involucramiento del personal. Respecto de esta idea los autores sostienen que “la innovación, cuando se encarna en las personas, se convierte en algo más que meras ideas para crear productos y servicios: es la forma en que tiene lugar el proceso creativo; es la forma en que las personas trabajan” (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 113). Si bien la innovación nace de las personas, “es necesario instaurar un clima organizativo que permita desarrollar esta creatividad” (RODRÍGUEZ, CARRERAS y SUREDA 2012: 119).

Otro estudio innovador sobre el tema es el realizado por Arthur Zimmermann (2000). Dicho autor sostiene que el cambio es un "proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto las actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales" (ZIMMERMANN: 2000: 74). En este sentido, el cambio, afecta de manera directa las raíces emocionales, identidad y carrera profesional del personal. Entonces, el cambio tiene efectos negativos en el personal, pues es percibido como un desafío, lo que conlleva a que estos tiendan a separar su opinión personal de su comportamiento profesional, defender las prácticas vigentes de la institución, poner en duda la legitimidad y la utilidad de las propuestas de cambio. Para que se dé una apertura al cambio, este tiene que ser introducido de manera paulatina; además, el autor presenta las siguientes recomendaciones: fomentar la comparación de percepciones entre grupos que tienen distintas experiencias y visiones, crear espacios para discusión y ganar confianza a través de una comunicación proactiva y transparente.

Zimmermann señala lo siguiente:

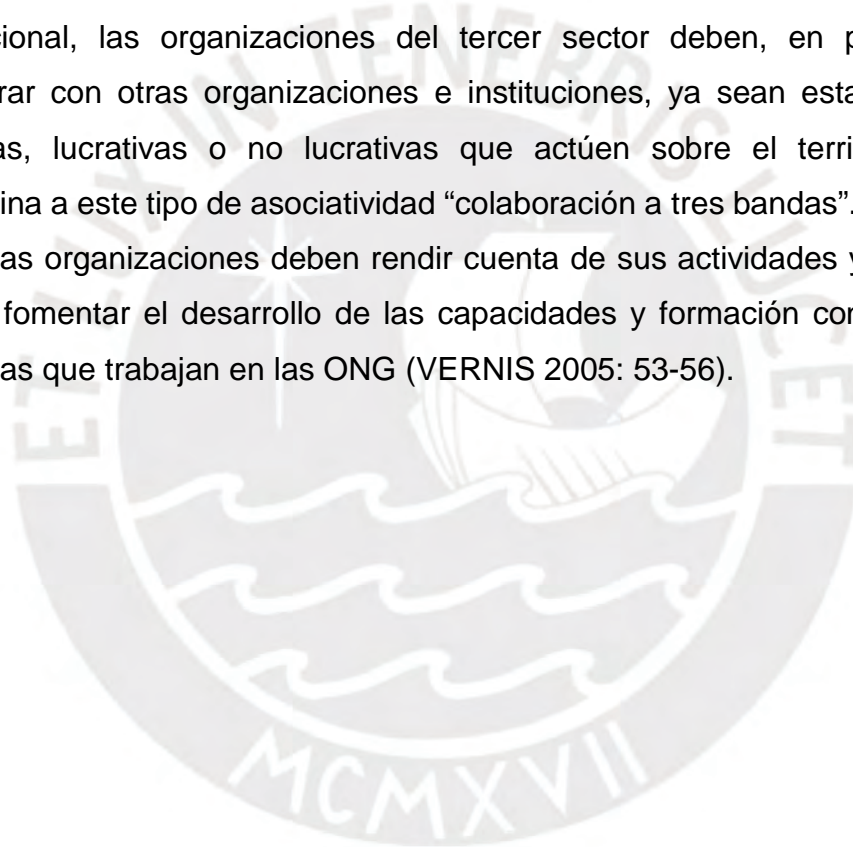
[...] en un proceso de cambio, el tiempo necesario y el tamaño de los cambios parciales (paquetes) son quizás los dos factores más importantes para el éxito. El cambio organizacional no se hace de golpe, sino en pedazos que se llaman proyectos de cambio. Así, los actores no pierden el control y los riesgos del fracaso son calculables. (ZIMMERMANN: 2000: 78)

Entonces, el cambio tiene que ser delimitado y coordinado por las autoridades de la organización; además, tiene que ser paulatino para no desencadenar tensiones en el personal.

Ahora bien, hasta el momento se han presentado diversos estudios sobre el cambio en las organizaciones. Alfred Vernis, en “Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas”, trabaja el tema del cambio dentro de la organización y en el tercer sector. Vernis denomina “fortalecimiento institucional” al cambio por el cual deben pasar las organizaciones. El término hace referencia al proceso de mejora de las habilidades individuales o de fortalecer las competencias de una determinada organización (VERNIS 2005: 50). Además, Vernis concibe al fortalecimiento institucional como un “proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, recursos financieros y humanos, el entorno en general y los resultados que se esperan conseguir” (VERNIS 2005: 51). Vernis sostiene que el fortalecimiento institucional se tiene que dar en tres niveles: en el sector, en las organizaciones y en las personas.

En el primer nivel, el sector, el autor sostiene que es necesario trabajar en tres direcciones al mismo tiempo. Es preciso trabajar primero en la dirección que permita colaborar entre las organizaciones no lucrativas y la administración pública. Una segunda vía de trabajo es incidir en el ámbito de las relaciones con las empresas privadas y, por último, es necesario abordar las relaciones entre las organizaciones del tercer sector. En el segundo nivel, el ámbito organizacional, hay dos aspectos clave para el fortalecimiento institucional de las organizaciones sin fines de lucro: la rendición de resultados, ya que permite

visualizar el grado de cumplimiento o de incumplimiento de la misión de la organización, y los órganos de gobierno o juntas directivas competentes dentro del tercer sector, ya que sus integrantes son responsables de marcar las directrices estratégicas de la organización. Por último, al autor le interesa analizar cuáles son las competencias de las personas; este aspecto es importante, puesto que se debe contar con un capital humano competente y preparado para asumir los nuevos retos que enfrentan las organizaciones no gubernamentales (VERNIS 2005: 51-53). Para alcanzar este fortalecimiento institucional, las organizaciones del tercer sector deben, en primer lugar, colaborar con otras organizaciones e instituciones, ya sean estas públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas que actúen sobre el territorio. Vernis denomina a este tipo de asociatividad “colaboración a tres bandas”. En segundo lugar, las organizaciones deben rendir cuenta de sus actividades y, por último, deben fomentar el desarrollo de las capacidades y formación continua de las personas que trabajan en las ONG (VERNIS 2005: 53-56).



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. La ONG como sistema de acción organizado

A continuación, se presentará la perspectiva teórica que está a la base de la presente investigación: la teoría de sistemas. Esta teoría es una disciplina que nació en 1954. Este enfoque propone una nueva concepción en la investigación científica. Tal y como se puede apreciar en las palabras del creador de la teoría general de sistemas, Ludwig Von Bertalanffy:

En las últimas décadas hemos asistido al surgimiento del “sistema” como concepto clave en la investigación científica. Ni que decir tiene, desde hace siglos que se estudian sistemas, pero ha sido agregado algo nuevo [...] La tendencia a estudiar sistemas como entidades más que como conglomerados de partes es congruente con la tendencia de la ciencia contemporánea a no aislar ya fenómenos en contextos estrechamente confinados sino, al contrario, abrir interacciones para examinarlas y examinar segmentos de la naturaleza cada vez mayores. (VON BERTALANFFY 1989: 8)

Esta cita guarda relación con la diferenciación del procedimiento analítico de la ciencia clásica y del enfoque de sistemas. En la ciencia clásica, la aplicación del procedimiento analítico depende de dos condiciones: la primera es que no existan interacciones entre las partes —solo con esta condición es posible “deslindar” las partes y luego volverlas a “juntar”—; la segunda condición es que las relaciones que describan el comportamiento de las partes sean lineales (VON BERTALANFFY 1989: 18). Dichas condiciones no se cumplen en

el enfoque de sistemas, ya que este enfoque está enmarcado en una filosofía que parte de la premisa de que "el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema, y el análisis de sistemas trata de la organización como sistema de variables mutuamente dependientes" (VON BERTALANFFY 1989: 7). Entonces, el enfoque de sistemas, al concebir una interacción entre las partes del sistema, iba en contra de los conceptos reduccionistas aplicados en la ciencia clásica.

La teoría general de sistemas tiene como objetivo principal formular principios válidos para los sistemas en general, por medio de una disciplina lógico-matemática aplicable a varias ciencias empíricas. Respecto de este punto Von Bertalanffy sostiene lo siguiente:

[...] la teoría clásica de los sistemas aplica matemáticas clásicas, o sea el cálculo infinitesimal. Aspira a enunciar principios aplicables a sistemas en general o a subclases definidas (p. ej. sistemas cerrados y abiertos), a proporcionar técnicas para su investigación y descripción, y aplicar estas a casos concretos. (VON BERTALANFFY 1989: 18)

Ahora bien, hasta aquí se han desarrollado los argumentos empleados por Von Bertalanffy para crear una teoría de sistemas y para caracterizar a la misma. A continuación, se presentarán algunos conceptos clave que permiten la comprensión de la teoría.

El primer concepto a explicar es el de "sistema". La primera definición de sistemas es presentada por Puleo, quien define al sistema como "un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo" (JOHANSEN s/f: 2). Johansen se basa en esta definición de sistemas para su teoría, pero la complementa diciendo que las cosas o partes que componen al sistema no hacen referencia a algo físico, sino más bien a algo funcional (JOHANSEN s/f: 2). Además, sostiene que para la definición de un sistema siempre se debe contar con dos conceptos que son de gran ayuda, la idea de supersistema y la de subsistema. El supersistema es el entorno en el que el

sistema está adscrito, mientras que el subsistema refiere a los conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tengan estos (JOHANSEN s/f: 3).

Entonces, para la definición de un sistema siempre contaremos con dos conceptos: la idea de un supersistema y la idea de los subsistemas. Estos conceptos, en palabras de Johansen, permiten “definir a nuestro sistema en relación con su medio inmediato, por una parte, y en relación con sus principales componentes, por otra” (JOHANSEN s/f: 17).

Teniendo en claro la definición de sistema, supersistema y subsistema, a continuación, se pasará a explicar cómo se da la clasificación de los sistemas.

1.1. Tipos de sistemas y sus características

Existen diversas formas de clasificar a los sistemas. Van Gigch organiza los sistemas según su dominio; este término hace referencia a las propiedades del campo sobre el cual se extienden. Para dicho autor, los sistemas pueden clasificarse según si son sistemas vivientes o no vivientes, abstractos o concretos, abiertos o cerrados, muestran un grado elevado o bajo de entropía, incertidumbre o desorden, muestran simplicidad organizada, complejidad no organizada o complejidad organizada, o según su propósito (VAN GIGCH 1990: 8).

Van Gigch propone que los sistemas son vivientes o no vivientes cuando están dotados, o no, de funciones biológicas. Un sistema abstracto es aquel en que todos sus elementos son conceptos, es decir no vivientes, mientras que un sistema concreto es aquel en el que sus elementos pueden ser vivientes o no vivientes, o ambos. Un sistema cerrado es un sistema que no tiene medio, es decir, no puede ser afectado por otros sistemas; por eso, los sistemas cerrados se mueven a un estado estático de equilibrio que es únicamente dependiente de

las condiciones iniciales del sistema. En cambio, un sistema abierto es aquel que posee medio, es decir, posee otros sistemas con los cuales se relaciona, intercambia y comunica. Respecto del grado de entropía o desorden, el autor sostiene que la incertidumbre disminuye al obtenerse información en el sistema (VAN GIGCH 1990: 8-11).

Respecto de la complejidad organizada y no organizada el autor sostiene que los sistemas vivientes son sistemas de complejidad organizada, en tanto que los sistemas no vivientes muestran propiedades ya sea de simplicidad organizada o complejidad no organizada. Para el autor, los sistemas de simplicidad organizada se derivan de la suma en serie de componentes, cuyas operaciones son el resultado de una cadena de tiempo lineal de eventos. En contraste con la simplicidad organizada, los sistemas de complejidad no organizada se definen en función de parámetros de distribuciones probables tomadas de un número finito de eventos (VAN GIGCH 1990: 11-12).

Por último, según su propósito, el autor reconoce tres tipos de conducta: conducta con propósito, conducta sin propósito y conducta intencional. Las conductas con un propósito e intencional están dirigidas hacia el logro de un objetivo final, mientras que la conducta sin un propósito no está dirigida hacia el logro de un objetivo (VAN GIGCH 1990: 13).

Otro autor que presenta una clasificación de los sistemas en sus postulados es Boulding. En un primer momento, presenta una taxonomía de ciencias y sistemas. El autor describe la envergadura del pensamiento de sistemas en el aspecto del conocimiento. Distingue tres tipos de sistemas: los marcos de referencia, los sistemas abiertos o estructuras automantenidas y el sistema social. El primero, el sistema de los marcos de referencia, abarca las ciencias físicas, sean estas la física, la química y las ciencias de la tierra; por su parte, los sistemas abiertos comprenden las ciencias de la vida como la biología, la zoología y la botánica; por último, el sistema social engloba a las ciencias conductuales, que incluyen la antropología, las ciencias políticas, la psicología, la sociología, la economía, la educación, etc. (VAN GIGCH 1990: 6-7).

Más adelante, en 1956, Boulding formuló una escala jerárquica de los sistemas y construye una clasificación de sistemas divididos en nueve niveles, partiendo de los más simples a los más complejos. Reconoce los siguientes sistemas: estructura estática, sistema dinámico simple, sistema cibernético, sistema abierto, sistema genético social, sistema animal, sistema humano, sistema social o sistema de organizaciones y sistema trascendental. Esos niveles serán explicados a continuación.

En el primer nivel de clasificación se encuentran las estructuras estáticas o también llamado marcos de referencia. Aquí se encuentran sistemas básicos, como por ejemplo la anatomía de un gen (los átomos, el núcleo, etc.). Para Boulding, la importancia de este nivel radica en la capacidad de describir estas estructuras estáticas, para luego formar una teoría. En el segundo nivel se encuentran los sistemas dinámicos simples con movimientos predeterminados, o también llamados el nivel del “movimiento del reloj”, por ejemplo, dentro de este nivel se puede identificar el sistema solar. En el tercer nivel se transmite e interpreta la información que constituye a los sistemas. Esta característica es muy importante, ya que permite la autorregulación de los sistemas. A este nivel el autor lo denominó sistema de los mecanismos de control o los sistemas cibernéticos. En el cuarto nivel se encuentran los sistemas abiertos; estos tienen como características principales la autorreproducción y la diferenciación. Esta última característica permite la diferenciación entre las partes que lo componen. Entonces, en el cuarto nivel, la vida empieza a diferenciarse de las materias inertes. El quinto nivel, el genético social, se encuentra tipificado por las plantas, es decir, por el mundo botánico. Este nivel se caracteriza, en primer lugar, por la división del trabajo entre las células con partes diferenciadas y mutuamente dependientes (raíces, hojas, semillas, etc.); en segundo lugar, porque existe una profunda diferenciación entre el fenotipo y el genotipo; y por último, el autor sostiene que en este nivel no existen órganos sensoriales altamente especializados, por lo que estos sistemas son incapaces de captar información del entorno. En el sexto nivel se encuentra el sistema animal. A medida que se pasa del reino vegetal al animal, se tiene un nivel organizativo más complejo, por

ejemplo, el animal puede recibir señales del entorno en el que se encuentra y tener una reacción frente a lo que está recibiendo, es decir, tener un impulso. En el séptimo nivel se encuentra al ser humano como sistema. En esta clasificación, el ser humano tiene la capacidad para producir, absorber, e interpretar símbolos complejos. En el octavo nivel, el autor identifica a las organizaciones sociales. En este sistema, lo importante son los roles que cada individuo posee, los cuales están interconectados por medio de canales de comunicación. Este nivel también es conocido con el nombre de sistema social. Por último, Boulding sostiene que hay sistemas que no se han identificado todavía y a los que denomina sistemas trascendentales, sistemas finales o absolutos (JOHANSEN s/f: 6).

Otra forma de definir a los sistemas es a partir de su relación con el entorno. Según Forrester, podemos dividir a los sistemas en abiertos y cerrados. Los sistemas abiertos son “aquellos cuya corriente de salida no modifica a la corriente de entrada” (JOHANSEN s/f: 7). Y los sistemas cerrados aquellos “cuya corriente de salida, es decir su producto, modifica su corriente de entrada, es decir sus insumos” (JOHANSEN s/f: 7). Respecto de estas dos formas de clasificar a los sistemas, Bertalanffy sostiene que en los sistemas cerrados no se intercambia energía con su medio, mientras que en los sistemas abiertos sí se intercambia información (JOHANSEN s/f: 7).

1.2. La organización y la teoría de sistemas

La teoría de sistemas ha impactado en diversos rubros del conocimiento y uno de ellos es la teoría de las organizaciones. Si bien en líneas anteriores se definió, desde la teoría de sistemas, a la organización como un todo integrado, considero necesario ampliar esta definición a partir de los postulados de Ackoff.

Para dicho autor, la organización es un sistema por lo menos parcialmente autocontrolado que posee las siguientes características: contenido, estructura, comunicaciones y elección de toma de decisión (VAN GIGCH 1990:16). Estos

factores son cruciales para una organización pues, por un lado, la estructura permite mostrar posibilidades de curso de acción, que se diferencian según la función de cada subsistema o área; por otro lado, la comunicación desempeña un papel importante en la determinación de la conducta e interacción de los subsistemas que conforman la organización; asimismo, la elección de la toma de decisión permite la obtención de resultados específicos de la organización.

Kast y Rosenzweig proponen otra definición. Para estos autores, las organizaciones son “un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y están en proceso continuo de evolución” (KAST Y ROSENZWEIG 1997a: 69).

Otra definición es la proporcionada por Bobadilla y Del Águila; para estos autores, el enfoque de sistemas postula que las organizaciones son sistemas complejos y abiertos, que están en permanente interacción con el medio ambiente o suprasistema ambiental. El enfoque también propone que la organización está conformada por una serie de subsistemas integrados, estos son los siguientes: el subsistema de objetivos y valores, el subsistema técnico, el subsistema psicosocial, el subsistema estructural y el subsistema administrativo (BOBADILLA y DEL ÁGUILA 1998: 17-18).

Esta teoría sostiene que entre el suprasistema y el subsistema socioeconómico hay un nivel de dependencia que los teóricos califican como “contingencia” (BOBADILLA y DEL ÁGUILA 1998: 18). Esto supone que una organización está delimitada por límites identificables respecto del suprasistema que lo rodea; al decir esto, nos referimos a que las organizaciones se adaptan a las exigencias del suprasistema ambiental.

De esta manera, el enfoque de sistemas y contingencias, tal y como lo plantean Franklin y Krieger (2011), permite explicar teóricamente la relación entre los subsistemas que conforman la organización y el sistema del entorno. La propuesta de estos autores permite entender cómo el contexto en el que están inmersas las organizaciones (compuesto por distintos ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales, nacionales, e internacionales; del que extrae

sus insumos y dirige sus productos) influye a la operación de la organización. En este sentido, los cambios que puedan surgir dependerán de la interacción de la organización y el entorno.

Las definiciones proporcionadas por Ackoff, Bobadilla y Del Águila, Kast y Rosenzweig, y Franklin y Krieger permiten sustentar que las organizaciones son sistemas vivientes, con diferentes grados de complejidad y funciones, y que, por lo tanto, son afectados por el medio en el que se encuentran o por otros sistemas. En este sentido podemos afirmar que la teoría de sistemas concibe las organizaciones como sistemas sociales inmersos dentro de un sistema mayor, la sociedad, con la cual están en constante interacción, y al ser sistemas abiertos reaccionan a los cambios del entorno en el que actúan.

1.3. Las ONGD y la teoría de sistemas

En las ONGD hay una problemática institucional referida a características organizativas internas, tales como tamaño, antigüedad, complejidad, toma de decisiones, democracia, formas de representación, etc. Cada uno de estos aspectos plantea un conjunto de problemas, cuyas soluciones exigen decisiones que al ser tomadas van definiendo su política institucional. Esta problemática, vista como "interna", no está aislada del entorno en el cual existen y se desarrollan las ONG. Son institucionalmente importantes las características del espacio y medio ambiente (contexto) inmediato en el cual actúan, sea este local, regional y nacional, y las relaciones que entablan en tales espacios (PADRÓN 1988: 13).

Buena parte de la formulación de políticas institucionales de las organizaciones y de los cambios en estas se da en la conjugación de la dinámica de estos dos conjuntos de factores: aquellos de carácter más bien interno y aquellos provenientes de sus relaciones con el medio en el cual se inserta (PADRÓN 1988: 13). Entonces, las organizaciones, al ser sistemas abiertos, se

topan con fuerzas de cambio; estas fuerzas pueden provenir de agentes externos o internos.

Un autor que analiza las fuerzas externas e internas del cambio es Douglas North. En *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, dicho autor explica cómo los adelantos tecnológicos, cambios en el mercado y el surgimiento de una economía globalizada impactan en las organizaciones; para ello, crea una teoría del cambio institucional que busca entender por qué existen las instituciones y qué papel desempeñan en el funcionamiento de las sociedades (NORTH 1993: 43). Por ello, enfoca su estudio en la interacción de las instituciones y las organizaciones.

Para el autor, las instituciones son las reglas del juego de una sociedad, las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por lo tanto, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico (NORTH 1993: 7). Otra característica principal de las instituciones es que reducen la incertidumbre por el hecho de proporcionar una estructura estable de la interacción humana al definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos (NORTH 1993: 14-16). Sin embargo, esta estabilidad de las instituciones no es permanente, ya que las instituciones se encuentran evolucionando y por consiguiente están alterando continuamente las elecciones al alcance de los individuos (NORTH 1993: 17).

Mientras que las instituciones determinan las oportunidades que hay en una sociedad, las organizaciones u organismos son creados para aprovechar estas oportunidades y, a medida que estos evolucionan, alteran a las instituciones. North explica los factores que producen un cambio en las organizaciones; estos factores son las limitaciones institucionales y las limitaciones organizacionales, explicadas a continuación.

Respecto de las limitaciones institucionales, el autor sostiene que, para examinar los órdenes políticos y económicos, es necesario explorar las características estructurales de las limitaciones informales, las normas formales y su cumplimiento obligatorio y el modo en que evolucionan (NORTH 1993: 53).

Las limitaciones informales son una respuesta distinta de las reglas formales y provienen de la cultura, ya que esta proporciona un marco conceptual basado en el lenguaje para cifrar e interpretar la información (NORTH 1993: 55). Las limitaciones informales consisten en extensiones, interpretaciones y modificaciones de normas formales, normas de conducta sancionadas socialmente y normas de conducta aceptadas internamente (NORTH 1993: 58). Estas normas de conducta tienen un papel fundamental en la forma en que las personas procesan la información; no solo son la base de la existencia de instituciones sino una clave para entender como las limitaciones informales tienen un papel importante en la formación de la elección, tanto a corto como a largo plazo, de la evolución de una sociedad. En el corto plazo, la cultura define la forma en que los individuos procesan y utilizan la información, por lo que puede afectar el modo en que se especifican las limitaciones informales (NORTH 1993: 62).

Por otro lado, North anuncia que la diferencia entre limitaciones informales y formales es de grado. Ello quiere decir que, conforme una sociedad evoluciona mediante la especialización y división del trabajo, las limitaciones informales (tabús, tradiciones, costumbres, etc.) se convierten en normas escritas. Al alentar la complejidad de una sociedad, los costos de medición se reducen. Así, los sistemas legales “pueden completar y alentar a la efectividad de las limitaciones informales, y pueden reducir la información del monitoreo de los costos de cumplimiento obligatorio y hacer que las limitaciones informales sean soluciones posibles a un intercambio más complejo” (NORTH 1993: 66).

North introduce el término “cumplimiento obligatorio” cuando se alude a una sociedad desarrollada, en la que un mundo de intercambio impersonal debe ir acompañado del cumplimiento obligatorio por una tercera parte (NORTH 1993: 80). Es decir, es necesario que haya instituciones, debido a que estas aseguran la cooperación entre dos partes.

Respecto de las limitaciones organizacionales, el autor inicia la discusión sosteniendo que el enfoque de estudio recae en las organizaciones como entidades, ideadas por sus creadores con el propósito de maximizar la riqueza,

el ingreso, y otros objetivos definidos por las oportunidades que brinda la estructura institucional de la sociedad. En su búsqueda de estos objetivos, las organizaciones alteran, incrementalmente, a la estructura institucional. Sin embargo, en ocasiones el marco institucional proporciona incentivos adversos para su funcionamiento (NORTH 1993: 99). Además, las organizaciones buscan lograr los objetivos de sus creadores, por lo que poseen limitaciones organizacionales, por ejemplo, la tecnología empleada, los ingresos y las preferencias organizacionales (NORHT 1993: 99). La interacción de estas limitaciones da forma a las oportunidades potenciales de maximización de la riqueza de los empresarios políticos o económicos (NORTH 1993: 99). Así, la evolución de las organizaciones está determinada por las limitaciones de la organización y las limitaciones institucionales, ya que estas dan forma a las organizaciones y sus objetivos (NORTH 1993: 100).

El primer factor a tomar en cuenta en el cambio organizacional identificado por Douglas North es el conocimiento o aptitudes adquiridas que poseen los miembros de la organización. Ya sea este conocimiento comunicable, es decir, que se pueda transmitir a cualquier persona o un conocimiento táctico, que se adquiere mediante la práctica y solo es comunicable parcialmente (NORTH 1993: 100). North resalta la importancia del conocimiento en su análisis, porque permite entender el contexto en el que se desenvuelve la organización y generar cambios en el proceso de negociación con otros actores.

Otro factor importante es la adaptabilidad de las organizaciones al contexto. Respecto de este punto North expresa que las normas favorecen a las organizaciones que se adaptan y elimina a las que no lo hacen, puesto que las normas institucionales diferentes producirán incentivos diferentes para el conocimiento técnico, es decir, la institución particular no solamente determinará los tipos de actividad económica que serán provechosos y viables, sino que también conformará la eficiencia adaptativa de la estructura interna de empresas y otras organizaciones (NORTH 1993: 109).

Otros autores que analizan las fuerzas externas e internas del cambio son Kinicki y Kreitner (2003). Para estos autores, las fuerzas externas de cambio se

originan fuera de la organización, ya que, al tener efectos globales, pueden hacer que la organización cuestione cuál es la esencia de su negocio y el proceso por el cual genera sus productos y servicios. Las fuerzas externas son de cuatro tipos: a. las características demográficas, b. los adelantos tecnológicos, c. los cambios en el mercado, y d. el surgimiento de una economía globalizada, que ha ocasionado que se modifiquen la forma de hacer negocios y generar alianzas, y que se alteren tanto los proveedores y competidores, como las presiones sociopolíticas (KINICKI y KREITNER 2003: 402-403). Estas fuerzas externas de cambio están relacionadas con el entorno en el que opera la organización.

En cambio, las fuerzas internas de cambio son las que provienen de la organización y pueden ser imperceptibles, como por ejemplo la satisfacción en el trabajo, la baja productividad, el aumento de rotación del personal, los conflictos, etc. (KINICKI y KREITNER 2003: 403).

En las siguientes dos secciones se presentarán conceptos y propuestas teóricas que serán las bases para el análisis de la investigación. En primer lugar, se abarcarán temas relacionados a las fuerzas de cambio externas y, en segundo lugar, se discutirán aquellos temas relacionados con las fuerzas de cambio internas.

2. Contextos cambiantes: la necesidad de modernización de las ONG

Según Van Gigch, un aspecto fundamental del enfoque de sistemas es que dicho enfoque:

[...] busca generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, a los medios por los cuales los sistemas reciben, almacenan, procesan y recuperan información, y a la forma en que funcionan; es decir, la forma en que se comportan, responden y se adaptan ante diferentes entradas del medio. (VAN GIGCH 1990: 2)

Ello quiere decir que los sistemas se adaptan al medio en el que se encuentran; esta característica del sistema recibe el nombre de morfogénesis.³ Entonces, tras concebir a las ONG a partir del enfoque de sistemas, en este subcapítulo pasaremos a desarrollar ideas sobre cómo el contexto en el que operan las ONG está desencadenando un proceso de adaptación al entorno o de modernización.

2.1. Cambio organizacional de las ONG: nuevas formas de intervenir en la realidad

La principal entrada teórica que da rumbo a la presente investigación, propuesta por Bobadilla en *Persistir en el intento: las ONG en tiempos de globalización (s/f)*, plantea que los contextos en el que operan las ONG están desencadenando un proceso de modernización organizacional en tres niveles: el primero de ellos pasa por la redefinición de su identidad y de los nuevos roles que deben cumplir en la sociedad; el segundo alude a los nuevos discursos sobre el desarrollo evidenciados en las estrategias de intervención de sus proyectos; y el tercero trata sobre cómo la gestión adecuada de sus recursos humanos y financieros permite lograr una mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos como organización (BOBADILLA s/f : 21).

Esta posición es consistente con lo afirmado por Eduardo Ballón (1997) en "ONG, sociedad civil y desarrollo". En dicho texto, el autor afirma que, en la actualidad, las ONG enfrentan una crisis de identidad que se aprecia en los siguientes aspectos: los paradigmas que organizaron su acción han entrado en crisis; la legitimidad de la ONG se ha visto afectada por la pérdida de vínculos

³ Johansen sostiene que los sistemas complejos (humanos, sociales y culturales) se caracterizan por sus capacidades para elaborar o modificar sus formas con el objeto de conservarse viables (retroalimentación positiva). Se trata de procesos que apuntan al desarrollo, crecimiento o cambio en la forma, estructura y estado del sistema. Ejemplo de ello son los procesos de diferenciación; estos procesos activan y potencian la posibilidad de adaptación de los sistemas a ambientes en cambio (JOHANSEN s/f: 5-6).

con sectores populares y gremios y por la falta de mecanismos de representatividad; la dependencia de financiamiento externo de la cooperación internacional (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 297).

Para fines de la presente investigación, explayaremos la discusión respecto de los cambios relacionados con la búsqueda de la sostenibilidad de la organización, con las alianzas sociales de la ONG y con el replanteamiento de sus estrategias de intervención.

a) Sostenibilidad

Al emplear el término “sostenibilidad”, Valderrama y Pérez Coscio hacen referencia a la capacidad de la ONG para generar nuevas fuentes de financiamiento. Dichos autores identifican dos momentos clave relacionados con el cambio en los patrones de financiamiento. En este sentido, sostienen que “el desarrollo de la teoría de la liberación y sus lazos con la iglesia y agencias europeas y el proceso de reformas militares” (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 298) contribuyeron a la concentración de ayuda internacional en el país desde los años sesenta. En cambio, hoy en día, debido a la tendencia de reasignación de recursos de la cooperación internacional a otras regiones, las ONG del Perú encuentran grandes dificultades para financiar sus actividades. Ante este panorama, las ONG “están incursionando en actividades empresariales (como el microcrédito) o venta de servicios, con el fin de asegurar fuentes de financiamiento” (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 299).

Así mismo, Valderrama y Pérez Coscio plantean que la sostenibilidad no solo se circunscribe al tema de financiamiento, “tiene que ver también con la forma como se entrecruzan las actividades de las ONGD con el entramado social, de las alianzas y coordinaciones que establezcan con otros sectores sociales y con su impacto social” (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 392). En miras de esta investigación, el término de “alianza social” será empleado para hacer referencia a esta última definición.

b) *Alianza social*

Entonces, el término “alianza social” hace referencia a cambios en las alianzas que establecen las ONG con actores sociales. Se prestará atención a tres tipos de alianzas de la ONG: alianzas con agencias de cooperación internacional, con el Estado y con la empresa privada.

El primer tipo de alianza identificado es desarrollado con la cooperación internacional y será analizado a partir del enfoque propuesto por Padrón (1988: 70-73), quien establece que existen tres formas en que las ONG entienden la relación que mantienen con la cooperación internacional; estas formas son las siguientes:

- a) *La cooperación internacional como donante*: en este caso, no hay mayor relación que la financiera y no hay compromisos hacia la sociedad de dónde proviene tal ayuda.
- b) *La cooperación internacional como una cadena de ayuda*: esto significa un conjunto de compromisos por los que se asume parte de las funciones de la agencia de cooperación.
- c) *La cooperación al desarrollo como tráfico de doble vía*: en este caso, la ayuda en dinero es tan importante como la posibilidad de conocer e influenciar en las sociedades de donde este proviene, porque los cambios se logran en el conjunto de la sociedad. En este sentido, el proceso de cooperación sustituye al proyecto, es el espacio en común que comparten ambos actores, y no se agota en el proyecto.

Respecto del segundo tipo de alianza, con el Estado, Valderrama y Pérez Coscio sostienen que la forma del Estado también ha planteado modificaciones en el ámbito del trabajo de las ONG, ya que, en sus inicios, estas asumieron una posición antiestatal. Esta situación cambia en la década de 1990 tras la implementación de una serie de convenios entre las mismas y el Estado; estos

convenios permitieron la participación de las ONG en programas sociales (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 306-307).

Por último, Marcel Valcárcel introduce un nuevo actor con quien las organizaciones sin fines de lucro pueden generar alianzas: la empresa privada. Esta tercera forma de alianza permite establecer alianzas estratégicas, a diferencia de la alianza con el Estado. Por medio de estas alianzas estratégicas, las ONG participan en proyectos de emergencia social (VALCÁRCEL 2003: 64).

c) Estrategias de intervención de la ONG

Respecto de su rol

Las ONG cambian su enfoque de acción según el contexto en el que se encuentran y trabajan. En primer lugar, podemos mencionar que el régimen político influye en el accionar de las organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, durante los periodos de dictaduras militares, las ONG realizaron actividades orientadas al reemplazo del Estado para atender a los sectores más carenciados, mediante proyectos de desarrollo rural y local. En cambio, en periodos de democracia, extendieron su accionar hacia otros grupos sociales con programas de crédito a microempresarios, vivienda social en sectores marginales y acciones temporales en salud, extensión sindical, asesoría legal y asistencia en emergencia y desastres naturales (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 6).

En segundo lugar, el modelo económico del país en el que estas organizaciones desempeñan sus funciones también influye el papel o rol de las ONG en la sociedad. En los gobiernos que no son de corte liberal, las organizaciones orientan su trabajo hacia la formación de capacidades y hacia el involucramiento de las personas en la solución de sus problemas. Sin embargo, tienden a referirse a la población que participa en sus programas como

"beneficiarios". Esta denominación, también presente en muchos programas públicos que sostienen orientarse a la formación de capacidades mediante estrategias participativas, sugiere que no se ha internalizado suficientemente el papel activo que debiera desempeñar la población o las personas que participan en sus programas. En el otro extremo, en los gobiernos neoliberales, las ONG no emplean el término beneficiarios sino el de "clientes", lo que sitúa sus acciones en el ámbito del mercado y muestra la influencia del modelo neoliberal y de las agencias financieras internacionales (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 6-7). En este grupo podemos encontrar a las organizaciones que se dedican a la formación de capacidades para que las personas y comunidades se conviertan agentes de su propio desarrollo. Estas ONG utilizan modelos de intervención previamente definidos que responden a marcos conceptuales que entienden la pobreza como un fenómeno multidimensional (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 7).

Esta aproximación obedece a que las reformas neoliberales plantean una determinada vinculación con los actores sociales mediada por la introducción al mercado; así mismo, dichas reformas intentaron reestablecer un equilibrio fiscal y realizar el pago de la deuda externa. En este sentido, se aprovechó la oportunidad para proponer simplemente la reducción del tamaño e influencia del Estado, y el ingreso del mercado en la lógica de la asignación de bienes y servicios públicos (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 9). En este contexto, las ONG entran a jugar un rol de mayor importancia en la búsqueda de soluciones para la superación de la pobreza de gran parte de la población de América Latina (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 9).

En este sentido, las ONG se organizan con el fin de cubrir áreas de intervención propias de las políticas sociales, que estaban siendo claramente no abordadas por el Estado neoliberal. Y ello se realizaba en el marco ideológico que se desprende de la relación Estado-Sociedad-Mercado y que justifica la apuesta neoconservadora de la asignación de recursos públicos por medio de instrumentos de mercado y según una racionalidad que realiza decisiones públicas en función de la relación costo-beneficio. Bajo este eje comienza la

reforma conservadora de las formas de hacer política y de decisión pública, sustentadas en el individualismo metodológico y en un determinado enfoque de políticas públicas (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 10).

Trataremos el último punto con el objetivo de entender como las ONG pueden incidir en la política. Para entender la relación Estado-ONG, es necesario conocer la definición y formas de implementación de las políticas públicas para, de esta manera, esclarecer la participación de las ONG en dichas políticas.

El concepto de “políticas públicas” es definido como la acción de una autoridad pública o el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental. Así mismo, es definido como cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y frecuentemente, con la participación de la comunidad y del sector privado (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 10). Las políticas públicas comprenden tres dimensiones conceptuales: una dimensión cognitiva, marcada por los elementos de interpretación causal de los problemas a resolver; una dimensión normativa en el tratamiento de los problemas, y una dimensión instrumental que define los principios de acción que deben orientar la acción en función de ese saber y de esos valores. Las políticas públicas son definidas mediante la articulación de esas tres dimensiones en un ámbito económico-social y político particular. De esta manera, las políticas públicas, una vez aprobadas, pueden ser ejecutadas por el Estado o ser delegadas a las ONG (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 10-11).

Las ONG utilizan dos mecanismos para incidir en el Estado y ubicar sus acciones en el escenario político: participación en instancias convocadas por el propio Estado en donde se diseña, ejecuta, evalúa y propone políticas públicas. Y mecanismos de generación o articulación de redes con otras organizaciones sociales u ONG para la difusión e inclusión de sus acciones en la agenda pública (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 12).

Podemos mencionar las siguientes estrategias de difusión que han diseñado las ONG para incidir en los organismos del Estado: acudir a los medios de comunicación, publicar estudios en medios escritos, audiovisuales o en páginas web, y organizar seminarios, foros y encuentros para discutir temas (FERRER, MONJE y URZÚA 2005: 12).

En este sentido, Joan Picas sostiene, desde las ciencias sociales, que las ONG tienen planteado el reto de la definición de su rol, y según el autor existen tres opciones:

[...] retornar a un asistencialismo exiguo; convertirse en gestoras de servicios e incorporarse progresivamente al mercado (con lo que perderían, en sentido estricto, su condición de organización no lucrativa), lo que sería plausible para las entidades con más capacidad de organización y mayores recursos; o, por último, permanecer fuera del sistema y quedar relegadas a la marginalidad. (PICAS 2001: 168-169)

Respecto de su orientación organizacional: de ONG a empresas sociales

Al analizar la orientación de la organización, consideramos tener en claro dos aspectos fundamentales, la definición de ONG y empresa social. Para efectos de nuestra investigación se tomará en cuenta la definición de ONG planteada por Félix Bombarolo:

Se trata de instituciones dedicadas a promover y realizar proyectos de desarrollo junto a los sectores populares y grupos discriminados (mujeres, niños, indígenas, etc.). Estas organizaciones tienen como características principales: a) No son administradas por gobiernos; b) Según sus estatutos, su finalidad última no es el lucro; c) Según sus objetivos institucionales los beneficiarios de sus programas no son los propios miembros de la institución sino otras personas o grupos, en particular, los sectores más pobres de la población; d) Sus actividades no están supeditadas a la satisfacción de necesidades puntuales (salud, educación, hábitat, trabajo, etc.) sino también a promover valores y actitudes entre los destinatarios de su trabajo y entre otros actores sociales (estados, organismos internacionales, medios de difusión etc.) tendientes a un cambio social basado en criterios de justicia social, equidad, democracia, participación y solidaridad. (BOMBAROLO 1995: 7-8)

El explosivo crecimiento de las organizaciones no gubernamentales en el Perú ha configurado un universo complejo y heterogéneo. Lo que se conoce bajo el término genérico de ONG abarca diversas instituciones, como por ejemplo organizaciones dedicadas al desarrollo (ONGD), las cuales comparten rasgos comunes al tercer sector, pero son aquellas cuyo objetivo explícito es favorecer el desarrollo de países considerados subdesarrollados y atender y prestar apoyo a las poblaciones menos favorecidas (PICAS 2001: 168). Estos organismos se caracterizan por: 1) disponer de un grado mínimo de estructura estable, 2) no perseguir ningún afán de lucro, 3) disponer de un cierto grado de apoyo público y presencia social, 4) tener un carácter voluntario y motivado de sus recursos básicos, 5) poseer independencia institucional ante cualquier instancia gubernamental o intergubernamental, 6) disponer de mecanismos transparentes y participativos, 7) estar abiertas al escrutinio y debate público, 8) contar con voluntad de actuar como agente de cambio social, 9) actuar por la solidaridad internacional y el desarrollo, 10) poseer una práctica coherente entre los fines y los medios empleados para superar las desigualdades Norte-Sur, y 11) contribuir con la erradicación de la pobreza y mejorar las condiciones de vida de los niños, familias y más desfavorecidas del tercer mundo a través de proyectos de desarrollo integral (PICAS 2001: 168-169).

Otra definición de ONGD es la propuesta por el Banco Mundial, el cual las describe como:

[...] organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, que trabajan en los países en vías de desarrollo para aliviar el sufrimiento, dar a conocer la situación de los más pobres, proteger el entorno, proporcionar servicios básicos o impulsar el progreso de la comunidad. (PICAS 2001: 170)

Por otra parte, pasaremos a definir a las empresas sociales tanto desde una perspectiva económica como desde una perspectiva social. Desde el punto de vista económico, las empresas sociales cuenta con las siguientes características: 1) son autónomas en su gestión, es decir, deben tener su propio

proyecto y desarrollarlo de forma autónoma —además, no deben ser un área de otra organización—; 2) tienen que dedicarse a la producción y distribución de bienes y servicios, es decir, deben de tener contacto con el mercado de forma permanente; 3) la fuerza de trabajo que utilizan debe ser remunerada; 4) tienen que ofrecer algo distinto, diferente; y 5) tiene que haber un riesgo económico. Desde criterios sociales, para que una empresa sea "social" debe tener las siguientes características: 1) debe ser una forma de auto-organización de un grupo de ciudadanos, 2) debe participar en el desarrollo local y para ello tiene que mantener contacto directo con la comunidad en que se quiere realizar una actividad, 3) el poder de decisión no se debe basar en la posesión de capital, sino en la participación de las personas, 4) deben existir mecanismos de participación en las decisiones, 5) debe existir una limitación en la distribución de los beneficios (SALINAS y RUBIO 2001: 81-82).

Dichos autores argumentan que el proceso de cambio se produce cuando las ONG asumen parte de la gestión y/o producción de los servicios que eran responsabilidad de la administración pública. Al respecto señalan lo siguiente:

La asunción de nuevas responsabilidades ha supuesto que las ONG de acción social hayan pasado de realizar funciones relacionadas con la reivindicación, defensa de derechos sociales y tutela de colectivos (funciones de advocacy) a otras más vinculadas con la producción y/o gestión de bienes y servicios de bienestar colectivo (funciones productivas). Esta evolución hacia la productividad les está obligando a adoptar modelos de gestión interna similares o cercanos a los que emplean las empresas privadas-mercantiles, al tiempo que ha promovido la contratación de empleo asalariado. (SALINAS y RUBIO 2001: 88)

Además, el proceso de cambio exige a las organizaciones sociales que conforman el tercer sector una nueva cultura, una nueva visión económica y social; este cambio implica nuevas formas de organización y funcionamiento (SALINAS y RUBIO 2001: 81). En este sentido, las organizaciones deben invertir en el desarrollo de aptitudes y competencias profesionales, buscar nuevas fuentes de recursos con el fin de superar su dependencia financiera de la administración pública, de las empresas privadas y de la cooperación

internacional, y avanzar en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Salinas y Rubio identifican cuatro fases para transitar a una empresa social: la primera fase es de creación; este primer momento está caracterizado por una fuerte impregnación ideológica cultural, que tiene su reflejo en los objetivos de la entidad. En esta fase se está hablando de una organización básica, en la que la forma de gobierno es muy sencilla. La segunda fase es la del inicio de la productividad; esta fase surge cuando la administración pública comienza a contemplar la posibilidad de delegar la producción o la gestión de algunos servicios a otras entidades. La tercera fase del proceso, de expansión y consolidación de la productividad, se da cuando la administración pública externaliza partes de sus servicios; ello obliga a que las ONG tengan que contratar nuevos profesionales y a imponer un cambio en su propia gestión, ya que el funcionamiento y las relaciones de la organización se hacen más complejas. En este sentido, las entidades ven la necesidad de evolucionar hacia formas de organización y gestión internas más técnicas y de tipo empresarial. Por último, la cuarta fase ha sido denominada “de perspectivas futuras”, pues las organizaciones amplían su marco de acción con el propósito de buscar nuevos recursos económicos y nuevas posibilidades de financiamiento de sus actividades, entre ellas podemos mencionar las donaciones y el pago de servicios (SALINAS y RUBIO 2001: 89-91). Entonces, podemos afirmar que los nuevos contextos que están atravesando las ONG generan una pérdida del vínculo con el sentido no lucrativo que dio origen a las ONG y con la filosofía de intervención.

Así mismo, Maglieri nutre la discusión respecto al cambio de las ONG hacia una empresa social. Gustavo Maglieri, en el artículo “Organizaciones sin fines de lucro” publicado en la revista Faces, sostiene que, en la actualidad, las ONG no solo atienden problemas sociales de diversa índole como protección al medio ambiente, educación y cultura, etc., sino que también son fuentes generadoras de ingresos, ya que para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su visión, mentalidad comercial y una gerencia acorde al sector en el que

desempeñen sus actividades. El desarrollo de fondos, de recursos humanos y de liderazgo son cuestiones que estas instituciones deben atender en su vida cotidiana. Por lo tanto, las ONG son empresas y deben administrarse según este perfil:

En los tiempos actuales ya no se puede administrar y dirigir las organizaciones sin fines de lucro con la sola voluntad de quienes la integran. Se deben tener presentes muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta es también una empresa. Se debe “competir” con otras organizaciones. “Posicionarse” como organización. Se deberá luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos, para que ellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está “compitiendo”. Para lograr el posicionamiento en la sociedad (que significa ocupar un lugar en la mente de las personas), brindando así prestigio, presencia social y recursos económicos y humanos, estas organizaciones deben tener estrategias especialmente adecuadas a su particular situación y perfil. Se deben tener bien definida la misión y los objetivos de la misma. (MAGLIERI 1998:102)

Al contemplar las organizaciones sin fines de lucro como empresas, los aspectos de planificación y liderazgo deben estar presentes en su lógica de trabajo. Maglieri argumenta que dentro de estas “empresas” es necesario que se dé una planificación estratégica. Para lograr ello, se tiene que: a) definir la situación que se quiere alcanzar; b) establecer metas y objetivos que se desean alcanzar; c) definir alternativas posibles para llegar a esas metas u objetivos; d) tener presente las ventajas, desventajas, fortalezas y debilidades de la actividad a realizar, de la organización, individualmente y de los destinatarios; e) decidir la alternativa más conveniente; f) diseñar un sistema de control y evaluación; y g) poner en marcha el proyecto (MAGLIERI 1998: 104). El autor considera que la planificación es un aspecto de suma importancia en la organización, pues “planificar es economizar tiempo, dinero y problemas” (MAGLIERI 1998: 104).

3. Dilemas internos: el proceso de modernización desde adentro

Como se había mencionado a inicios de este capítulo, la teoría de sistemas provee un enfoque conceptual para analizar a las organizaciones, centrándose en la estructura y en las relaciones entre las diferentes partes de la misma; en palabras de Hodge, Anthony y Gales: “un enfoque sistémico representa la idea de que las organizaciones se componen de partes y que estas partes interactúan entre sí para alcanzar las metas organizativas” (HODGE, ANTHONY y GALES 2003: 4). Por eso, en esta sección, nos centraremos en explicar, en primer lugar, los subsistemas que componen la organización y, en segundo lugar, presentaremos conceptos teóricos que permitirán entender el funcionamiento de una organización.

Barbieri propone que la teoría de sistemas concibe a la organización integrada por cuatro subsistemas básicos: subsistema político, subsistema decisorio, subsistema operativo y subsistema administrativo. El subsistema político está conformado por los dueños de la empresa, los accionistas, los directores, los presidentes y hasta el gerente general. En dicho subsistema se fijan los objetivos, las estrategias, los fines y las metas internas. Por lo tanto, en este subsistema se toman las decisiones estratégicas de la organización. Es importante recalcar que en el subsistema decisorio también se toman decisiones, pero estas son de menor nivel que las estratégicas. Por consiguiente, si una organización es centralizada, el subsistema decisorio estará conformado por las mismas personas que forman parte del subsistema político, pero si es descentralizada, las decisiones serán tomadas por los diferentes niveles de la organización. En cambio, las decisiones tomadas en el subsistema operativo no afectan el objetivo final de la empresa u organización (BARBIERI s/f: 8).

Hasta el momento se han mencionado los subsistemas político, decisorio y operativo, no hay que olvidar al subsistema administrativo. Barbieri sostiene que este subsistema está formado por todas las herramientas y técnicas que

crea la administración para manejar la organización: las comunicaciones, los sistemas de información, de control, de influencias, etc. (BARBIERI s/f: 8). Entonces, podemos sustentar que este subsistema se caracteriza por ser un sistema abstracto, en el sentido que está conformado por cuatro subsistemas: el subsistema de comunicación, el subsistema de influencia, el subsistema de información y el subsistema de control.

Se explicarán, a continuación, las características principales de estos cuatro subsistemas. El subsistema de comunicación está conformado por todos los canales de comunicación entre las personas que trabajan en la organización. El subsistema de influencia se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra. El subsistema de información está relacionado con los dos previos subsistemas, puesto que, si hay buenos canales de comunicación y altos niveles de influencia, la información fluirá correctamente. El último, el subsistema de control está ubicado en la base del sistema administrativo, ya que, el objetivo final es poder controlar a la organización; para ello, se necesita manejar la información existente, conocer los canales de comunicación existentes y las personas influyentes en la organización (BARBIERI s/f: 9).

Hasta el momento se han explicado los subsistemas que conforman la organización (para una mejor visualización de los subsistemas que conforman la organización, véase el Anexo 1). A continuación, desarrollaremos como entendemos cada uno de estos subsistemas que conforman la organización, para lo cual nos centraremos en la gestión de la organización, los mecanismos de toma de decisiones y los mecanismos de comunicación y coordinación.

Estos elementos han sido elegidos, ya que la toma de decisión es un factor importante para analizar tres subsistemas que conforman la organización (subsistema político, decisorio y operativo), mientras que el análisis de la gestión, comunicación y coordinación permite abordar el estudio del subsistema administrativo.

3.1. Los modelos de gestión

Para analizar los cambios a nivel administrativo se prestará atención a la gestión de la ONG. Se tomó esta decisión, ya que la gestión es el elemento mediante el cual se busca lograr resultados, coordinando con otras personas y elementos de la organización; entonces, podemos decir que la gestión es transversal a la organización. Antes de indagar en las características de la gestión y los modelos de gestión existentes, considero necesario iniciar la discusión presentando una definición del concepto.

Una primera definición es proporcionada por Henry Fayol. Este autor nos indica que gestión es la coordinación entre las funciones de planificar (analizando metas), organizar (asignando tareas y roles) y dirigir (influyendo y motivando en este proceso y controlando que los logros se cumplen según se espera) (citado en PALOM y TORT 1991: 35). Otro autor que propone una definición es Druker. Para este autor:

[...] el management es definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humana a fin de cumplirla [...]. Definir la misión de la empresa es la parte entrepreneurial y gestionar, motivar y organizar las energías humanas es la parte relacionada con el liderazgo. Ambas juntas componen el management. (PALOM y TORT 1991: 35)

Otra definición es la presentada por Díaz et al. (1997). Estos autores proponen lo siguiente:

[...] la gestión es la principal dimensión de la organización, en ella debe existir la necesidad permanente de interpretar el entorno, proyectar los cambios que hay en él, y con un modelo de gestión estratégico poder dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno. (DÍAZ et al. 1997: 110)

José Aguilar, Iñaki Aguirre, William Morantes y Yasmin Espinoza (2002) retoman la discusión propuesta por Díaz et al. y sostienen que, para hacer frente a cambios en el entorno, las organizaciones deben diseñar su propio modelo de gestión. Respecto a este punto mencionan lo siguiente:

[...] el proceso de revisión del modelo de gestión de toda la institución, está dentro de los procesos de planificación estratégica de la misma. El nuevo modelo de gestión permitirá reajustar la estructura de la organización y adaptarla a las nuevas exigencias del propio proceso de planificación estratégica ya trazado. (AGUILAR, AGUIRRE, MORANTES y ESPINOZA 2002: 1)

A continuación, presentaremos cinco modelos de gestión que permitirán identificar cómo la organización estudiada responde ante cambios en el entorno.

Modelo de gestión burocrático:

La primera propuesta, el modelo burocrático, sostiene que la burocracia es la forma en que las organizaciones complejas y modernas trabajan de manera efectiva y eficiente. El modelo se caracteriza por el establecimiento de reglas y normas fijas, y por la selección del personal según las capacidades que este tenga con el objetivo de poder generar una división del trabajo a partir de la especialización de funciones; ello implicó el establecimiento de jerarquías dentro de la organización (BOBADILLA y DEL ÁGUILA 1998: 16).

Modelo de gestión por resultados:

La segunda propuesta, gestión por resultados, nació como una medida tomada por los países en desarrollo para enfrentar las crisis fiscales financieras y mantener el desarrollo que habían alcanzado. De esta manera, el nuevo modelo propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de

servicios basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010: 5).

La búsqueda de eficacia y eficiencia es un factor determinante de este nuevo modelo de gestión, pues supone, en primer lugar, una optimización del desempeño y mejora de los procesos del ciclo de gestión, es decir, una mejora de los procesos de planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010: 13).

En segundo lugar, la gestión por resultados implica poner en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y, en función de estos, definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010: 8). Así, el área de monitoreo y evaluación tiene un papel principal en la medición de las acciones tomadas por la organización. Esto supone contar con instrumentos que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la administración (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010:7)

Así mismo, la implementación de la gestión por resultados requiere lo siguiente: modificaciones del marco legal e institucional de la organización o institución; capacitación permanente de los miembros de la organización; alineación de los distintos componentes del ciclo de gestión; y nuevas estructuras organizacionales que fomenten la coordinación y el trabajo conjunto, en lugar de la competencia y el trabajo aislado (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010: 7-8).

Partiendo de los conceptos hasta aquí señalados, definimos la gestión por resultados:

[...] como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma

colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. [...] La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto). Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo, y los cambios se vinculan a una serie de pasos de gestión dentro del ciclo de programación de cualquier iniciativa de desarrollo (proyecto o programa). La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados. (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010: 7- 9)

Modelo de gestión selectivo:

El estilo de gestión selectivo se caracteriza por las ventajas que poseen personas o grupos, de manera explícita o implícita, sea por su estatus o pertenencia a un grupo. Es este grupo el que toma las decisiones (véase el Anexo 2) (BOBADILLA 2014: 17-19).

Modelo de gestión representativo:

El estilo de gestión representativo se caracteriza por una gestión horizontal en donde las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta por sus gerentes y estos delegan un poco de poder en ellos, permitiéndoles tomar decisiones o actuar sin necesariamente esperar su aprobación (véase el Anexo 3) (BOBADILLA 2014: 17-19).

Modelo de gestión oligárquico:

Cuando todo el poder en la organización está gestionado por los cargos más altos, estamos frente a un modelo de gestión oligárquico (véase el Anexo 4). Se caracteriza por delegar poco o si hay delegación, no está establecida formalmente (BOBADILLA 2014: 17-19).

Para la identificación del modelo de gestión del caso analizado, es necesario evaluar los elementos del ciclo de gestión: el proceso de toma de decisiones y los mecanismos de comunicación y coordinación.

3.2. El proceso de toma de decisiones

En este segmento se plantearán las entradas teóricas que abordan las transformaciones organizacionales a partir de la toma de decisiones. Hemos organizado las diversas propuestas teóricas en dos ámbitos: estudios tradicionales y posturas que critican a los estudios tradicionales. A continuación, pasaremos a discutir cada una de ellas.

Los estudios tradicionales determinan que los cambios internos, tanto en organizaciones sin fines de lucro como en empresas, son generados por las autoridades de la organización, es decir, por la gerencia o autoridad jerárquica. Al emplear el término de autoridad, se hace referencia a una forma de relación entre los puestos dentro de una organización. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos de la organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que las labores se realicen de forma correcta (KAST y ROSENZWEIG 1997b: 80).

Frente a los estudios tradicionales, están surgiendo posturas que sugieren lo contrario. Uno de los autores de esta corriente es Pfeffer, quien, en *El poder en las organizaciones* (1993), propone que los cambios en las organizaciones se dan de tres maneras: por medio de la autoridad jerárquica, mediante el desarrollo

de una visión generalizadora o compartida, y por el uso del poder y de las influencias (PFEFFER 1993: 22-26). Estos tres modos del cambio serán explicados a continuación.

En la primera postura, mediante la autoridad jerárquica, Pfeffer sostiene que los que están en los cargos altos son los que toman las decisiones. Frente a esto, el autor encuentra los siguientes problemas: esta postura está desfasada, ya que se ha dado una democratización de los mecanismos de decisión, por ejemplo, la dirección participativa. Además, para desarrollar los objetivos, es necesario trabajar con otras áreas, es decir, cooperar con otros que no están localizados en la línea de mando directa, y puede ser que el criterio del cargo más alto falle. En este caso, la decisión constituye el momento central de una secuencia lógica que se inicia con la identificación de un problema y desemboca en acciones concretas para solucionarlo (PFEFFER 1993: 22-23).

Otro autor que analiza este aspecto es Robbins (2004), quien describe el proceso de razonamiento de los individuos que optan por la maximización del resultado. El modelo de toma racional de decisiones consta de seis etapas: primero, se define el problema; en segundo lugar, se identifican los criterios de decisión que serán importantes para resolver el problema; en tercer lugar, se ponderan los criterios identificados para dar prioridad al que convenga para tomar la decisión; en cuarto lugar, se intentan concebir alternativas posibles con las que se resolvería el problema; en quinto lugar, el encargado de tomar la decisión analiza las alternativas; por último, en sexto lugar, se evalúa y se elige la alternativa de acuerdo a los criterios ya establecidos (ROBBINS 2004: 132).

La segunda postura explica el cambio mediante el desarrollo de una visión generalizada (cultura empresarial). Dos autores resaltan la relevancia del papel de la cultura empresarial en las organizaciones. Por un lado, Hellriegel (1999) sostiene que la cultura representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas entre los integrantes de una organización. La cultura empresarial incluye lo siguiente: comportamientos de rutina y ceremonias; las normas que comparten los grupos de trabajo de todas las organizaciones; los valores dominantes que mantiene la

organización; las reglas de juego para llevarse bien en la organización; el sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan entre sí (HELLRIEGEL 1999: 546).

Por otro lado, Pfeffer establece que, si las personas comparten objetivos y perspectivas sobre lo que tienen que hacer y cómo conseguirlo, y un vocabulario común que les permita coordinar sus esfuerzos, entonces la autoridad jerárquica pierde importancia (PFEFFER 1993: 23). Así mismo, encuentra dos aspectos negativos de este enfoque: crear una concepción compartida requiere de tiempo y esfuerzo, y en una cultura muy sólida es difícil penetrar nuevas ideas que estén en contradicción con ella (PFEFFER 1993: 23-26).

La tercera y última postura hace referencia al uso de poder e influencias. Entiéndase poder como la “capacidad de influir en las conductas, cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer las resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no se haría” (PFEFFER 1993: 28). La discusión empírica sobre bajo qué condiciones se utiliza el poder se puede entender desde dos posturas: desde el análisis de toma de decisiones y desde la percepción del poder e influencia. En la primera, Pfeffer menciona que la capacidad de influir entre las diversas personas que toman las decisiones de mucha importancia depende de contrastar todos los puntos de vista. Al respecto, señala que a menor importancia que tenga la decisión es más fácil influir, debido a la menor cantidad de individuos involucrados en la toma de esta (PFEFFER 1993: 30-32). Por otro lado, Pfeffer menciona que, en los niveles más altos de la organización, donde existe un clima político más denso se hace un uso más frecuente del poder (PFEFFER 1993: 30-32). Es necesario tener en cuenta la correlación entre estas dos condiciones y el uso del poder (PFEFFER 1993: 30-32).

El aspecto de la capacidad de ejercer influencias también tiene que ser visto desde la capacidad de liderazgo. Entiéndase liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas; la base de este liderazgo

puede ser formal (por autoridad jerárquica) o informal (es decir, la capacidad de influir no es producto de la estructura formal de la organización) (ROBBINS 2004: 314).

Entonces, la diferencia entre autoridad y liderazgo está basada en que la autoridad es un reflejo de la estructura y de una relación de distancia, mientras que el liderazgo hace referencia a la percepción de la cabeza de un equipo de trabajo o cooperación.

Respecto de esta última forma de realizar cambios en las organizaciones, Pfeffer sostiene que el énfasis recae más en el método que en la estructura, ya que es posible ejercer poder e influencia sin necesidad de tener o de usar una autoridad formal, tampoco es necesario contar con una sólida cultura empresarial (PFEFFER 1993: 26). En este caso, el poder e influencia es visto como una herramienta para poder realizar cosas.

Para Pfeffer también existe una relación entre el poder y la interdependencia:

La interdependencia es la razón por la que nada resulta del todo como uno quisiera. Cualquier acontecimiento que dependa de más de un simple agente causal constituye un resultado basado en agentes interdependientes. Existe interdependencia siempre que el sujeto activo no controle enteramente todas las condiciones necesarias para el logro de una acción o para la obtención del resultado deseado que trascienda en esta acción. (PFEFFER 1993: 34)

En este caso, el poder se usa más frecuentemente en situaciones de moderada interdependencia, ya que, cuando la interdependencia es grande, las personas tienden a trabajar en equipo, pero para que ello se dé, es necesario que se desarrolle poder y capacidad necesaria para influir en aquellos de quienes depende.

Además, la interdependencia se produce por distintas causas: la abundancia y la escasez de recursos. Si una empresa se está expandiendo y hay oportunidades de ascenso, la competencia es menos intensa; por lo tanto, la interdependencia lo es también. Por otro lado, si la organización deja de crecer

y las oportunidades de ascenso disminuyen, el grado de interdependencia es mayor (PFEFFER 1993: 35-36).

3.3. Los mecanismos de comunicación y coordinación

Toda organización posee una estructura. La estructura es el patrón establecido de relaciones y obligaciones formales entre los componentes o partes de la organización —por ejemplo, el organigrama de la organización, la descripción o guía de puestos—; es la forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos o personas dentro de la organización; la forma en que las tareas son coordinadas; las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización; y las políticas y procedimientos formales que guían las actividades dentro de la organización (KAST Y ROSENZWEIG 1997b: 79).

De esta manera, la estructura representa la formalización de relaciones entre los subsistemas, la forma en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (interacción). La estructura está determinada por los estatutos de la organización, las descripciones de puesto y posición, y por las reglas y procedimientos establecidos (KAST Y ROSENZWEIG 1997: 72).

El proceso por el cual se dan las interacciones dentro de la organización es importante de analizar para observar los cambios internos que está sufriendo la organización; por eso, se prestará atención a los mecanismos de comunicación y coordinación de la ONG.

La comunicación organizacional es el intercambio de información y la transmisión de significados; estos producirán la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización. La comunicación organizacional puede ser analizada como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y externa (relaciones públicas, ventas y publicidad). Respecto de la comunicación interna se pueden analizar los vectores ascendente, descendente y horizontal.

En su vector descendente, la comunicación interna difunde la historia, visión, misión de la organización, así como la del colectivo humano que la compone con el objetivo de formar identidad y cultura empresarial. Esta comunicación se da mediante la interacción entre supervisores y subordinados; de esta manera, hay un receptor y un emisor de mensajes de responsabilidad, funciones, etc. Los canales habituales de esta forma de comunicación son los periódicos, boletines, página web, folletos, manuales libros, entre otros. El vector ascendente se produce en distintos niveles de la escala jerárquica. Esta comunicación favorece el diálogo entre todos los integrantes de la organización, para que así se sientan protagonistas de la actividad empresarial. Los canales habituales son el correo electrónico, las reuniones, el buzón de sugerencias, las videoconferencias, los teléfonos, etc. Por su lado, el vector horizontal se da cuando es necesaria la comunicación entre distintas áreas de la organización, es un vector transversal y tiene como objetivo mejorar la estructura organizativa, acentuar la cohesión interna, promover nuevas mentalidades, modificar los comportamientos y realizar trabajos en equipo (DEL PULGAR 1991: 66- 68).

Respecto de los mecanismos de coordinación, Mintzberg sostiene que “la estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas” (MINTZBERG y QUINN 1997: 373). Los mecanismos de coordinación son los siguientes: adaptación mutua, supervisión directa, estandarización del proceso de trabajo, estandarización de los resultados, estandarización de las habilidades y estandarización de las normas.

La adaptación mutua logra la coordinación del trabajo mediante una comunicación informal. Las personas logran realizar su trabajo interactuando entre sí para coordinar, mientras que la supervisión directa se realiza cuando una persona coordina con otros. La estandarización del proceso de trabajo se caracteriza por el establecimiento de estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación del trabajo. La estandarización de los resultados ocurre cuando la interrelación entre los trabajos está

predeterminada; esto se da cuando el proceso de trabajo ya está establecido. La estandarización de las habilidades implica la estandarización de los conocimientos de los trabajadores. Estos conocimientos son los necesarios para realizar su trabajo y la coordinación se logra entonces a medida que las expectativas de los trabajadores se cumplen, por lo que no se requiere mucha comunicación. La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias y valores que les permiten coordinar (MINTZBERTG y QUINN 1997: 373-375).



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

1. Orientación de la investigación

Al iniciar esta investigación se cuestionó cuál debería ser la orientación de la misma, es decir, si debía ser una investigación cualitativa o cuantitativa. Se prefirió realizar una investigación cualitativa por dos motivos. En primer lugar, por el tipo de conocimiento que se pretende; en palabras de Robert Stake (1998): “la investigación cualitativa intenta establecer una comprensión empática para el lector mediante la descripción” (STAKE 1998: 43).

En segundo lugar, por la función del investigador, ya que los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre sobre la base de testimonios y representan los acontecimientos mediante su propia interpretación (STAKE 1998: 44). De esta manera, la función del investigador cualitativo es más personal que la del investigador cuantitativo.

Entonces, podemos afirmar que se ha optado por esta orientación, ya que los métodos cualitativos se destacan por el énfasis que recae en el conocimiento de la realidad a partir del significado particular que su propio protagonista le atribuye (RUIZ 2012: 17). La realización de una investigación cualitativa permitirá comprender como se ha dado el proceso de modernización organizacional de la ONG Soluciones Prácticas y describir con mayor profundidad la realidad práctica de lo que se pretende estudiar, ya que se observará al sujeto de estudio desde una perspectiva holística (TAYLOR y BOGDAN 2000: 7).

2. Diseño de la investigación

Una vez elegida la orientación de la investigación, nos cuestionamos sobre el diseño de la investigación, ya que el acierto del investigador no depende de la metodología seleccionada, sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para lo que está más adaptada. Hernández, en el libro *Metodología de la investigación*, sostiene la existencia de dos factores que propician si una investigación se inicie como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa; estos factores son los siguientes: “el conocimiento actual del tema de investigación a través de revisión bibliográfica y el enfoque que el investigador pretende dar a su estudio” (HERNÁNDEZ 2003: 130).

En este caso, sería prudente realizar una investigación de carácter descriptivo, pues “los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (HERNÁNDEZ 2003: 133). Esta cita me conduce a afirmar el carácter descriptivo de la investigación, pues, como ya se postuló en el planteamiento del problema, la investigación busca entender cómo se manifiesta el proceso de modernización de las organizaciones sin fines de lucro, especialmente en el caso de la ONG Soluciones Prácticas.

Como ya se mencionó, la investigación se centrará en el estudio de un caso, pues se quiere entender como se está desarrollando el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas. Al respecto, Liuba Kogran, en “El lugar de las cosas salvajes”, sostiene que un estudio de caso “busca conocer en profundidad un número pequeño de casos con la finalidad de conocer un fenómeno social más amplio” (KOGGRAN 2004: 328). Además, Stake sostiene que los estudios de caso pueden ser de tres tipos: intrínseco, en el cual el interés reside en el caso concreto, busca comprender el caso en sí mismo; instrumental, cuyo propósito es obtener una mayor claridad sobre un tema o un aspecto teórico—en esta modalidad el caso sería secundario—; o colectivo, cuando se indaga un fenómeno a partir del estudio de diversos casos (STAKE 1998: 15-24).

A partir de la descripción de los estudios de caso, se puede afirmar que la presente investigación es un estudio de caso intrínseco, ya que, al ser un estudio

de caso, tiene un alcance particular, debido a que el sujeto de estudio es único: la ONG Soluciones Prácticas.

Las ONG arman su agenda de acuerdo con el contexto político, económico y cultural de las sociedades en las que intervienen. El caso de Soluciones Prácticas es particular porque, en primer lugar, es una ONG internacional,⁴ inglesa, que opera en Perú desde 1985, por lo que tanto los cambios internacionales como los nacionales afectan su accionar en el país. A nivel internacional se están dando cambios en el papel del tercer sector dentro de un nuevo Estado de bienestar y se han reducido las fuentes de financiamiento. A nivel nacional, nos encontramos bajo una propia modernización del país de acuerdo con un Estado que no es necesariamente de bienestar, es un Estado que se desenvuelve entre una lógica de bienestar y un mercado más liberal, un Estado que está creciendo económicamente y que, por consiguiente, es menos atractivo para la cooperación internacional. Elegimos como caso a la ONG Soluciones Prácticas, porque está sobreviviendo en una sociedad neoliberal y está apostando de alguna manera eficiente a este reto. En segundo lugar, se seleccionó a esta organización por su trayectoria de trabajo en el país y porque sus temas eje no han cambiado y eso demuestra una gran institucionalidad y sostenibilidad por parte de la organización.

Por otra parte, seleccionamos como marco temporal el periodo 2007-2015 por tres razones principales. La primera, porque es un periodo de importante crecimiento económico para el país, atribuido a las políticas neoliberales implementadas desde el 2000. Un segundo motivo es que la democratización tras el gobierno de Fujimori y el crecimiento económico hacen que el país sea menos atractivo para la cooperación internacional al calificarlo como un país de renta media. En tercer lugar, porque los cambios en patrones de donación de la

⁴ Nos basamos en la tipología de Panfichi y Alvarado (2010) sobre las ONG. Dichos autores clasifican a las ONG nacionales en cuatro principales grupos: las desarrollistas, con una agenda de lucha contra la pobreza, son más técnicas que políticas; las de incidencia política, tienen agendas compartidas con organizaciones nacionales e internacionales; las internacionales con oficinas en Perú; y las asistencialistas o humanitarias (DÍAZ-ALBERTINI 2012: 11).

cooperación internacional se han evidenciado en el año 2007 en el financiamiento de la ONG Soluciones Prácticas.

3. Técnicas de recolección de información

Las herramientas principales que se utilizarán para el recojo de la información son entrevistas,⁵ observaciones y revisión bibliográfica. Las entrevistas constituyeron la herramienta principal, ya que a lo largo de los capítulos se han podido evidenciar los hallazgos por medio de lo recogido mediante ellas, citando a los informantes. En la investigación se emplearon, en primer lugar, entrevistas estructuradas escritas, que se realizaron con el objetivo de un recojo de información superficial sobre el tema de investigación al personal de Soluciones Prácticas. Luego del análisis de dichas entrevistas estructuradas escritas, estas fueron complementadas con entrevistas semiestructuradas de forma oral.

El trabajo de campo fue realizado en seis meses, desde febrero de 2015 a julio de 2015. En este periodo se realizaron 21 entrevistas estructuradas escritas al personal de las oficinas de Soluciones Prácticas en Cajamarca, Cusco, San Martín y Lima, y posteriormente se realizaron 21 entrevistas semiestructuradas de forma oral a los mismos actores.

⁵ La entrevista como técnica de investigación presenta diversas modalidades: por su forma de comunicación puede ser oral y escrita, y por su forma de sistematización puede ser no estructurada, estructurada y semiestructurada. (GUIBOVICH 2004: 126). La entrevista oral es una conversación entre dos personas, de forma oral, con el objetivo de obtener información sobre un determinado tema (GUIBOVICH 2004: 126), mientras que la entrevista por escrito “se realiza en base de preguntas formuladas por escrito, para que sean respondidas directamente o a la vuelta del correo, abarca mayor cobertura que la entrevista oral, permite entrevistar a varias personas y obtener mayores respuestas” (GUIBOVICH 2004: 126-127). Las entrevistas estructuradas se planifican con anticipación, las entrevistas no estructuradas se caracterizan por dejar al entrevistado expresarse libremente sobre un tema planteado (GUIBOVICH 2004: 127). Las entrevistas semiestructuradas son planificadas, pero existe la libertad de modificar las preguntas en el transcurso de la entrevista.

Así mismo, se realizaron observaciones de la reunión anual de planificación de la ONG, debido a que esta herramienta permitirá observar directamente el fenómeno que es materia de investigación. Hemos optado por la realización de una observación estructurada y no participativa. Se ha elegido esta herramienta porque se considera que permitirá adquirir información “independiente del deseo de proporcionarla y de la capacidad y veracidad de las personas que integran el grupo o comunidad a estudiar” (GUIBOVICH 2004:121).

Por último, la búsqueda bibliográfica durante el trabajo de información fue imprescindible para el análisis de datos, ya que mediante la revisión de documentos producidos por la ONG Soluciones Prácticas se pudo observar cómo se habían institucionalizado las normas, roles, etc. de la organización. Por eso, se realizó un análisis de las memorias institucionales, los Manuales de Organización y Funciones (MOF), los planes anuales de la organización y los planes estratégicos (2007-2012 y 2012-2017).

4. Matriz de operacionalización de variables

A continuación, se presentará la matriz de operacionalización de las variables que rigen la investigación, así como las técnicas de recolección de información. Para una mejor interpretación, la matriz será presentada de acuerdo con las hipótesis de la investigación.

Hipótesis general

A nivel general se propone como hipótesis de la investigación que la necesidad de cambios organizacionales en la forma de trabajar e intervenir de la ONG Soluciones Prácticas responde a las nuevas relaciones que esta ONG establece con actores del entorno.

Se identifica como variable dependiente la “necesidad de cambios en la forma de trabajar de intervenir de la ONG Soluciones Prácticas”, mientras que las “nuevas relaciones que la ONG establece con los actores del entorno” sería la variable independiente. A partir de esta operacionalización se formuló la siguiente matriz:

Matriz de operacionalización: en relación con la pregunta general

Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes de información	Instrumentos
¿Qué factores motivaron el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas y cómo viene implementándose este proceso?	Identificar las fuerzas de cambio (externas e internas) que motivaron el proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas	Fuerzas de cambio externas, fuerzas de cambio internas (hábitos del personal, intereses particulares, presiones internas)	Memorias institucionales, fuentes bibliográficas e informantes: Director Regional y Gerentes de Soluciones Prácticas, reunión anual de Soluciones Prácticas	Entrevistas estructuradas escritas y orales, observación y fuentes bibliográficas
	Explicar y entender cómo se ha implementado este proceso de modernización	Proceso de modernización organizacional		

	de la ONG en mención.			
--	--------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Hipótesis específicas

Respecto al entorno de la organización se propuso como hipótesis que los cambios en modernización organizacional de la ONG Soluciones Prácticas están respondiendo a: a) su vinculación con Inglaterra como sede central, b) su lógica de planificación o marco político de Practical Action, y c) sus procesos de innovación para establecer otras alianzas que no sean con la cooperación internacional.

Se puede señalar como variable dependiente los “cambios en modernización organizacional”; en este caso, podemos identificar tres variables independientes: la primera es la “vinculación con Inglaterra como sede central”, la segunda son los “procesos de innovación para establecer alianzas que no sean con la cooperación internacional” y la tercera es la “lógica de planificación o marco político de Practical Action”. A partir de esta operacionalización se formuló la siguiente matriz:

Matriz de operacionalización: en relación con el entorno

Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes de información	Instrumentos
1. En relación con el marco político de Practical Action				
¿Cuál es el discurso de desarrollo que manejaba en	Identificar el discurso de desarrollo que maneja	Discurso de desarrollo presente en los	Memorias institucionales, fuentes bibliográficas	Entrevistas estructuradas escritas y orales, y

<p>2007</p> <p>Soluciones Prácticas?</p> <p>¿Cuál es el discurso que maneja en la actualidad?</p>	<p>Soluciones Prácticas en el 2007 y en la actualidad.</p>	<p>programas de Soluciones Prácticas y en la organización</p>	<p>e informantes: Director Regional y Gerentes de Soluciones Prácticas.</p>	<p>fuentes bibliográficas</p>
<p>¿Cómo el discurso de desarrollo de Soluciones Prácticas se adecua al caso peruano o no?</p>	<p>Dar cuenta de la medida en que el discurso de desarrollo de Soluciones Prácticas se adecua al caso peruano.</p>			
<p>¿El discurso de Soluciones Prácticas sobre el Estado de bienestar y justicia tecnológica responde o no a la realidad del Perú?</p>				
<p>¿Cuáles son las exigencias que genera el contexto actual en las estrategias de</p>	<p>Describir los cambios en las estrategias de intervención de Soluciones</p>	<p>Estrategias de intervención</p>	<p>Memorias institucionales, planes anuales, planes programáticos</p>	<p>Entrevistas estructuradas escritas y orales, observación y</p>

intervención de Soluciones Prácticas?	Prácticas en el periodo 2007-2015 y si responden a la realidad.		e informantes: Director Regional y Gerentes de Soluciones Prácticas.	fuentes bibliográficas
¿Cómo las estrategias implementadas por la ONG responden a estas exigencias?				
2. En relación con el Estado				
¿En qué medida Soluciones Prácticas responde a las exigencias del Estado peruano en relación a temas de desarrollo y reducción de pobreza?	Identificar la manera en que la ONG Soluciones Prácticas responde o coincide a las formas en el que el Estado interviene actualmente.	Estrategias de intervención del Estado respecto de desarrollo y pobreza	Estado peruano y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Fuente bibliográfica
3. En relación con la cooperación internacional				
En la actualidad, ¿qué rol cumplen la cooperación	Evaluar el papel que cumplen las agencias de cooperación	Alianza con agencias de cooperación internacional	Fuentes bibliográficas e informantes: Director Regional y	Entrevistas estructuradas escritas y orales, y

internacional con la que trabaja Soluciones Prácticas en el desarrollo sus proyectos?	internacional para Soluciones Prácticas.		Gerentes de Soluciones Prácticas Montero, Pedro Ferradas.	fuentes bibliográficas
¿Cómo las nuevas condiciones exigidas por la cooperación internacional, a partir de 2007, han obligado a Soluciones Prácticas a un proceso permanente de modernización?	Analizar el impacto del modelo de intervención de la cooperación internacional en el proceso de modernización de Soluciones Prácticas.			
4. En relación con la empresa privada				
En la actualidad, ¿qué rol cumple la empresa privada para Soluciones Prácticas? ¿Es	Evaluar el papel que cumple la empresa privada para Soluciones Prácticas.	Alianza con empresas privadas	Fuentes bibliográficas e informantes: Director Regional y Gerentes.	Entrevistas estructuradas escritas y orales, y fuentes bibliográficas

una alternativa para hacer alianzas estrategias para el desarrollo de sus proyectos o una alternativa para la captación de fondos?	Conocer las posibilidades de mantener apoyo de empresas privadas para el desarrollo de los programas de Soluciones Prácticas.			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la organización se formuló como hipótesis que la capacidad de la ONG para desarrollar propuestas en función de los nuevos retos y las exigencias de nuevos actores sociales responde a: a) cambios en el modelo de gestión, el cual resulta adaptativo en función de los contextos locales en los que trabaja la ONG —en algunos casos se evidencia una gestión coherente con una lógica más funcional y burocrática, y en otros casos, se trata de un modelo con una lógica de gestión por resultados—, y b) la búsqueda de sostenibilidad y legitimidad de la ONG en la región.

En este caso nos encontramos con tres variables. En primer lugar, se puede identificar a la “capacidad de la ONG para desarrollar propuestas en función a los nuevos retos y las exigencias de nuevos actores sociales” como la variable dependiente. Luego, podemos identificar dos variables independientes: la primera es los “cambios en el modelo de gestión” y la segunda es la “búsqueda de sostenibilidad y legitimidad de la ONG en la región”. A partir de esta operacionalización se formuló la siguiente matriz:

Matriz de operacionalización: en relación con la organización

Preguntas	Objetivos	Variables	Fuentes de información	Instrumentos
1. En relación con el modelo de gestión				
¿Cómo se ha dado el proceso de modernización organizacional en la ONG Soluciones Prácticas?	Identificar si la forma de organización les permite trabajar con eficacia y eficiencia actualmente.	Características de la gestión general: agilización para la toma de decisiones, comunicación para la toma de decisiones, coordinación para la toma de decisiones.	Memorias institucionales, fuentes bibliográficas e informantes: Director Regional y Gerentes, reunión anual de Soluciones Prácticas	Entrevistas estructuradas escritas y orales, observación y fuentes bibliográficas
¿Cómo las oficinas regionales (Cajamarca, Cusco y San Martín) se han adaptado a las exigencias de la sede central de Lima?	Analizar la viabilidad de las oficinas regionales de Cusco, Cajamarca y San Martín para adecuarse a los nuevos contextos de la organización.	Características de las partes de la organización: organigrama, organigráfico, diagrama de redes	Personal de las Oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín, trabajo de investigación realizado en el curso de	Entrevistas estructuradas escritas y orales.

<p>a. ¿Cuáles son las estrategias que han desarrollado las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín para lograr la sostenibilidad de la ONG en la región?</p> <p>¿Cómo se ha dado el cambio en las oficinas regionales?</p> <p>¿Se ha dado de acuerdo con las pautas de la oficina central?</p>	<p>Describir los grados y espacios de coordinación y comunicación entre las oficinas regionales y la gerencia de Soluciones Prácticas.</p>	<p>Mecanismos de coordinación, mecanismos de comunicación</p>	<p>sociología de las organizaciones.</p>	
<p>¿Cómo se ha percibido el cambio organizacional que se ha</p>	<p>Entender las tensiones que se generan en la forma de operar entre las</p>	<p>Interdependencia, toma de decisiones y dinámica en la forma de operar:</p>	<p>Fuentes informantes: Director</p>	<p>Entrevistas estructuradas escritas y</p>

<p>generado en la oficina regional de Cajamarca desde la gerencia central de Soluciones Prácticas? y ¿el de las oficinas regionales de Cusco y San Martín?</p>	<p>bases de la organización y la gerencia cuando se dan cambios organizacionales dentro de la ONG.</p>	<p>poder, autoridad, jerarquía, liderazgo.</p>	<p>Regional y Gerentes.</p>	<p>orales y observación.</p>
<p>2. En relación con las estrategias para la búsqueda de sostenibilidad de la ONG</p>				
<p>¿Cuál es la estrategia que ha desarrollado la oficina de Lima para lograr la sostenibilidad de las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín?</p>	<p>Describir las estrategias de la gerencia de la ONG para el logro de la sostenibilidad de las oficinas regionales de Cajamarca, Cusco y San Martín.</p>	<p>Sostenibilidad</p>	<p>Fuentes informantes: Director Regional y Gerentes; memorias institucionales, reunión anual de Soluciones Prácticas</p>	<p>Entrevistas estructuradas escritas y orales, observación y fuentes bibliográficas</p>
	<p>Identificar si el estilo de gestión de la oficina de</p>	<p>Estilo de gestión</p>		

	Lima es eficiente para alcanzar los objetivos y metas a largo plazo propuestas por la ONG.			
	Entender si los modelos organizacionales en los cuales se busca desconcentrar o descentralizar el marco de acción de la ONG se adecuan a los nuevos contextos en los que opera la entidad sin fines de lucro.	Desconcentrar, descentralizar, modelo organizacional		

Fuente: Elaboración propia

5. Limitaciones del estudio

En el segmento “Diseño de la investigación”, se ha mencionado que esta investigación es un estudio de caso; por lo tanto, al ser un caso particular, los

hallazgos del estudio solo aplican para la ONG Soluciones Prácticas. Los resultados de esta investigación no son generalizables para el tercer sector, puesto que la modernización organizacional es un proceso particular de cada ONG.

Por otro lado, en las coordinaciones realizadas con la ONG Soluciones Prácticas, se acordó focalizar el estudio a las oficinas de Lima, Cajamarca, Moyobamba y Cusco, en las cuales operan dos programas de la organización: ENISER (Energías renovables, infraestructura y servicios básicos) y SIPAM (Sistemas de producción y acceso a mercados). Cabe resaltar que el programa GRACC (Gestión de riesgos y adaptación al cambio climático) no está incluido en este estudio, debido a condiciones particulares de la organización.



CAPÍTULO 4: EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ONG SOLUCIONES PRÁCTICAS

Las sociedades contemporáneas, entre otras formas organizacionales, se estructuran en tres sectores: la administración pública, las empresas privadas y las organizaciones no gubernamentales (ONG). La sociedad civil, al ver que sus necesidades no eran satisfechas por completo por el Estado, tomó la decisión de tener un papel predominante en el desarrollo local. Fue así como surgieron las organizaciones no gubernamentales.

Las ONG surgen a partir de la interacción de los dos actores principales en el proceso de desarrollo local: el Estado y la sociedad. Las ONG, al pertenecer al “tercer sector”, son una respuesta organizada de la sociedad, o un grupo de esta, como una alternativa para el desarrollo social (CERNEA 1989:16-17). El proceso evolutivo del Estado ha exigido que las organizaciones no gubernamentales tengan un papel predominante en el desarrollo local, pues, a medida que un Estado se construye y expande, la necesidad de descentralizar las funciones del gobierno es más notoria. Esta descentralización puede darse de diversas maneras: desconcentración, delegación a agencias semiautónomas, por medio de gobiernos locales y mediante transferencia de funciones públicas a instituciones no gubernamentales (CERNEA 1989:16).

Para efectos de nuestra investigación se tomará en cuenta la definición de ONG planteada por Félix Bombarolo:

Se trata de instituciones dedicadas a promover y realizar proyectos de desarrollo junto a los sectores populares y grupos discriminados

(mujeres, niños, indígenas, etc.). Estas organizaciones tienen como características principales: a) No son administradas por gobiernos; b) Según sus estatutos, su finalidad última no es el lucro; c) Según sus objetivos institucionales los beneficiarios de sus programas no son los propios miembros de la institución sino otras personas o grupos, en particular, los sectores más pobres de la población; d) Sus actividades no están supeditadas a la satisfacción de necesidades puntuales (salud, educación, hábitat, trabajo, etc.) sino también a promover valores y actitudes entre los destinatarios de su trabajo y entre otros actores sociales (estados, organismos internacionales, medios de difusión etc.) tendientes a un cambio social basado en criterios de justicia social, equidad, democracia, participación y solidaridad. (BOMBAROLO 1995: 7-8)

El explosivo crecimiento de las organizaciones no gubernamentales en el Perú ha configurado un universo complejo y heterogéneo. Lo que se conoce bajo el término genérico de ONG abarca diversas instituciones, tales como circuitos de centros de promoción del desarrollo históricamente asociados a las organizaciones populares, entidades vinculadas al mundo empresarial y a la difusión del libre mercado, entidades académicas, entidades del perfil eclesiástico, entidades paraestatales, consultores profesionales, instituciones culturales, grupos benéficos y organizaciones no gubernamentales internacionales que operan en el Perú. Además, las ONG se diferencian por su antigüedad, ámbito geográfico de trabajo, su misión y visión, su grado de profesionalización e institucionalidad y sus líneas de trabajo. De esta manera, en Perú, se pueden encontrar ONG dedicadas al medio ambiente, género, derechos humanos, educación, salud, etc. En este estudio tomaremos en consideración a las denominadas organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).

Analizando la presencia de las ONG en el Perú, se puede apreciar un crecimiento continuo en el volumen de estas organizaciones. En 1960 existían en total 4 ONG, en el periodo 1961-1965 había 20 ONG, mientras que en el periodo 1966-1970 existían 35. En el periodo 1971-1975 encontramos 58 organizaciones del tercer sector, 133 en el periodo 1976-1980, 279 en el periodo 1981-1985, 506 en el periodo 1986-1990, y en el periodo 1991-1996 existían 738 organizaciones sin fines de lucro (VALCÁRCEL 2003: 63).

Por otro lado, las instituciones de los tres sectores (administración pública, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales para desarrollo) están íntimamente relacionadas entre sí porque intercambian ideas, recursos y responsabilidades para la consecución de sociedades equilibradas. No obstante, los cambios económicos, políticos, demográficos, de valores y de normas sociales influyen en el curso de acción de estas organizaciones. Por consiguiente, podemos señalar que las ONG han armado su agenda de acuerdo con el contexto político, económico y cultural de las sociedades en las que intervienen. Ello se debe a que las ONG son sistemas abiertos y, por lo tanto, se ven afectados por el contexto (compuesto por distintos ámbitos políticos, económicos, sociales, culturales, nacionales, e internacionales) en el que están inmersas, ya que influye en la operación de la organización (FRANKLIN y KRIEGER 2011). En este sentido, los cambios que puedan surgir dependerán de la interacción de la organización y el entorno.

Momentos de cambio de las ONG en el contexto peruano:

En el caso peruano, las ONG, desde sus orígenes, han sufrido procesos de cambios en función de sus discursos, de sus prácticas y de su organización.

El papel de las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad peruana ha variado considerablemente con el paso de los años. En sus orígenes en los años sesenta, su campo de acción estaba vinculado a las actividades sociales de la iglesia. En la década de los setenta, las ONGD estuvieron orientadas a tareas de formación (concientización) de líderes de organizaciones populares a partir de una perspectiva política, y realización de investigaciones orientadas a la interpretación crítica de la realidad peruana, en las que se combinaban enfoques de la Teoría de la Dependencia y de la teología de la liberación, además de postulados de la nueva izquierda marxista. En cambio, en la década de los ochentas, su rol fue más de acompañantes de las organizaciones y movilizaciones sociales (DÍAZ-ALBERTINI 2012: 29-31).

La década de los noventa se caracterizó por ser un periodo de crecimiento estatal, en el sentido que el Estado asume más funciones, las cuales son visibles en las políticas económicas y sociales del país, descritas a continuación (DÍAZ-ALBERTINI 2012: 30-31).

En el primer gobierno de Fujimori se realizó un plan de emergencia que buscaba modernizar la economía y orientarla al exterior, se liberaron los mercados y se liberaron los precios básicos que habían sido congelados en el gobierno anterior. Las medidas que se dieron en el primer gobierno de Fujimori generaron una reforma estructural: el mercado sería el asignador de recursos y no el Estado.

Más aún, el entorno internacional no era favorable para la economía, pues se desencadenaron una serie de crisis como la de México, Brasil, Rusia y la de Asia, debido a la huida de capital extranjero; ante estas crisis, Perú optó por tomar una posición de cautela, se puso en marcha un plan de ajuste a través de políticas monetarias y fiscales. De esta manera, la política económica pasó de ser expansiva a contractiva (PARODI 2000: 243-346).

Respecto del plano social, en 1991 la pobreza afectaba al 55% de la población y la pobreza extrema al 22% de la población; este fenómeno se debe a que el impacto de las recesiones disminuye los niveles de vida. Fujimori opta por focalizar la ayuda social a los sectores del país donde se presente un mayor porcentaje de pobreza. De esta forma, se crea el programa de emergencia social (PES), mediante el cual se generan diversos proyectos sociales, como los siguientes: FONCODES, destinado a atender a la población que tiene un alto porcentaje de pobreza extrema; PRONAA, encargado de contribuir a elevar el nivel alimentario y nutricional de la población con pobreza extrema; y COOPOP, que brindaba apoyo a localidades pobres de modo que ellas puedan desarrollar sus proyectos de inversión local (PARODI 2000: 347-422).

La coyuntura política de la década de los noventa influyó en la conducta de actores externos al proceso de desarrollo. En primer lugar, se produjeron diferentes reacciones por parte de las entidades cooperantes. Por un lado,

instituciones multilaterales e internacionales, que estuvieron a favor del Consenso de Washington (BID y BM), apoyaron las reformas fujimoristas. Por el otro, algunas fuentes suspendieron programas de desarrollo por la situación política reinante (Unión Europea). En general, la cooperación al desarrollo dirigió gran parte de sus esfuerzos fuera del esquema institucional estatal y puso su foco en intervenciones directas que prescindían de la estructura pública. De esta manera, la cooperación comenzó a funcionar como un Estado paralelo con un plan propio (ALSINO 2008: 14).

En segundo lugar, se produjeron cambios respecto de los discursos de las ONG. La agenda cuestionadora sobre el capitalismo dejó de ser la norma; más bien, este periodo estuvo marcado principalmente por la búsqueda de una mejor integración de los sectores excluidos en el mercado, dar énfasis al concepto de ciudadanía y al fortalecimiento de la sociedad civil. Incluso, la estructura del régimen político del gobierno de Fujimori, al ser un gobierno autoritario, limitó el surgimiento de partidos políticos; por consiguiente, la población en general no tenía mecanismos de representación, lo cual impulsó a que las ONG de derechos humanos levanten la voz en favor de principios democráticos. Estas ONG resultaron seriamente perseguidas por el régimen (ALSINO 2008: 14).

De esta manera, la década de los noventa estuvo marcada por un crecimiento de las funciones del Estado y, a causa de ello, se dio una disminución del papel y crecimiento de las ONG, las cuales se exigen cambios en función del nuevo desarrollo del capitalismo. En palabras de Portocarrero “no hubo una concepción coherente de la existencia ni de la importancia de un tercer sector independiente del Estado y del mercado” (PORTOCARRERO 2001: 17-18).

Por esta razón, Javier Díaz-Albertini (2012) sostiene que en la década del 2000 las ONG, en Perú, están centradas en recuperar roles y espacios políticos que habían perdido durante la década fujimorista. A pesar del crecimiento económico del país en esta etapa:

[...] se trata de un periodo en el cual se reduce el financiamiento de las fuentes no gubernamentales que habían sido la base de la consolidación de las organizaciones sin fines de lucro en la región. La relativa seguridad de las ONG [...] se verá afectada, abriendo así una época de incertidumbre, competencia por fondos y menor autonomía. (DÍAZ-ALBERTINI 2012: 31)

A partir de los cambios mencionados, podemos apreciar el papel de las ONG en las sociedades, en especial como su función varía a medida que el Estado crece y se desarrolla. Esto nos permite cuestionar la situación actual de las ONG en una sociedad neoliberal.

Diversos autores han analizado los cambios ocasionados por el capitalismo; uno de ellos y el de mayor relevancia para el estudio es Castells (1995). Dicho autor sostiene que el nuevo paradigma tecnológico que ha derivado de un nuevo modelo informacional en el último cuarto de siglo XX, tiene consecuencias sobre el sistema económico vigente en las sociedades donde predomina el capitalismo, y conlleva a ciertas modificaciones en los procesos urbanos-regionales de organización. De esta manera, estos cambios derivarán en una reestructuración del capitalismo, sobre la base de tres aspectos principales: la apropiación por parte del capital del excedente del proceso de producción; un cambio sustancial en el modelo de intervención estatal, que pone énfasis en el dominio político y en la acumulación de capital, en detrimento de la legitimación política y redistribución social; y la internacionalización acelerada de todos los procesos económicos, para incrementar la rentabilidad de los mercados por medio de la expansión del sistema (CASTELLS 1995).

Nos ceñimos a los postulados de Castells debido a que la modernización de las ONG se desarrolla en un contexto de cambio internacionales y nacional.

Influencia del contexto internacional en la modernización de las ONG:

Respecto al contexto internacional se tomará como eje de referencia a los cambios sociales, económicos y políticos del siglo XX, en especial la reforma del Estado de bienestar y su impacto en el tercer sector. Sin lugar a dudas, la mayoría de los países industrializados son Estados de bienestar, es decir, Estados en los que el gobierno desempeña un papel fundamental a la hora de reducir las desigualdades que se generan dentro de la población, mediante la provisión o subvención de ciertos bienes y servicios que cubran necesidades básicas de las personas como, por ejemplo, sanidad, educación, vivienda, renta, etc.

En Los tres mundos del Estado del bienestar de Gosta Esping-Andersen (1990), se comparan los sistemas de bienestar occidentales y se presentan tres tipos de regímenes de bienestar. El primer régimen identificado es el socialdemócrata; el autor sostiene que los regímenes de este tipo están muy desmercantizados,⁶ los servicios asistenciales son subvencionados por el Estado y están disponibles para todos los ciudadanos (citado en GIDDENS 2010: 541). En este caso, las prestaciones son universales. El segundo régimen identificado es el conservador-corporativo; en este tipo de régimen, los servicios sociales pueden estar muy desmercantizados, pero su cobertura no es necesariamente universal, sino que depende de la posición social del individuo. El tercer y último régimen identificado es el liberal, en el cual los servicios sociales están muy mercantizados y se venden al mercado (GIDDENS 2010: 541-543). Una de las principales diferencias entre los modelos de Estado de bienestar radica en la disponibilidad de prestaciones para la población, sean estas prestaciones universales o prestaciones en función de los medios.⁷

⁶ El autor evaluó el nivel de “desmercantización”; este término alude al grado de independencia que tienen los servicios del Estado de bienestar respecto del mercado. En un sistema muy desmercantizado, los servicios sociales son proporcionados por el Estado y no están ligados a la propia renta o a los recursos económicos (GIDDENS 2010: 541).

⁷ Las prestaciones universales están concebidas para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de todos los ciudadanos, mientras que las prestaciones en función de los medios aluden a los procesos por los cuales se evalúan los ingresos reales de quien solicita recibir estas prestaciones; en este caso, no toda la población accede al servicio (GIDDENS 2010: 544).

A partir de esta diferenciación sobre la disponibilidad de prestaciones para la población han surgido dos posturas: los institucionalistas, a favor de las prestaciones universales, y los residualistas a favor de las prestaciones en función de los medios. La diferencia de opiniones entre los dos modelos es la raíz de los debates sobre la reforma del Estado de bienestar.

El Estado de bienestar ha pasado por dos reformas: una primera vez en la década de los ochenta y una segunda vez en el periodo 1997-2008. La reforma del Estado de bienestar de la década de los ochenta se originó a partir de los cambios impulsados desde la administración de Margaret Thatcher en el Reino Unido y de Ronald Reagan en Estados Unidos, puesto que ambos buscaron reducir la carga asistencial. Para ello, el gobierno de Thatcher intentó reducir el Estado de bienestar transfiriendo la responsabilidad de los servicios asistenciales públicos al sector privado, al voluntariado y a las comunidades locales (GIDDENS 2010: 554).

En cambio, la reforma del Estado de bienestar durante el periodo 1997-2008 se caracterizó por intentar consolidar un Estado de inversión social; para ello, fue necesario:

[...] el fortalecimiento de la sociedad civil, la descentralización del poder del Estado-nación, que debería incluir la diversidad cultural en todos sus programas, un enfoque en la exclusión social en vez de la desigualdad y el uso del sector privado para incorporar un elemento dinámico a la provisión de servicios públicos. [...] Al mismo tiempo, esperaba que los ciudadanos se responsabilizaran de intentar cambiar sus propias circunstancias, en vez de limitarse a recibir prestaciones sociales. (GIDDENS 2010: 550)

La reforma del Estado de bienestar ha tenido consecuencias significativas en el espacio de actuación de las organizaciones no gubernamentales. Taylor (1992) denomina “pluralismo del bienestar” al nuevo espacio de actuación de las ONG (citado en VERNIS 2005: 42). Así mismo, Evers (1993) emplea el concepto de “triángulo del bienestar” para facilitar la comprensión del pluralismo del

bienestar y de la pluralidad de actores que actúan en el Estado del bienestar de las sociedades occidentales (VERNIS 2005: 42). Evers explica el triángulo del bienestar del siguiente modo:

Es posible explicar cada una de las áreas del triángulo a partir de un ejemplo: los servicios de ayuda a domicilio para las personas mayores. En primero lugar, destacan las familias y los vecinos, que constituyen piezas claves para en el cuidado de las personas mayores, en ocasiones este ámbito se denomina el sector informal, y algunos autores hablan incluso del cuarto sector. Existe después un área intermedia, representada por las organizaciones de ayuda y compañía a los mayores, y por las organizaciones no lucrativas en general. Estas pueden presentar servicios de ayuda a domicilio subcontratadas por las administraciones públicas u ofrecerlos directamente a las familias y personas mayores. En tercer lugar, en el mercado existen organizaciones empresariales que ofrecen sus servicios a los diferentes actores. En este sentido, es importante señalar que, como consecuencia del envejecimiento de la población, en todos los países occidentales están surgiendo muchas empresas que ofrecen servicios para las personas mayores y se está desarrollando un mercado muy importante al respecto. Por último, se hallan las administraciones públicas, encargadas de garantizar los servicios y derechos de las personas mayores. (VERNIS 2005: 42)

Por lo tanto, el triángulo del bienestar de Evers permite visualizar el papel de intermediarias que el pluralismo del bienestar otorga a las organizaciones no lucrativas, debido a que ellas pueden dar apoyo a las familias, pueden colaborar con las administraciones públicas o con las empresas privadas.

Por otro lado, las ONG dependen de donaciones de individuos, de grupos sociales, del Estado y de la cooperación internacional para la realización de sus actividades. La crisis del Estado de bienestar en 2008 ha provocado un cambio en la asignación de recursos públicos y de la cooperación internacional hacia el tercer sector:

[...] se ha producido un trasvase de recursos públicos desde cooperación internacional y medio ambiente hacia colectivos en riesgo como desempleados o discapacitados, lo que ha provocado que las entidades dedicadas a la cooperación internacional o al medio ambiente sean las que han sufrido en mayor medida un

impacto y cierta reestructuración. (FUNDACIÓN PRICEWATERHOUSECOOPERS 2013: 10)

Este cambio en la financiación tendrá importantes implicaciones y obligará a un cambio en el sector, tal y como la importancia de la medición de resultados: “de auditoría de gastos y facturas a medición de resultados: el cambio del perfil del financiador implicará que la justificación de fondos dejará de basarse en facturas para pasar a pivotar sobre la medición de resultados” (FUNDACIÓN PRICEWATERHOUSECOOPERS 2013: 12). Tras la reforma del Estado de bienestar, las organizaciones sin fines de lucro deben afrontar el reto de explicar cuál es su papel en este nuevo Estado de bienestar.

Influencia del contexto nacional en la modernización de las ONG:

Por otro lado, el contexto nacional es un caso particular, debido a que nos encontramos frente a una propia modernización de la lógica del país de acuerdo con este nuevo estado del capitalismo. Se trata ahora de un Estado que no necesariamente es el de bienestar, es decir, es un Estado que se desenvuelve entre una lógica de bienestar y un mercado más liberal. En consecuencia, el entorno nacional propicia nuevos retos para las organizaciones no gubernamentales y exige cambios institucionales. En las décadas de los noventa y 2000, las organizaciones no gubernamentales se dedicaban a realizar proyectos. Ahora, las ONG existen en un país con una economía que es más de conocimiento, en una economía donde el Estado se especializa, en un país menos atractivo para la cooperación internacional, debido a que está clasificado como país de desarrollo medio alto por el PNUD (DÍAZ-ALBERTINI 2012: 11-13), y, por consiguiente, un país en donde se ha dado una reducción del financiamiento para los proyectos de las organizaciones sin fines de lucro. Esta situación nos lleva a cuestionarnos cómo las ONG han sobrellevado este cambio,

cómo sobreviven en una sociedad neoliberal en la que las dinámicas con los actores del entorno social están cambiando y las temáticas del trabajo varían.

Es en este contexto que nos interesa trabajar los cambios que se han operado en estas organizaciones en los siguientes aspectos: tanto en el cambio institucional como en la modernización organizacional. Entendemos como modernización organizacional a los procesos de cambio de orientación de su acción y de las formas de intervenir en la realidad ocasionados por el contexto en el que se desenvuelven las ONG. Y como cambio institucional entendemos al proceso complejo que puede ser consecuencia de los cambios en cuanto a normas, limitaciones informales, efectividad y observancia coercitiva del Estado (NORTH 1993:17).

Sin embargo, a pesar de estos cambios en los roles y en el accionar de las organizaciones sin fines de lucro en Perú, en la actualidad podemos encontrar a un caso en particular que ha mantenido su modelo de acción en el país, este es el caso de la ONG Soluciones Prácticas, la cual trabaja en la nación desde 1985. Esta organización es un caso particular, debido a que es una organización que ha mantenido su modelo de trabajo y posee temas eje de trabajo que no han cambiado, lo cual demuestra una gran institucionalidad y sostenibilidad de la organización. Este fenómeno ocurre, en parte, porque no es una organización oriunda de nuestro país y responde a políticas de su propio país, Inglaterra. A continuación, se presentará a dicha organización y el trabajo que realiza.

1. La ONG Soluciones Prácticas: modelo organizativo y estrategias de intervención

En el primer capítulo, restringimos el universo de estudio a un caso en especial, la ONG Soluciones Prácticas, también conocida con el nombre de Practical Action o Intermediate Technology Development Group (ITDG). Practical

Action es una asociación sin fines de lucro fundada en 1965 en la ciudad de Londres. Posteriormente se extiende a otras ciudades del mundo y llega al Perú en 1985 bajo el nombre de Soluciones Prácticas. La organización busca generar un mundo sostenible, libre de pobreza e injusticia en el que la tecnología se utilice para el beneficio de todos. Esta visión se lograría mediante el uso de la tecnología para erradicar la pobreza desarrollando las capacidades de las personas, mejorando su acceso a opciones técnicas y al conocimiento, y trabajando con la población pobre para influir en los sistemas sociales, económicos e institucionales que favorezcan la innovación y la tecnología.

Soluciones Prácticas puede ser descrita, por su alcance territorial, como una ONG internacional (Practical Action) que se encuentra desterritorializada, en tanto la sede principal se encuentra en Inglaterra. En Sudamérica tiene presencia en Perú y Bolivia; y en Perú, la sede principal se encuentra en Lima y las otras seis sedes se encuentran en seis ciudades del interior del país: Cajamarca, Cuzco, Moyobamba, Puno, Apurímac y Piura.

En cuanto a su constitución legal, el estatus jurídico de Soluciones Prácticas califica como una asociación sin fines de lucro.

1.1. Los programas de Soluciones Prácticas

Por su actividad, la organización ofrece servicios a las comunidades rurales para mejorar su calidad de vida por medio del desarrollo de tecnologías que se generan en los tres programas que tiene la organización: ENISER (Energías Renovables, Infraestructura y Servicios Básicos), SIPAM (Sistemas de Producción y Acceso a Mercados) y GRACC (Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático). Dentro de dichos programas existen diversos subprogramas, en los que se desarrollan diversos proyectos en busca del cumplimiento de la misión de Soluciones Prácticas.

En el Programa ENISER, actualmente se ejecutan tres subprogramas: Energía Renovable, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y Agua y Saneamiento. En el primer subprograma, Energía Renovable, se desarrollan los proyectos de “Luces para Aprender”, “Cocinas Mejoradas” y “Nuevos mecanismos de financiamiento para el acceso a la energía total”. Y, en el segundo subprograma, TIC, se desarrolla el proyecto Willay. El programa SIPAM se ha especializado en dos áreas, el subprograma Ecosistema de Montaña y el subprograma de Ecosistemas Forestales Tropicales. En el primero se tiene el proyecto “Hilando Culturas” y en el segundo “Café San Martín”. Por último, en el programa GRAAC existen los subprogramas de Cambio climático, Manejo de recursos naturales y seguridad alimentaria, y Gestión de riesgos (véase el Anexo 5: Programas, Subprogramas y Proyectos de la ONG Soluciones Prácticas). Los programas y subprogramas de Soluciones Prácticas se explicarán con mayor detalle en el siguiente subcapítulo.

1.2. Estrategia de intervención

La organización tiene un modelo detallado de trabajo que cubre tres etapas, descritas a continuación. La primera etapa se caracteriza por ser un periodo de ejecución, sostenibilidad y replicabilidad de proyectos. En esta etapa se desarrollan los proyectos piloto y demostrativos en campo, se identifican elementos que permitan la sostenibilidad del proyecto ejecutado y se busca que los socios locales asimilen la experiencia y puedan replicarla. Durante la segunda etapa se realiza la recopilación, análisis y presentación de la información recogida que, una vez procesada, se convierte en un nuevo conocimiento. Este se comunica a través de medios y formatos adecuados para cada público objetivo. En la tercera y última etapa, se persigue que las lecciones y resultados de los proyectos sean conocidos y asumidos por otras organizaciones, así como contribuir a mejorar políticas públicas, buscando incorporar propuestas en políticas de nivel local, regional, nacional e incluso a nivel internacional.

1.3. Modelo organizativo

Para poder ofrecer los servicios ya mencionados, Soluciones Prácticas presenta oficialmente la siguiente estructura en la oficina de Lima: Director Regional, Gerente de Administración, Gerente de Finanzas, Gerente de Comunicaciones, Gerente de Control de Calidad, Gerente del Área de Consultorías (Practical Action Consulting-PAC) y los Gerentes de los Programas ENISER, SIPAM y GRACC (véase el Anexo 6). Las funciones de estos cargos se presentarán a continuación, tomando en cuenta el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) y el plan estratégico anual 2013-2014, brindado por la organización.

El ápice estratégico⁸ de Soluciones Prácticas está conformado por el Director Regional, quien se encarga de supervisar que todos los planes y los programas funcionen. Es decir, se encarga de la gestión estratégica de la organización, además de la gestión del financiamiento y de supervisar que los responsables realicen las actividades programadas.

En Soluciones Prácticas, la línea intermedia⁹ está conformada por los Gerentes de las Áreas y Programas: Gerente de Administración, Finanzas, Comunicaciones, Control de Calidad, de Consultorías (PAC), Gerente del Programa ENISER, SIPAM y GRACC.

En el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), se establecen las funciones del Gerente de Finanzas y Administración, siendo estas:

- *Dirigir el área, supervisando el trabajo de Finanzas, Recursos Humanos y Cómputo.*

⁸ El ápice estratégico, según Mintzberg, es el que vigila la totalidad del sistema (MINTZBERG y QUINN 1997: 371).

⁹ La línea intermedia, según Mintzberg, se desarrolla “conforme crece la organización, ya que se requieren de más administradores, entonces se genera una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico” (MINTZBERG y QUINN 1997: 371).

- *Asegurar el buen uso de los fondos observando las normas de PRACTICAL ACTION LA y UK.*
- *Participar en la formulación del presupuesto de la institución.*
- *Supervisar la infraestructura informática de la institución y el nivel de servicio que se brinda a los usuarios.*
- *Ser responsable de la administración y uso de los bienes de la oficina principal y de la seguridad, mantenimiento y operatividad de los mismos.*
- *Supervisar al personal del área de administración y asegurar su desempeño y desarrollo profesional.*
- *Participar en la planificación estratégica, en el diseño de políticas y en la evaluación de programas/áreas/regiones/países. (SOLUCIONES PRÁCTICAS s/f a: 41)*

El Gerente de Comunicaciones cumple las siguientes funciones según el plan estratégico anual 2013- 2014:

- *Contribuir a generar un buen clima laboral y a reforzar el aprendizaje e intercambio de información dentro la organización y entre proyectos institucionales.*
- *Mantener una comunicación fluida con los públicos institucionales priorizados, manteniendo el buen posicionamiento institucional como líderes en tecnología.*
- *Producir y difundir información técnica para el desarrollo.*
- *Producir publicaciones físicas tales como manuales, libros, boletines, etc. (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2013b: 64- 69)*

Las funciones del Gerente de Control de calidad son las siguientes:

- *Participar en la planificación estratégica.*
- *Apoyar a la dirección, a los gerentes de los programas y a las oficinas regionales en la identificación de temas u objetivos estratégicos que tengan relevancia para el cumplimiento de la misión institucional.*
- *Llevar a cabo gestiones de financiamiento.*
- *Identificar oportunidades y desarrollar hipótesis o ideas que puedan conducir a la preparación de nuevas propuestas.*

- *Contribuir con la preparación y redacción de propuestas de proyecto a partir de los perfiles o ideas de proyecto aprobadas.*
- *Contribuir con la creación y manejo de una cartera de ideas de proyectos que puedan ser presentadas a donantes si se diese la oportunidad.*
- *Velar por el control de calidad y gestión del conocimiento, durante la preparación y desarrollo de las propuestas de proyecto, y una vez empezados los proyectos; para ello, tiene que desarrollar y mantener una red de contactos profesionales dedicados al tema de formulación, planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, con el objetivo de intercambiar información y compartir experiencias.*
- *Capacitar al personal, es decir, promover u organizar actividades que contribuyan a mejorar la capacidad del staff para elevar la calidad de las propuestas y la ejecución de los proyectos. (SOLUCIONES PRÁCTICAS s/f a: 37-39)*

Por su parte, el Gerente del Área de Consultorías (PAC) cumple las siguientes funciones según el plan anual 2014- 2015:

- Dirigir el área, supervisar el trabajo del equipo y asegurar su desempeño,
- Coordinar en un ámbito regional el trabajo que realiza su área, así como administrar los fondos del área y elaborar propuestas de financiamiento (PRACTICAL ACTION 2014b: 103).

Las funciones que desempeñan las gerencias de los distintos Programas son las siguientes:

- *Liderar el desarrollo e implementación del trabajo de Soluciones Prácticas, orientado hacia el logro de los objetivos estratégicos internacionales de los programas.*
- *Conducir la ejecución de actividades que profundicen el conocimiento institucional sobre el tema del programa, promoviendo que se comparta la información y el conocimiento que se obtenga con colegas y con el público en general, asegurando tanto el aprendizaje interno como la difusión de las lecciones.*
- *Asegurar que los programas tengan los recursos necesarios para ejecutar sus acciones de manera adecuada. (SOLUCIONES PRÁCTICAS s/f a: 4)*

El núcleo de las operaciones¹⁰ está conformado por las seis oficinas regionales de la ONG Soluciones Prácticas, ya que es allí donde se ejecutan los proyectos. Las oficinas regionales basan su existencia en la ejecución de los proyectos, es decir, solo se pueden abrir oficinas en aquellas regiones donde se llevan a cabo proyectos de uno o los tres programas que tiene la organización. Esto no quiere decir que las oficinas regionales no cuenten con una estructura organizada, ya que se necesita de ello para la ejecución de las actividades que están predispuestas en el cronograma del proyecto(s) a ejecutar.

Las oficinas regionales presentan oficialmente la siguiente estructura: Coordinador Local, Jefe(s) de Proyecto(s), Técnico(s) de Proyecto(s) y Administrador (véase el Anexo 7). De igual manera, se presentarán las funciones de estos cargos tomando en cuenta el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) y el plan estratégico anual 2013-2014 brindado por la organización.

El puesto de Coordinador Local se encarga, según el Manual de Organizaciones y Funciones, de contribuir al logro de los objetivos estratégicos del programa mediante el diseño e implementación de un conjunto articulado y coherente de actividades o proyectos en el tema del programa al que se adscribe; también se ocupa de contribuir a que se obtengan los recursos necesarios para ejecutar sus acciones de manera adecuada. Además, es esencial que los coordinadores distribuyan sus tiempos con mayor énfasis en gestión y planificación; gestiones de financiamiento; orientaciones estratégicas e influencia en políticas y gestión del conocimiento (SOLUCIONES PRÁCTICAS s/f a: 9).

El puesto de Jefe de Proyecto se encarga de la supervisión y dirección técnica de uno o más proyectos que ejecute el programa y coordinar sus actividades; dirigir al personal técnico y las actividades en marcha en la zona de trabajo; ser responsable del control presupuestal de los proyectos a su cargo; dirigir la ejecución de proyectos y elaborar los informes requeridos; promover

¹⁰ El núcleo de las operaciones es definido, según Mintzberg, como las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios (MINTZBERG y QUINN 1997: 371).

buenas relaciones con contrapartes, otras ONG y entidades gubernamentales; y brindar asesoría técnica y promover actividades de capacitación y difusión (SOLUCIONES PRÁCTICAS s/f a: 12-14).

El puesto de Administrador de la Oficina de Cajamarca no aparece en el manual de organizaciones y funciones, pero se puede deducir que cumple las mismas funciones que el administrador de la sede de Lima, variando solo en algunos puntos específicos:

Las actividades realizadas son levantar información contable, para la sede de Lima, de la oficina local; coordinar actividades con los compañeros, con los colegas; así mismo, también dar informes financieros a las oficinas de Lima para la parte financiera y coordinar algunas actividades por parte del programa también con el personal. (Entrevista realizada al Administrador de la Oficina de Cajamarca de Soluciones Prácticas)

Por último, aunque no se ha tomado en cuenta en el organigrama oficial, se puede encontrar a la figura de Técnico de Proyecto, quien se encarga de ejecutar las actividades de los proyectos a su cargo, brindar asesoría técnica y realizar tareas de promoción de los proyectos; capacitar a los grupos beneficiarios y difundir el uso de tecnologías apropiadas; desarrollar actividades de investigación tecnológica; coordinar reuniones y eventos con contrapartes, promoviendo buenas relaciones con las instituciones en los lugares donde trabaja; y elaborar informes técnicos y asegurar el buen uso de los recursos asignados (SOLUCIONES PRÁCTICAS s/f a: 19).

2. Nuevos retos para la ONG Soluciones Prácticas

Si bien Soluciones Prácticas ha mantenido el modelo de trabajo detallado en líneas anteriores, la organización al ser un sistema abierto se ve afectado por

cambios en el entorno en el que se encuentra, tanto el entorno nacional como el entorno internacional.

De manera general, podemos decir que el contexto en el que se desenvuelve Soluciones Prácticas ha impactado en ella. El contexto internacional ha ocasionado que se produzca una reducción en los patrones de donación y, por lo tanto, que se genere un mayor control de los recursos por parte de Inglaterra. Por su lado, el contexto nacional ha generado un reto en sí mismo, y nos lleva a cuestionarnos cómo la ONG Soluciones Prácticas ha sobrellevado este cambio, cómo sobrevive en una sociedad neoliberal en la que las dinámicas con los actores del entorno social están cambiando y las temáticas del trabajo varían.

Así, el presente trabajo busca entender cómo la ONG Soluciones Prácticas vive el proceso de modernización organizacional;¹¹ para ello, se realizará un análisis de las relaciones que la ONG mantiene con los actores del entorno de la organización y de las dinámicas propias de la organización.

3. Proceso de modernización organizacional de la ONG: nuevas formas de intervenir en la realidad

Los cambios en los patrones de donación, en la agenda de la cooperación internacional y en el contexto nacional han ocasionado que la ONG Soluciones Prácticas sufra una serie de cambios. Entre estos cambios, podemos mencionar los siguientes: cambios en las alianzas sociales, cambios en la sostenibilidad institucional, cambios en la estrategia de intervención de la ONG y cambios en la estructura, mecanismos de coordinación y comunicación, y en la gestión de la organización.

¹¹ Entendido como el proceso de cambio de orientación de su acción y formas de intervenir en la realidad ocasionado por el contexto en el que se desenvuelve la ONG.

3.1. Hallazgos relacionados a las alianzas sociales

En esta sección, en un primer momento se busca indagar como se entrecruzan las actividades de las ONGD con el entramado social; para ello, se consideró necesario analizar las alianzas que ha generado la ONG Soluciones Prácticas desde 1999 hasta la actualidad. El análisis de estas alianzas ha sido realizado a partir de la información presentada en las memorias institucionales brindadas por Soluciones Prácticas. Esta información ha sido contrastada con lo encontrado en las diversas entrevistas y visitas realizadas tanto en las oficinas de Lima como en las de Cajamarca, Cusco y Moyobamba.

Las alianzas tienen que ver también con “la forma como se entrecruzan las actividades de las ONGD con el entramado social, de las alianzas y coordinaciones que establezcan con otros sectores sociales y con su impacto social” (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 392). Estas alianzas han sido un factor desencadenante del proceso de modernización de la ONG Soluciones Prácticas, pues, para poder ofrecer los servicios ya mencionados, Soluciones Prácticas ha generado relaciones con diversos actores sociales, como por ejemplo agencias de cooperación internacional, diversas ONG, etc.

En relación con las alianzas formadas por la organización, encontramos dos etapas o momentos clave. La primera etapa abarca el periodo 1999-2007 y se caracteriza por la formación de alianzas principalmente con la cooperación internacional y fundaciones internacionales (véase el Anexo 13). Tomando en cuenta los postulados de Padrón, podemos afirmar que la forma en que Soluciones Prácticas entiende la relación con la cooperación es como donante, pues “no hay mayor relación que la financiera, no hay compromisos hacia la sociedad de dónde proviene tal ayuda” (PADRÓN 1988: 70-73).

A partir de 2007, la dinámica por la cual se generan alianzas varía, y se propician alianzas con el Estado, con la cooperación internacional y con las

empresas privadas. La necesidad de generar este nuevo tipo de alianzas se puede apreciar en lo recogido en una de las entrevistas realizadas:

Yo creo que estamos enmarcados en todo el tema de alianza público-privada para el desarrollo, que creo que es el marco grande que nos engloba, si quieres ponerlo así, es un enfoque grande que te permite o te mueve dentro de lo que es relacionarse con socios, relacionarse con otras instituciones, entrar al sector, lo que no había antes ¿no? yo te puedo decir, como tu habías dicho, la ONG antes los proyectos venían 100% financiados, con mucho presupuesto, la institución se compraba camionetas, motos, tenía un ejército de técnicos, de profesionales e implementaba, hacía y deshacía todo, porque a veces tenía mucha, pero ahora no hay muchos fondos, hay que hacer sociedad, alianza, y también hay que acercarse al gobierno ¿no?. (Entrevista realizada a la Jefa del Proyecto Hilando Culturas)

Desde el año 2007 se da una modificación en el modo en que la ONG entiende la alianza con la cooperación. Esta deja de ser vista como un donante, para ser percibida como un tráfico de doble vía, la ayuda en dinero es tan importante como la posibilidad de conocer e influenciar en las sociedades de donde este proviene, porque los cambios se logran en el conjunto de la sociedad. Este cambio implica nuevas demandas por parte de la cooperación internacional para otorgar financiamiento. La cooperación internacional, en la convocatoria de financiamiento de un proyecto, pide a las ONG formar “contrapartes”, es decir, generar alianzas con otras instituciones que puedan solventar económicamente un porcentaje del presupuesto destinado para la ejecución de los proyectos de intervención.

Como ya se mencionó en los capítulos anteriores, la organización ofrece servicios a las comunidades rurales para mejorar su calidad de vida por medio del desarrollo de tecnologías que se generan en los tres programas que tiene la organización: ENISER (Energías renovables, infraestructura y servicios básicos), SIPAM (Sistemas de producción y acceso a mercados) y GRACC (Gestión de riesgos y adaptación al cambio climático). Dentro de dichos programas existen diversos subprogramas, en los que se desarrollan diversos proyectos en busca del cumplimiento de la misión de Soluciones Prácticas. A continuación, se

describirán las alianzas establecidas dentro de dos programas de Soluciones Prácticas (ENISER y SIPAM).

Programa ENISER

Un programa que viene ejecutando la ONG Soluciones Prácticas es el programa de Energías renovables, infraestructura y servicios básicos (ENISER). En este programa actualmente se ejecutan tres subprogramas: Energía Renovable, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y Agua y Saneamiento. En el primer subprograma, Energía Renovable, se desarrollan los proyectos de “Luces para Aprender”, “Cocinas Mejoradas” y “Nuevos Mecanismos de Financiamiento para el Acceso a la Energía Total”. Y en el segundo subprograma, TIC, se desarrolla el proyecto Willay. A continuación, explicaremos en qué consiste cada uno de estos proyectos.

La meta del subprograma Energía Renovables es dotar de energía a la población que no tiene acceso por medio de sistemas no convencionales como el agua (pequeñas, micro y pico centrales hidroeléctricas), el viento (aerogeneradores) y el sol (módulos fotovoltaicos). El subprograma tiene como objetivos los siguientes: a) Desarrollar, validar y difundir tecnologías y metodologías que contribuyan al acceso universal a servicios modernos de energía durante el período 2012-2017; b) Diseñar, promover, implementar y difundir mecanismos financieros que ofrezcan acceso más fácil a las fuentes modernas de energía para la población con bajos ingresos; c) Mejorar las capacidades de los usuarios, líderes locales y rurales, y microempresas para gestionar y hacer un uso productivo de los pequeños sistemas eléctricos aislados, basados en fuentes renovables de energía de manera sostenible; d) Promover un marco institucional y normativo favorable a la igualdad de oportunidades para la población rural para acceder a los servicios de energía y productos energéticos y promover la participación de la población organizada y

los gobiernos locales y regionales en el diseño e implementación de las políticas energéticas.

En el proyecto “Luces para Aprender”, se busca “dar acceso a la energía mediante energías renovables, sistemas fotovoltaicos, solares y también conectividad, internet inalámbrico, equipamiento TIC y con un componente de capacitación, acompañamiento docente y sensibilización a la comunidad educativa” (entrevista realizada al Coordinador de la Oficina de Cajamarca). El proyecto “Nuevos Mecanismos de Financiamiento para el Acceso a la Energía Total” intenta replicar este proyecto.

En cambio, el objetivo del proyecto “Cocinas Mejoradas” es ayudar a reducir las enfermedades respiratorias que afectan a las familias, por medio de la instalación de cocinas mejoradas.

El objetivo general del subprograma Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es mejorar el bienestar de las poblaciones de zonas rurales y periurbanas en la región andina, fomentando el ejercicio de su ciudadanía y su competitividad comercial como el resultado del acceso a servicios sostenibles basados en el uso de sistemas y tecnologías de información y comunicación. Los objetivos específicos son los siguientes: 1) TIC para la gobernabilidad: mejoramiento de la gobernabilidad local a partir del mejor uso de procesos de gestión de sus instituciones públicas, el ejercicio de procesos de transparencia y rendición de cuentas de instituciones y organizaciones y la participación ciudadana en los procesos de gobierno; 2) TIC para la competitividad: poblaciones de zonas rurales y periurbanas de la región andina utilizan eficiente y eficazmente herramientas y servicios facilitados por las TIC para emprender negocios y mejorar la producción y comercialización de sus negocios; y 3) TIC como soporte y dinamizador de procesos diversos: poblaciones de zonas rurales y periurbanas de la región andina utilizan eficiente y eficazmente herramientas y servicios facilitados por las TIC para temas diversos.

El Coordinador y Jefe del Proyecto de la oficina de Cajamarca, explica lo siguiente:

TIC para Aprender es un proyecto que venimos desarrollando como socios técnicos de la OEI (Organización de Estados Iberoamericanos). El año pasado se implementaron seis escuelas con el programa Luces para Aprender en la provincia de San Pablo [...] Ahora hemos implementado 7 escuelas en la provincia de Cajamarca, que, desde el punto de vista técnico, son siete escuelas que van a contar con internet satelital que lo da el Ministerio de Educación. Como parte de la infraestructura se ha incorporado el proyecto de agua y saneamiento. También hay un acompañamiento pedagógico y de gestión hacia los directores de las escuelas, y un componente de sensibilización a la comunidad educativa. Donde están ubicados este proyecto: dos en el distrito de Baños del Inca, cuatro en el distrito de Cajamarca y uno en el distrito de Encañada. (Entrevista realizada al Coordinador de la Oficina de Cajamarca)

El objetivo del proyecto Willay es lograr el fortalecimiento de capacidades en los sistemas tecnológicos de información y comunicaciones que son utilizados por las organizaciones de la sociedad civil; para ello, se desarrollarán nuevos sistemas de información. Este proyecto tiene tres líneas de acción: mejorar la gestión y gobernabilidad en instituciones públicas; transparencia y rendición de cuentas; y participación del desarrollo económico. Soluciones Prácticas, mediante el subprograma TIC, se encarga de la dotación e implementación de sistemas de información y otras tecnologías para mejorar los procesos o líneas de acción. Tal como se puede observar en el siguiente comentario:

Nosotros trabajamos en San Pablo, que pertenece al programa Willay, con 15 instituciones en el cual tenemos como tres componentes que es mejorar la gobernabilidad en procesos internos en instituciones públicas a través de las TICS, la participación ciudadana y la transparencia y rendición de cuentas. (Entrevista realizada al Equipo Técnico del Proyecto Willay de la Oficina de Cajamarca)

Los objetivos del subprograma de Agua y Saneamiento son los siguientes:

- 1) Desarrollar, validar y difundir tecnologías y metodologías en el campo del agua segura y saneamiento que contribuyan a mejorar los niveles de acceso y cobertura de la población de comunidades o pequeñas ciudades rurales, y de

zonas periurbanas de Perú y Bolivia; 2) Fomentar el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de servicios de agua y saneamiento para comunidades y pequeñas localidades rurales y periurbanas, incorporando en su manejo el concepto de integralidad (servicios de energía, agua y saneamiento), el enfoque de género y la gestión de riesgos; 3) Desarrollar procesos de capacitación y fortalecimiento de capacidades con los líderes, técnicos, funcionarios y políticos de las comunidades, gobiernos locales y regionales que permitan un mayor soporte a los procesos desarrollados con la propuesta; 4) Promover la incidencia política, buscando que los gobiernos locales y regionales incorporen la propuesta de Agua y Saneamiento.

El subprograma de Agua y Saneamiento tiene la siguiente finalidad, según el Coordinador de la Oficina de Cajamarca:

[...] es la mejora del acceso a agua potable, un componente de saneamiento, se reemplazan las letrinas por baños ecológicos secos, que permiten el tratamiento adecuado de los residuos sólidos. Proceso de capacitación a la junta administradora del agua (JASS), a la comunidad y a la comunidad educativa. (Entrevista realizada al Coordinador de la Oficina de Cajamarca)

A continuación, se discutirán las alianzas que se han generado en los proyectos del programa ENISER.

En el subprograma de Energía renovable, el proyecto "Luces para Aprender" tuvo dos fases. En la primera se generaron alianzas con entidades del Estado, como es el caso del Ministerio de Educación (MINEDU) y con una cooperación internacional (Organización de Estados Iberoamericanos-OEI), mientras que, en la segunda fase, se desarrollaron alianzas con organizaciones sociales, Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) y el Gobierno Regional de Cajamarca. A su vez, en el proyecto "Cocinas Mejoradas", se realizó un trabajo de contrapartes con dos entidades de cooperación internacional (GIZ y ICCA) y una organización social (Christiandelphian). Por su parte, el proyecto "Nuevos Mecanismos de Financiamiento para el Acceso a la Energía Total" se encuentra

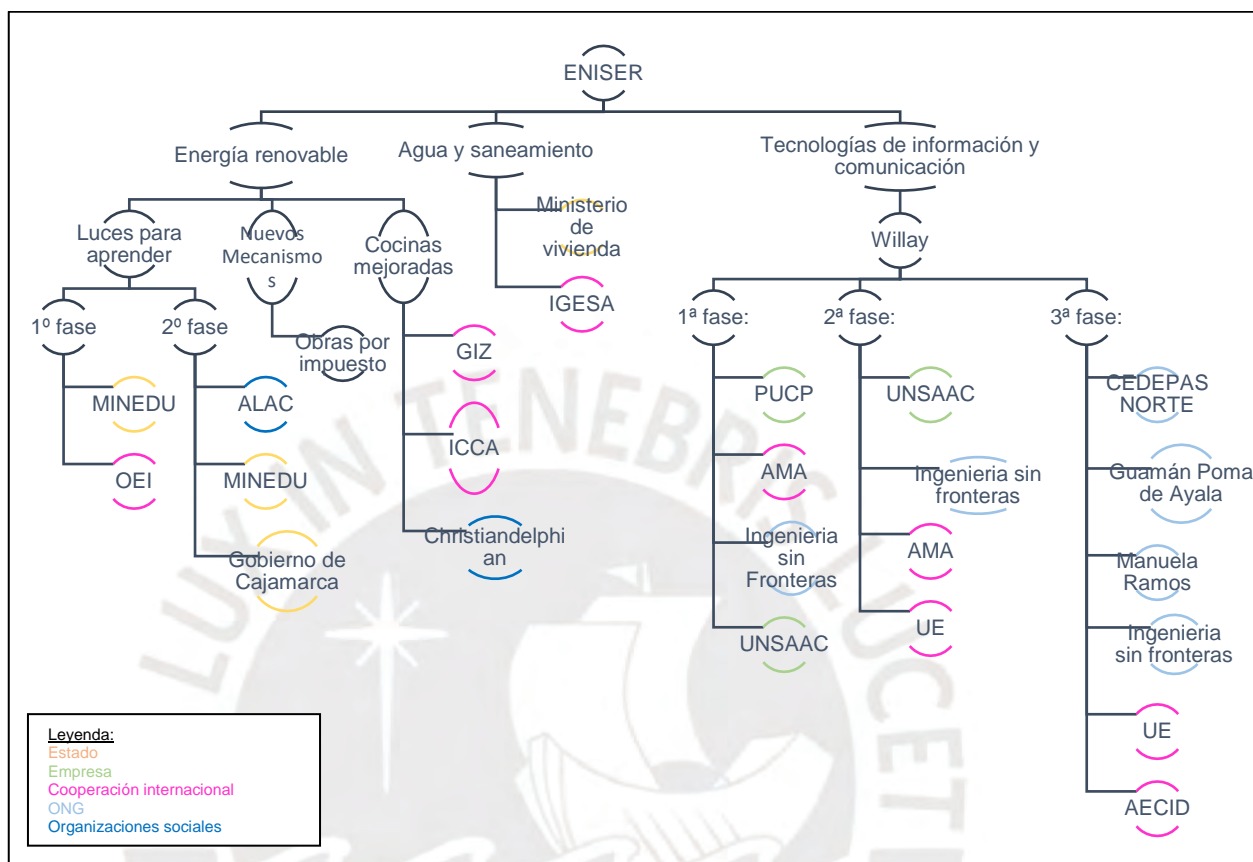
en un proceso de consolidación de alianzas con empresas privadas mediante el sistema obras por impuestos.

En el subprograma Agua y Saneamiento se está realizando un trabajo de contraparte con el Estado (Ministerio de Vivienda) y con la cooperación internacional (IGESA).

En el subprograma de Tecnologías de Información y Comunicación solo se ha realizado un proyecto, Willay; este ha tenido tres fases. En la primera fase se generaron contrapartes con dos instituciones educativas (PUCP y UNSAAC), con una ONG (Ingeniería sin Fronteras) y con una agencia de cooperación internacional (AMA). En la segunda fase, se generó contraparte con una institución educativa (UNSAAC), dos agencias de cooperación internacional (AMA y UE) y una ONG (Ingeniería Sin Fronteras). En la tercera y última fase del proyecto, se desarrollaron alianzas con cuatro ONG (CEDEPAS NORTE, Guamán Poma de Ayala, Manuela Ramos e Ingeniería Sin Fronteras) y con dos agencias de cooperación internacional (UE y AECID).

En el siguiente esquema, podemos observar una síntesis de las alianzas generadas en el contexto del programa ENISER:

Esquema 1: Alianzas del programa ENISER según proyectos



Fuente: Elaboración propia. Se ha acortado el nombre del proyecto "Nuevos Mecanismos de Financiamiento para el Acceso a la Energía Total" por "Nuevos Mecanismos".

Programa SIPAM

Otro programa que viene ejecutando la ONG es el programa de Sistemas de Producción y Acceso a Mercados (SIPAM); este programa se ha especializado en dos áreas: el subprograma Ecosistema de Montaña y el subprograma de Ecosistemas Forestales Tropicales. En el primero se tiene el proyecto "Hilando Culturas" y en el segundo el proyecto "Café San Martín".

El objetivo del subprograma de Ecosistemas de Montaña es contribuir al fortalecimiento de los medios de vida, para reducir el problema de la seguridad alimentaria, la vulnerabilidad y la exclusión de la población rural que habita en

dichos ecosistemas. Para lograr el objetivo se recurrirá a elevar las capacidades tecnológicas, organizativas y de gestión de los pequeños productores, con el propósito de un mayor grado de participación y equidad en los sistemas de mercado y cadenas productivas, y con una gestión sostenible de sus recursos naturales. Además, no solo se busca la introducción a los mercados, ya que se tiene en mente desarrollar una producción sostenible que reduzca la inseguridad alimentaria. Por último, se necesita la interacción entre las instituciones y las comunidades, a través de la creación de sinergias y complementación de capacidades para tener una visión común del desarrollo de la pequeña agricultura y de la promoción de sistemas locales de innovación (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2014b: 3).

El proyecto “Hilando Culturas” busca, por un lado, contribuir a la revaloración de la identidad cultural del arte textil andino, como instrumento para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico de comunidades de la sierra rural de Perú y Bolivia. Por otro lado, busca incrementar las capacidades de los agentes culturales para el desarrollo y consolidación de una cadena de valor de arte textil con identidad cultural, articulada de forma sostenible con el mercado de los corredores Cusco-Puno y La Paz-Oruro (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2015: 2).

El subprograma de Ecosistemas tropicales busca mejorar los medios de vida de las poblaciones pobres de los ecosistemas forestales tropicales, mediante el desarrollo y uso de tecnologías agroforestales, y la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2013b: 48-49). El trabajo que se realiza en este subprograma se explica a continuación:

Nosotros consideramos que se puede modernizar el funcionamiento de un mercado. Entonces, tienes la cadena de valor que está en el centro, viene el productor, el intermediario, el mercado o el cliente ¿no? y el consumidor final. Es lo clásico en una cadena de mercado. Pero también tienes servicios de soporte, que están en la parte baja del sistema de mercado, servicios de soporte para el pequeño productor en temas de asistencia técnica o en temas de información o en temas de venta de insumos,

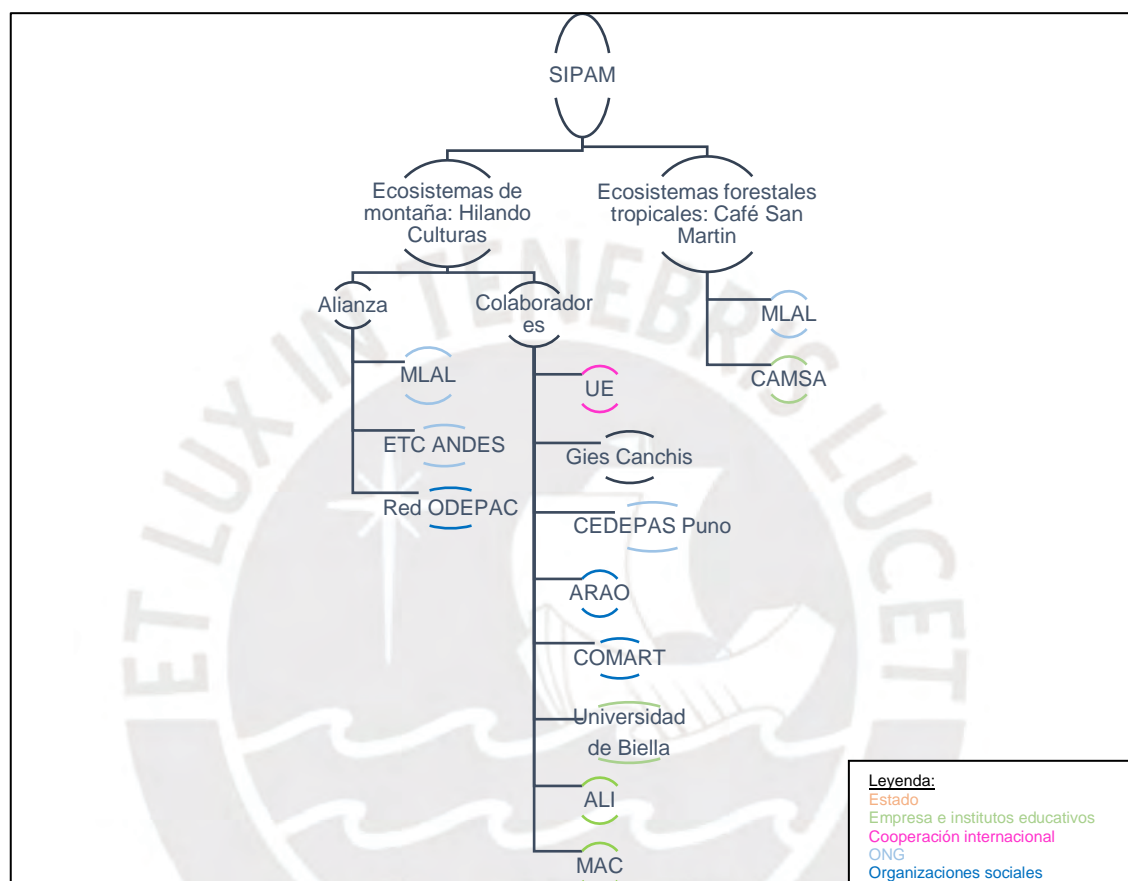
provisión del algún servicio que se necesita para que el productor desarrolle su actividad. Ahora, no necesariamente el productor, también puede ser un servicio para el intermediario, por ejemplo servicios financieros para que tengan fondos para adelantar el pago a los productores o puedes tener también un servicio para el mercado mayorista, que necesita centros de acopio que tenga la fruta y la traslade a...etc. ¿no? Entonces, tú tienes servicios de acopio, no, servicios de apoyo que están a lo largo de toda la cadena, que están en la parte baja. Y en la parte alta lo que tenemos es el entorno de negocios, donde tienes tendencias del mercado, tienes normas técnicas, tienes, este, diferentes factores. Entonces, toda esa dinámica la conocemos como sistema de mercado dentro de nuestro enfoque de PMCD, que significa desarrollo participativo de sistemas de mercado. Y lo que hacemos es identificar puntos críticos. Por ejemplo, hay un problema en el tema de calidad, entonces, por el lado de provisión de servicios falta una persona en la empresa que dé un servicio para mejorar procesos de calidad, a nivel del productor, por ejemplo, y tienes, por un lado, a nivel de normas técnicas, a instituciones como SENASA, la Dirección Agraria, INDECOPI, que tienen normas técnicas para la producción, eh, para la comercialización, etc. Entonces, tú identificas en qué sector o en qué de ese sistema de mercado hay un cuello de botella. Nuestros proyectos apuntan a resolver esos cuellos de botellas. Eso, cuando tú me preguntas por los actores que trabajamos con los actores que forman parte del sistema de mercado ¿no? Dirección Agraria, puede ser si se necesita, trabajamos con un, eh, con una cooperativa de cafetaleros que da el servicio de organización, de acopio, o con una empresa que compra el café, en Lima, ahorita trabajamos mucho con CANSA, es una de las empresas más grandes en temas de café, y así, de acuerdo al punto crítico nos vinculamos a diferentes actores que están en el sistema de mercado. (Entrevista realizada al Coordinador de Ecosistema Forestal Tropical del Programa SIPAM)

Entonces, el objetivo del proyecto "Café San Martín" es la introducción a mercados locales y nacionales del grano de café, por medio del aumento de la producción y de la calidad del café gracias al desarrollo de capacidades técnicas.

A continuación, se describirán las alianzas que se han generado en los proyectos del programa SIPAM. En el proyecto de "Café San Martín" se trabaja en alianza de contraparte con una ONG (MLAL) y con una empresa (CAMSA). Para lograr el financiamiento para el proyecto "Hilando Culturas" se generó una

alianza con dos ONG (MLAL y ETC Andes) y con una organización social (Red ODEPAC). Todas estas alianzas pueden apreciarse en el siguiente esquema:

Esquema 2: Alianzas del programa SIPAM según proyectos



Fuente: Elaboración propia

Implicancias de las alianzas de la ONG

A manera de conclusión podemos establecer que este tipo de alianzas en contraparte se caracterizan en que cada actor que la conforma cumple una tarea específica dentro del proyecto; en ese sentido, existe una especialización de funciones dentro de la alianza.

Por ejemplo, en el proyecto Willay, la tercera fase es un consorcio de diversas ONG (CEDEPAS NORTE, ONGAWA o Ingeniería Sin Fronteras y

Soluciones Prácticas). Este proyecto tiene tres líneas de acción: mejorar la gestión y gobernabilidad en instituciones públicas, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas y propiciar la participación en el desarrollo económico. Soluciones Prácticas, mediante el subprograma TIC, se encarga de la dotación e implementación de sistemas de información y otras tecnologías para mejorar los procesos o líneas de acción. Al respecto, en una de las entrevistas realizadas, se señaló lo siguiente:

Nosotros trabajamos en San Pablo, que pertenece al programa Willay, con 15 instituciones, en el cual tenemos como tres componentes, que es mejorar la gobernabilidad en procesos internos en instituciones públicas a través de las TICS, la participación ciudadana y la transparencia y rendición de cuentas. (Entrevista realizada al Equipo Técnico del Proyecto Willay)

En este contexto, Soluciones Prácticas ha generado alianzas con el Estado peruano y con la empresa privada. Con la empresa privada, se han logrado establecer alianzas estratégicas para los proyectos que viene ejecutando, como es el caso de los proyectos de SIPAM. Estos proyectos, al partir de una lógica que busca mejorar los mecanismos de entrada a la cadena de mercado de los beneficiarios, generan alianzas con diversas empresas. Por ejemplo, en el proyecto de “Café San Martín”, se trabaja con CAMSA. Esta empresa compra café a los productores beneficiarios del proyecto, pero a su vez brinda asesoría técnica a los productores con el objetivo de mejorar su productividad, la calidad de los granos de café, etc.

Como ya se mencionó, la relación con la cooperación es un tráfico de doble vía, pues, en primer lugar, permite acceder a fuentes de financiamiento mediante la generación de alianzas de contrapartes y, en segundo lugar, tiene una agenda propia, conocer e influenciar en las sociedades de donde estas provienen, porque los cambios se logran en el conjunto de la sociedad. En este sentido, la cooperación busca generar alianzas de norte-sur, así como fortalecer las ONG locales y lograr incidencia en las políticas públicas:

La cooperación busca mucho fortalecer las capacidades locales. Ahí entra un poco nuestro rol. Porque tú puedes vernos para algunos cooperantes como ONG internacional, pero para otros cooperantes puedes vernos como ONG de un país, local ¿no?. (Entrevista realizada al Coordinador de Ecosistema Forestal Tropical del Programa SIPAM)

En este marco, las fuentes de cooperación buscan acrecentar las relaciones entre organizaciones e instituciones internacionales, con ONG nacionales, ONG locales y con el Estado.

3.2. Hallazgos relacionados a la sostenibilidad de la organización

El análisis de la sostenibilidad de la organización partió de los supuestos de Valderrama y Pérez Coscio. Según estos autores, el término “sostenibilidad” hacía referencia a la capacidad de la ONG para generar nuevas fuentes de financiamiento. Entonces, al emplear este concepto estamos refiriéndonos a la sostenibilidad económica de la ONG. Para una mejor interpretación de la información se analizará primero la sostenibilidad de la ONG con relación a los proyectos, luego, la sostenibilidad del personal y, por último, la sostenibilidad de la organización.

A inicios de este capítulo, se explicaron detalladamente los servicios que ha ofrecido la organización desde su creación en el país en 1985. Nos referimos a los programas SIPAM, ENISER y GRAAC. Este modelo de trabajo continúa en la actualidad; por ello, en este segmento, hemos considerado necesario analizar primero, la sostenibilidad de la ONG en relación con los proyectos. Pero, al decir esto, no se hace referencia a la viabilidad de los proyectos de seguir ejecutándose en el tiempo, una vez que la intervención de la ONG en la zona llegue a un fin, sino a la capacidad de Soluciones Prácticas de seguir desarrollando este tipo de proyectos, denominados “tradicionales” por los miembros de la organización.

Entonces, respecto de la sostenibilidad de los proyectos, podemos afirmar que el modelo de trabajo de la organización continúa desarrollando proyectos de desarrollo tradicionales. Sin embargo, ha habido un cambio en la forma en que los proyectos se generan, tal como se explicó en el subcapítulo de alianzas sociales. Desde la creación de Soluciones Prácticas en 1985 hasta aproximadamente el 2007, los proyectos fueron financiados, en su totalidad, por agencias de cooperación internacional o por fondos de ayuda internacional. Y, como ya se ha mencionado en el subcapítulo anterior, para la ejecución de dichos proyectos en la actualidad, la ONG ha visto necesario generar alianzas con diversos actores co-financiadores del proyecto.

Ahora bien, a inicios del capítulo se ha explicado la actividad que realiza la ONG y se han analizado las alianzas que ha generado Soluciones Prácticas para la ejecución de los proyectos. Así mismo, se ha explicado cómo la estructura de la organización está configurada de tal manera que permite la ejecución de los proyectos; por ende, los puestos de los trabajadores están supeditados a la duración del proyecto o programa. Por todo ello, la ONG Soluciones Prácticas está enfocada en la sostenibilidad de las oficinas que posee en diversas regiones del país, de tal forma de contribuir a la sostenibilidad de los puestos de trabajo del personal.

Los cambios de la fuente de financiamiento de la organización han repercutido en el énfasis de acción de la organización. En general, Soluciones Prácticas está centrada en la captación de financiamiento para asegurar la sostenibilidad de la ONG y, con ella, la estabilidad en el puesto de los mismos trabajadores, ya que están supeditados al proyecto en ejecución: “Hay la lucha permanente por mantener el equipo; tratan de buscar proyectos por continuar y consolidar el equipo. No es bono ni reconocimiento directo, pero es una manera de buscar y tener trabajo e ingresos” (entrevista realizada al Coordinador del Proyecto STIC).

Esto se da en todos los niveles de la organización: “Hay otra área más estratégica que trabaja con Dirección en conseguir nuevos financiamientos y cada programa tiene sus metas específicas de conseguir financiamiento”

(entrevista realizada al Gerente de Finanzas.). Entonces, al decir sostenibilidad del personal, se hace referencia a que las funciones de los trabajadores, tanto de la sede central como de las oficinas regionales, están enfocadas en la captación de fondos para continuar con el desarrollo de proyectos y/o programas.

La estrategia de Soluciones Prácticas para lograr la captación de financiamiento y la sostenibilidad de la ONG es emplear las redes de contacto que tienen los trabajadores de la organización. Esta estrategia se desarrolla en todos los cargos jerárquicos dentro de la organización, pues tanto el Director Regional, los Gerentes de Programas y Áreas, así como el personal de las oficinas regionales, se basan en sus redes de contacto para lograr la captación de financiamiento, lo que se ha vuelto una prioridad dentro de todos los ámbitos de la organización.

Por último, al emplear el término sostenibilidad de la organización se está haciendo referencia a la capacidad de la ONG para generar nuevas fuentes de financiamiento. La ONG no solo implementa estos proyectos denominados “tradicionales” por los miembros de la organización, sino que ha ampliado los servicios que ofrece, como, por ejemplo, consultorías mediante el área PAC, participación en mesas de diálogo con los gobiernos regionales, o asesorías a diversas entidades del gobierno. En ese sentido, en palabras de Valderrama y Pérez Coscio, la organización está incursionando en actividades empresariales o venta de servicios con el fin de asegurar fuentes de financiamiento (VALDERRAMA y PÉREZ COSCIO 1998: 299), tal y como se puede apreciar en las palabras del Coordinador de Ecosistema Tropical del Programa SIPAM:

Las ONG están en un proceso de pasar de ser ejecutoras de proyectos tradicionales a convertirse en proveedoras de servicios, en consultoras, en asesoras, ya no tanto en equipos técnicos en campo, con grandes que ejecutan proyectos, actividades, va a ir cambiando su rol [...]. Va a cambiar. De repente trabajaremos como de segundo piso, transfiriendo fondos a ONG locales ¿no? que realizan el trabajo. O nos convertiremos en una consultora que da asesoría al Estado, a los gobiernos locales, no sé. Por ningún lado va a seguir el modelo de trabajo, pero esto, una organización, ahorita creo que somos 100 personas, una organización con áreas y con programas, no creo que sea sostenible en el tiempo.

(Entrevista realizada al Coordinador de Ecosistema Tropical del Programa SIPAM)

3.3. Hallazgos relacionados a la estrategia de intervención de ONG

Al analizar el cambio en los roles de la ONG estudiada se ha prestado atención a los discursos presentes en la estrategia de intervención de la ONG, detectados en la formulación de las estrategias del grupo para el periodo 2007-2012 y para el periodo 2012-2017, así como en las entrevistas realizadas al personal de la referida ONG.

En primer lugar, se considera necesario resaltar la importancia de los postulados de Schumacher para la ONG, pues la ideología de Schumacher tiene hoy tanta relevancia para Soluciones Prácticas, como pudo tenerla hace 40 años. Intermediate Technology Development Group o Practical Action (Soluciones Prácticas – ITDG) nació a partir de los postulados de E.F Schumacher en la década de 1960 con el fin de ayuda a encontrar soluciones apropiadas para la lucha contra la pobreza. En palabras de Schumacher se tenía que “descubrir qué hace la gente y ayudarla a que lo hagan mejor” (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2008: 1). Otra idea que desarrolló Schumacher es que la Tierra posee recursos finitos y es necesario cuidarla; por ello, se tiene que lograr un desarrollo a partir de nuestras posibilidades. Además, avizoró una forma de alcanzar un mundo sin pobreza e injusticia en el que la tecnología estuviese al servicio de todos.

Ahora bien, este es el discurso central de la organización, pero se han encontrado dos discursos presentes en las prácticas institucionales de la ONG: el discurso desarrollista y el discurso de transformación social.

Podemos hablar de un discurso desarrollista en las prácticas institucionales de Soluciones Prácticas durante el periodo 2007-2012. Este discurso plantea que el modelo tradicional no permite solucionar los problemas de miseria y subdesarrollo del país:

Ya sea por razones de costo, distancia o falta de influencia política, los pobres son excluidos del acceso a servicios básicos y tecnologías que pueden promover su bienestar, mejorar sus medios de vida o ayudarlos a enfrentar los efectos del cambio climático. La investigación científica y la innovación tecnológica responden mejor a los intereses de los ricos y las elites poderosas que a las condiciones de los países en desarrollo o el interés público en general.

Nosotros queremos cambiar esta situación. En el contexto adecuado, los avances tecnológicos pueden contribuir en forma eficaz a erradicar la pobreza. Por ello, en nuestra definición de Tecnología no solo están incluidos los utensilios, la maquinaria o la infraestructura física, sino también las ideas, los conocimientos y destrezas y los servicios, además de la capacidad de organizar todos estos elementos y emplearlos para ayudar a los pobres. Las personas en situación de pobreza deben poder acceder a tecnologías nuevas que se adecuen mejor a sus necesidades; deben poder elegir por sí mismos entre las diversas opciones tecnológicas y opinar sobre cómo desarrollarlas. (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2008: 6)

Como se puede observar, en la cita se hace referencia a que no solo se tiene que brindar los utensilios, la maquinaria o la infraestructura física para lograr un cambio, sino que se tiene que brindar conocimientos y generar destrezas en los pobres; estos deben acceder a las tecnologías que se adecuen a sus necesidades. Este es otro punto principal del discurso desarrollista, pues, para lograr el cambio que se propone, la estrategia de intervención debe de estar centrada en la educación y la técnica:

[...] mediante los programas pedagógicos se intenta modificar los valores sociales tradicionales, transformar las mentalidades, eliminar mitos y creencias que impiden el cambio. La capacitación les proveerá de los instrumentos necesarios para el cambio y desarrollo. Paralelamente hay que renovar la infraestructura, introducir maquinaria y modos de producción eficientes. (BOBADILLA y RUIZ-BRAVO 1997: 231)

Esto nos conduce a preguntar cómo se ofrece esta educación y esta capacitación por parte de la ONG. La estrategia centrada en la educación se da de dos formas. Una de ellas es la formación de líderes (camallos) en las zonas

de intervención de los proyectos. Frente a esto, el Coordinador de Ecosistema Forestal Tropical del Programa SIPAM explica lo siguiente:

Hay un tema ¿no? el tema de la sostenibilidad ¿no? de la generación de capacidades para que los proyectos realmente se mantengan en el tiempo, eh. Yo creo que nuestros proyectos en su momento no necesariamente han sido sostenibles ¿no? Han sido sostenibles mientras haya habido un equipo técnico, ya se acaba el proyecto, ya no hay asesoría, ya no hay esta participación, ya no hay alguien que dinamice los procesos de vinculación del mercado y asistencia técnica, se puede caer o se han caído, eso es cierto, en toda la cooperación se da, hemos tratado de fortalecer eso con los camallos, por ejemplo ¿no? [...] Camallos. Son estos líderes que capacitamos para que den asistencia técnica [...] a la población. De campesino a campesino. Es toda una metodología y todo un enfoque de educación intercultural y todo el tema. (Entrevista realizada al Coordinador de Ecosistema Forestal Tropical del Programa SIPAM)

Entonces, bajo la lógica de generar cambios, la estrategia, en el discurso desarrollista, debe estar centrada en la educación de la población beneficiaria. No obstante, también plantean otra forma de educación; esta se da a través de la capacitación de profesores:

[...] compartimos las experiencias obtenidas a través de nuestros proyectos, dentro y fuera de los países, para extender el beneficio de las tecnologías sostenibles, que sabemos tienen un significativo impacto en la reducción de la pobreza. Buscaremos incidir en los responsables de las políticas de educación, así como en los profesores, proporcionándoles un amplio rango de material de aprendizaje. (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2008: 22)

Por lo tanto, los cambios están centrados en la educación de actores clave. Este aspecto está relacionado con el siguiente objetivo institucional: la producción de conocimiento de la organización. Este objetivo institucional “será posible, por ejemplo, mediante la ampliación de nuestro servicio de consultas técnicas, mediante la publicación de libros y revistas a través de la Editorial de Soluciones Prácticas —ITDG—, y mediante los servicios de consultoría ofrecidos por Soluciones Prácticas Consultorías” (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2008: 10-

11). La producción de conocimiento de la organización es importante para que existan experiencias piloto que puedan contribuir en el desarrollo de técnicas que puedan ser aplicadas y enseñadas tanto a los camallos como a los profesores.

Además, se encontró otro discurso presente en el periodo 2007-2012. Este es un discurso de transformación social, ya que se toma una posición política desde la clase social. En este sentido, Soluciones Prácticas busca concientizar a la población con la que trabajan, así como participar activamente para mejorar su situación de pobreza:

[...] se requiere que los pobres expresen lo que les sucede con una voz más potente. Todos nuestros programas de trabajo tendrán dos objetivos: lograr soluciones prácticas, adecuadas y sostenibles para los problemas que los pobres enfrentan diariamente en su lucha por sobrevivir, y que sean los pobres los que dirijan este movimiento. Ayudaremos a las comunidades pobres a desarrollar la confianza y la capacidad necesarias para que tengan una mayor participación en las decisiones que les afectan. La falta de educación formal, el tener que concentrarse exclusivamente en la supervivencia diaria, y la creencia de que solo los gobiernos u otros pueden tomar las grandes decisiones, con frecuencia conspiran para desviar a las personas lejos de la exigencia de sus derechos y de percatarse de lo que pueden lograr en forma organizada. Así, por ejemplo, pediremos que los pobres participen en los procesos de planificación que afectan a los habitantes de asentamientos humanos en las ciudades de Kenia, Uganda, India, Sri Lanka, Pakistán, Bolivia y Perú. Además, promoveremos a escala nacional e internacional, el concepto de gestión descentralizada por parte de la comunidad, de los servicios básicos como agua y energía, recolección y eliminación de residuos. (SOLUCIONES PRÁCTICAS 2008: 22-23)

En 2012, Practical Action desarrolla una nueva estrategia que establece los siguientes puntos: generación de contrapartes para obtener financiamiento, “justicia tecnológica” como discurso de la organización, vinculación del tema de tecnología y bienestar humano, incorporación de temas de género, reafirmación de la necesidad de generar conocimiento y tener un impacto en las políticas públicas. Respecto de estos puntos, el Gerente de Control de Calidad nos comenta:

Lo que te estoy diciendo tiene que ver con contrapartes. El concepto de justicia tecnológica como un tema común a todas las oficinas, para generar un movimiento mundial al tema de justicia tecnológica, y eso implicaba mirar la tecnología. Después ha implicado vincular el tema de tecnología y bienestar humano, que es algo que no trabajábamos antes, trabajábamos tecnología más enfocada al desarrollo sostenible, digamos. Lo que pasa es el que el enfoque de bienestar es un enfoque distinto que intenta medir la superación de la pobreza tomando en cuenta mucho la... es un enfoque que pone en el centro la manera en como las personas se ven a sí mismas. Entonces, el bienestar humano, la lucha contra la pobreza se mide en tres niveles: se mide a nivel del impacto de condiciones materiales de la vida de la gente, pero también se mide con las relaciones que la persona mantiene con otros y también en como la persona se ve a sí misma, la realización personal. Es un enfoque bien nuevo que incluso en América Latina se ha trabajado poco, incluso en Europa se ha trabajado no tanto. En relación a ese enfoque a nosotros nos piden que le informemos a Inglaterra el impacto a nivel material y el impacto a nivel relacional. Para las agencias lo que se pide son los beneficiarios directos e indirectos, no materiales, relacionales, así. Pero de todas maneras es otro cambio con la estrategia. Después otro cambio fue el tema de género, la importancia de trabajar género a nivel del grupo. Y después hubo un conjunto de cambios también a nivel del [...]. Bueno, otra cosa fue que se reafirmó el modelo de trabajo, no solo al trabajo de campo sino a la generación de productos de conocimiento y a partir de eso tratar de incidir en políticas públicas, cada vez a mayor alcance. Pero la estrategia además incorporó indicadores más internos, a nivel interno, como trabajo intraprogramas, la parte financiera, la recaudación de financiamiento. (Entrevista realizada al Gerente de Control de Calidad)

Entonces, en la actualidad se mantiene el discurso de transformación social dentro de la estrategia de la organización, pero ya no está centrado en la clase social. En primer lugar, se introduce lo que Sime (1991) denomina el discurso ético-filosófico:

Las ideas fuerza que empiezan a surgir alrededor de los discursos parecen tener niveles de articulación en el binomio pueblo-vida, permaneciendo una identificación con los sectores populares, pero ya no leído y asumido desde una perspectiva clasista, sino desde una visión más integral de la vida de estos sectores y desde una defensa y promoción de la vida humana. El discurso ético busca

recuperar valores humanos universales, más allá de las diferencias políticas. (BOBADILLA 1997: 234)

La renovación de los valores humanos y la defensa y promoción de la vida humana se ve reflejada en como Soluciones Prácticas emplea el discurso de bienestar humano desde la perspectiva del individuo y sus relaciones.

En segundo lugar, la preocupación central es el desarrollo y la aplicación de políticas sociales. Por eso, el discurso de la organización, en estos últimos años, está centrado en el logro de incidencia en políticas públicas. Esto explica el énfasis en generar alianzas con el Estado.

Además, se encontró una contradicción entre la misión y la visión que dieron origen a la organización, con las cuales se rige actualmente, y la práctica, es decir, hay una contradicción entre los objetivos y los resultados de la organización. La ONG surgió para trabajar con población en situación de pobreza, pero en la práctica la población objetivo no presenta esas características. Las ONG surgieron para hacer frente a diversos problemas que el Estado no podía subsanar; por eso, trabajaban con la población más pobre. Soluciones Prácticas ya no trabaja con esta población. Ahora, tras las demandas de la cooperación internacional, deben trabajar con personas que tengan la capacidad de solventar una parte del proyecto o que puedan aportar a este. Por ejemplo, en el proyecto Café San Martín, los productores tienen que ser capaces de solventar económicamente la compra de los materiales para la producción, ya sean estos, semillas, abono, etc., mientras que la ONG brinda asesoría técnica sobre temas relacionados con el acceso al mercado.

Al mismo tiempo, las zonas en que intervienen están cambiando. Ya no se cuenta con proyectos en zonas rurales alejadas, sino más bien se trabaja en zonas periurbanas o urbanas. Respecto de este tema, Coordinador de Ecosistema Forestal Tropical del Programa SIPAM propone lo siguiente:

En ENISER no tanto, pero yo creo que, en ciudades intermedias, ya no ciudades rurales aisladas, porque ellos trabajan microcentrales y, sí se necesita eso, pero ya para qué en Perú trabajar acceso a energía si la red en un momento va a llegar; eso

lo veo complicado. Usos productivos de energía, pequeñas obras, ya sí. En ciudades intermedias. Servicios de agua y saneamiento en pequeñas ciudades intermedias, ya el trabajo en campo en zonas, en comunidades rurales o en zonas aisladas, ciudades intermedias o capitales de provincia, hace tiempo que ya no. Ya, el último proyecto que me recuerdo que era así, bueno, Pacocha, es un proyecto de camélidos, financiado por la Unión Europea, de seguridad alimentaria, de hace, terminó hace dos años, trabajaba en ámbitos que estaban a 8 horas de Abancay, y ese tipo de proyectos. Ahora tenemos el de artesanía textil, pues ahí trabajas con artesanas que están a 1 hora y media, dos horas. Y en zonas periurbanas, va cambiando el tema, porque también son proyectos. Si tienes proyectos donde tus beneficiarios están en zonas muy alejadas, tienes que tener técnicos muy comprometidos ¿no?, o buscar estrategias para que puedas cumplir con las actividades. Lo de formación de camallos, por ejemplo, en vez de tener equipos técnicos permanentes, formas extensionistas que den asistencia técnica en campo; pero mi percepción es que cada vez vamos a ir reduciendo, vamos a tener menos personal en campo ¿no? (Entrevista realizada al Coordinador de Ecosistema Forestal Tropical del Programa SIPAM)

3.4. Hallazgos relacionados a la estructura, dinámicas de interacción y gestión de la ONG

Los cambios organizacionales de la ONG Soluciones Prácticas están respondiendo a su vinculación con el contexto nacional e internacional. Estos cambios se ven reflejados en un proceso de innovación interno, que se expresa en la generación de alianzas con el entorno y en la búsqueda de la sostenibilidad de la organización. Para lograrlo, ha sido necesario que la organización genere una modernización en sus procesos internos. Ello ha implicado una reestructuración de la organización, una modificación de las dinámicas de interacción y una evolución del proceso de gestión de la ONG. Estos procesos serán descritos en este subcapítulo.

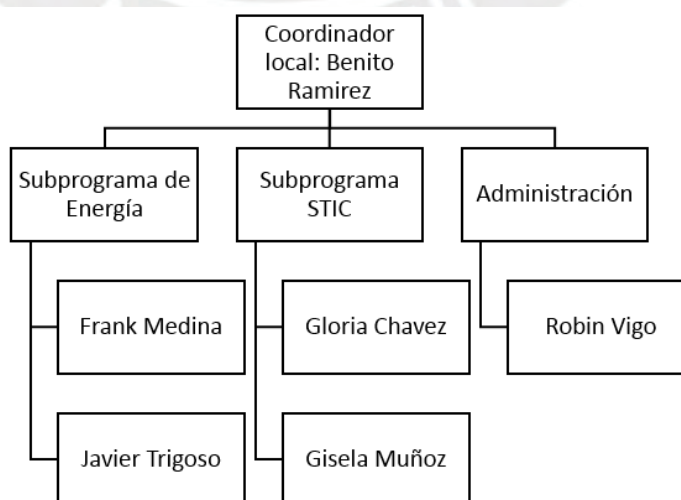
Estructura de la organización

En primer lugar, se ha indagado si existe una correspondencia entre la configuración organizacional formal y la práctica de la ONG. Para ello, se consideró constatar la estructura formal de la organización (presentada en el capítulo anterior) con lo encontrado en las diversas entrevistas y visitas realizadas tanto a las oficinas de Lima, como a las de Cajamarca, Cusco y Moyobamba.

En la práctica, hemos observado que en la oficina de Lima se mantiene la misma estructura formal. En el caso de las tres oficinas regionales visitadas, se encontró que cada una de las sedes presentaba una estructura distinta de la oficial, incluso diferían entre sí; por eso, pasaremos a analizar cada una por separado.

En la sede de Cajamarca, la estructura presentada no guarda relación con los descubrimientos en campo. En primer lugar, la oficina regional pasó a ser una oficina local, debido a que se redujeron los proyectos y los programas; así, solo quedó el programa de ENISER con cuatro proyectos que actualmente se están ejecutando. Debido a esto, la oficina redujo su personal de veinte colaboradores a seis en la actualidad. Esta situación generó que se diera un cambio en la estructura de la sede de Cajamarca, tal y como se observa en la siguiente imagen.

Imagen 4: Organigrama de la Oficina de Cajamarca



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo

Actualmente, la figura del Comité de Coordinación Local no existe. Este comité desapareció hace dos años, según la declaración del coordinador local. La estructura actual observada en la visita realizada a la oficina de Cajamarca es la siguiente: en el ápice estratégico se encuentra el Coordinador Local quien, a su vez, es Coordinador del subprograma de Energías Renovables. La línea intermedia estaría representada por la figura del Administrador de la sede de Cajamarca; y el núcleo operativo estaría representado por el subprograma “Energía Renovables” y el subprograma “STIC” (Sistemas de Tecnología de Información y Comunicaciones). Cabe resaltar que, en este organigrama, la línea intermedia y el núcleo de operaciones se encuentran al mismo nivel.

Esta nueva configuración estructural de la oficina de Cajamarca ha ocasionado cambios en los roles de los trabajadores: “Hace dos años la oficina pasó de ser regional a local por el nivel de proyectos y pasó a tener un coordinador no tan institucional, simplemente es un jefe de proyecto que también tiene esas actividades adicionales” (entrevista realizada al Coordinador Local). Tal y como se aprecia en lo declarado por el Coordinador Local, cada una de las funciones ya mencionadas de los trabajadores de la sede de Cajamarca son cumplidas en la práctica; sin embargo, debido al cambio en la estructura, los miembros de la oficina deben realizar otras funciones que sean transversales a las suyas para alcanzar algún objetivo en particular. Es decir, desarrollan actividades que van más allá de las asignadas a su cargo: “Las actividades en ocasiones sobrepasan las delimitadas formalmente, pero estas se realizan con mucha disposición debido a que significan realización de las tareas y fines de la ONG” (entrevista realizada a Javier Trigoso). A propósito de ello, Benito Ramírez declara lo siguiente: “Como jefe de proyecto está bien definido, pero el tema está en que las personas que trabajamos aquí sabemos que, aparte de nuestras labores propias, tenemos otras actividades como la generación de ideas, elaboración de propuestas. Somos multifuncionales” (entrevista realizada al Equipo Técnico de la oficina de Cajamarca). Se comprende que el trabajo en

Cajamarca tiene un carácter más multifuncional por el contexto, mientras que en Lima las funciones están más delimitadas.

Por su parte, la oficina de Moyobamba está conformada por tres colaboradores: Coordinador Local, Jefe del Proyecto en la Oficina de San Martín y Asistente Administrativo. El hecho de que esta oficina sea pequeña ha ocasionado que su organigrama presente la siguiente estructura:

Imagen 5: Organigrama de la Oficina de Moyobamba



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

En la sede de Moyobamba, la estructura presentada es la que más se asemeja a la estructura formal de la organización. Ello se debe a que solo se ejecuta un proyecto en la sede (proyecto Café, del programa SIPAM). Asimismo, actualmente, la figura del comité de coordinación local no existe. La estructura actual observada en la visita realizada a la oficina de Moyobamba es la siguiente: en el ápice estratégico, se encuentra el Coordinador Local; este a su vez es jefe del proyecto “Café San Martín”. No encontramos una línea intermedia en esta sede, puesto que en el núcleo operativo encontramos a las figuras de Técnico de Proyecto y Asistente de Administrativo.

En el caso de esta oficina, las funciones del personal están bien delimitadas. Como ya se mencionó, el Jefe del Proyecto tiene una doble función: por un lado, es jefe de proyecto, bajo este cargo tiene la responsabilidad de la

“gestión técnica y administrativa del proyecto” (cuestionario realizado al Jefe del Proyecto en la Oficina de San Martín). Por otro lado, tiene el cargo de Coordinador Local, cuyas funciones son más complejas:

Como coordinador regional permite tener un poco del espacio para poder interactuar con diferentes actores: ONG, organizaciones, gobierno local, regional. Como coordinador, las principales actividades están enfocadas en cómo dar a conocer que la ONG está ofreciendo un trabajo acá en San Martín, como también ver algunas alianzas estratégicas que permitan hacer actividades conjuntas de manera estratégica con algunos actores que identificamos y tenemos mayor acercamiento. Y, aparte también de eso, cuando hay más proyectos que vinculan otros programas, como es ENISER y GRACC, se realiza la coordinación con los programas. Hasta el año pasado, ellos tenían sus proyectos. La idea es coordinar con los programas y hacer actividades que estén vinculadas y que estén dentro de la temática que nos involucre a los dos o tres programas. Y lo otro también es el espacio de comunicación, como atender a los medios para poder dar entrevistas y empezar a difundir las tecnologías que venimos desarrollando desde los proyectos. Dan a conocer su trabajo a través de las entrevistas, impactos de los proyectos, trabajos de investigación. (Entrevista realizada al Jefe de Proyecto y Coordinador Local de la Oficina de San Martín)

En palabras del Técnico del Proyecto de la Oficina de Soluciones Prácticas en San Martín, las funciones que tiene a su cargo son “coordinar, brindar capacitaciones, brindar asistencia técnica, coordinar con los promotores para poder llevar a cabo todas las actividades que se tienen en el campo” (entrevista realizada al Técnico de Proyecto). En cambio, las funciones que desarrolla el Asistente Administrativo son “realizar los informes financieros, órdenes de pago, etc.” (entrevista realizada al Asistente Administrativo).

Por último, se presentará la estructura de la oficina de Cusco. En esta oficina, actualmente, se están ejecutando dos proyectos de Soluciones Prácticas: el proyecto “Hilando Culturas” del programa SIPAM y el proyecto “Willay” del programa ENISER. El personal en la oficina está conformado por las siguientes cargos: Coordinadora Regional y Jefe del proyecto “Willay”, Técnico

del proyecto Willay, Jefa del proyecto “Hilando Culturas” y Asistente Administrativo del proyecto “Hilando Culturas”.

En el ápice estratégico de la oficina de Cusco se encuentra el cargo del Coordinador Regional (véase la imagen 6: Organigrama de la oficina de Cusco). Cabe resaltar que la oficina de Cusco es la sede principal de la oficina macrorregional sur. La gerencia de la ONG, al querer lograr un posicionamiento en la zona sur del país, ha planteado crear una oficina macrorregional que englobe a los departamentos de Cusco, Apurímac y Puno. El cargo del Coordinador Regional es de una gran importancia en esta estructura, pues es el responsable encargado de coordinar actividades entre las tres regiones y de estar pendiente de que las actividades se ejecuten de acuerdo con lo programado:

Soluciones Prácticas tiene una estructura por zonas. Donde tienen oficinas, se tiene a una persona responsable de la coordinación, que es, bueno, hace a veces la función del Director. Hace, a veces, de dirección en las zonas de intervención. Entonces, esta función cuando te la asignan, porque es un cargo de confianza básicamente, cuando te la asignan, se dice que va a ocupar el 10 o 15 por ciento del tiempo ¿no? Es un extra, digamos, pero las actividades o las principales actividades que el tema de coordinación te da es: uno, el tema de representación institucional, en eventos con funcionarios para ver el tema de convenios, extra a lo que los mismos proyectos y sus propios jefes de proyecto puedan hacer directamente en sus zonas de intervención ¿no? El tema de coordinación va más allá. [...] otro tema importante de lo que es la coordinación es tratar de articular los proyectos que están en la misma zona de intervención, Puedan conversar para articular acciones y si fuese necesario llevar acciones juntas. También está dentro de las acciones velar por la visibilidad y buen rostro de la institución [...]. Hay que ver también el tema de las reuniones semestrales de coordinación, porque como oficina del sur hacemos también un plan de trabajo para garantizar que haya proyectos en la zona, garantizar que tengamos un posicionamiento y una visibilidad adecuada ¿no?, que tengamos una buena coordinación con actores estatales, públicos, privados y ver posibilidades de proyecto. Nos planificamos y está también dentro de mis funciones hacer seguimiento a esa planificación para que se cumpla y ser el nexo directo con dirección. (Entrevista realizada a la Coordinadora Regional de la Oficina de Cusco)

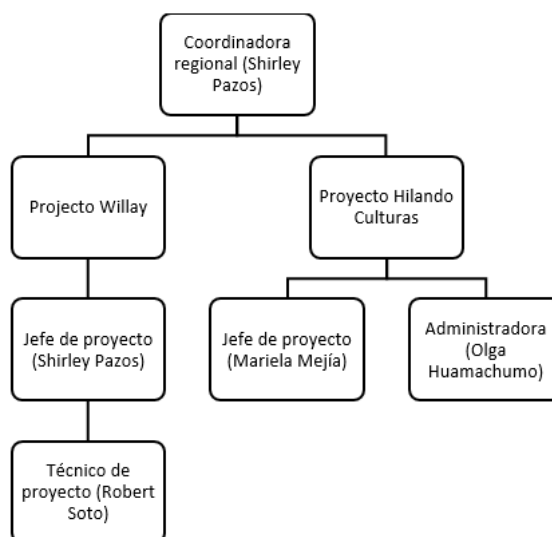
En la línea intermedia, en primer lugar, encontramos al Jefe del Proyecto “Willay”, el cual tiene responsabilidad sobre la ejecución de actividades presupuestaria del proyecto “Willay” y la ejecución del mismo:

Cada proyecto tiene su POA. Tanto Gloria como yo somos las responsables de ver que la ejecución del proyecto sea lo mejor posible, nos encargamos de supervisar en campo las actividades, las planificamos, y en su mayoría las ejecutamos [...]. La idea es organizar, planificar y ejecutar todas las actividades que tienen que ver con el proyecto ¿no?, garantizar que se cumplan a cabalidad, que vayan también acorde con los indicadores que busca el proyecto, con los indicadores propuestos, y también está ver la ejecución financiera ¿no?, que esté dentro de los parámetros que se han presupuestado. Y este, finalmente, como estamos a cierre de proyecto, el proyecto cierra entre junio y julio, también tenemos que ver el cumplimiento de las metas, indicadores, ver el tema de saldo, redistribuciones, etc. (Entrevista realizada a Jefe de Proyecto Willay)

En segundo lugar, encontramos a la figura del Jefe de Proyecto “Hilando Culturas”, quien, a su vez, tiene la responsabilidad bajo su cargo de la ejecución del proyecto, la coordinación permanente con los socios ejecutores del proyecto, la orientación estratégica del proyecto, la elaboración de informes, del POA y presupuestos, y una comunicación permanente con la responsable de la fuente financiera (entrevista realizada a Jefe del Proyecto Hilando Cultura). Por su parte, las funciones de la administradora son las mismas que se tienen en las otras sedes.

Por último, en el núcleo operativo se encuentra la figura del Técnico del Proyecto “Willay”. Como ya se ha mencionado previamente, sus funciones están referidas a la ejecución del proyecto en el campo.

Imagen 6: Organigrama de la Oficina de Cusco



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

Dinámicas de interacción

Como ya se explicó en líneas anteriores, Soluciones Prácticas tiene ocho subunidades: está dividida en cinco áreas (finanzas, control de calidad, administración, consultoría y comunicaciones) y posee tres programas (ENISER, SIPAM y GRACC). Estas subunidades interactúan entre sí, o eso es lo que se espera, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. En segundo lugar, se analizará en qué medida las partes que componen la estructura organizacional apoyan directa o indirectamente a las oficinas regionales, con el objetivo de describir los grados y espacios de coordinación y comunicación entre las oficinas regionales y la gerencia de Soluciones Prácticas, y como ello permite trabajar con eficacia y eficiencia actualmente. Antes de presentar como se realiza la coordinación y comunicación entre las sedes, se considera necesario presentar como es realizada en cada oficina.

Para analizar los mecanismos de comunicación y coordinación, se ha decidido prestar atención a las diversas formas de agrupamiento de las

subunidades de la organización. La forma más común de agrupamiento de las subunidades son los equipos y grupos de trabajo:

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa, principalmente, para compartir información, y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad; mientras que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado, los esfuerzos de los individuos, dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones. (ROBBINS y JUDGE s/f: 309-310)

Los equipos y grupos de trabajo son definidos por el director regional de la siguiente forma:

Los grupos de trabajo son temporales y sirven para resolver temas específicos, y los equipos son permanentes, como los equipos que hay en los programas. Lo crucial de un grupo de trabajo es buscar gente distinta, en términos de que puedan aportar una perspectiva diferente. (Entrevista realizada al Director Regional)

En esta cita se puede observar que lo que define a un equipo o grupo de trabajo es la temporalidad, a diferencia de lo que plantean Robbins y Judge.

Dentro de la sede de Lima podemos identificar que los grupos de trabajo se traducen en comités. En la organización se tienen los siguientes:

[...] comité de investigaciones, que trata de promover las investigaciones en la oficina; hay un comité de gestiones de financiamiento que trata de discutir temas de gestión de financiamiento; hay un comité de editorial que trata de ver la producción editorial; hay un comité de control de calidad, que trata de apoyar a la persona de control de calidad; hay un comité de salarios que ve el tema de salarios, ajustes. Creo que son ellos. Los comités son comités porque se crean y se cierran dependiendo de la necesidad. (Entrevista realizada al Director Regional)

Según la información proporcionada, el Comité de Investigación está conformado por el Gerente del Programa GRACC, el Gerente de PAC, el Gerente de Control de Calidad y el Director Regional; el Comité de Financiamiento está conformado por el Gerente de Finanzas, el Gerente de

Control de Calidad y el Director Regional; el Comité Editorial está conformado por la Gerente de Comunicaciones, el Gerente del Programa GRACC y el Director Regional. El Comité de Control de Calidad está formado por los Gerente de Control de Calidad, los Gerentes de Programas y el Director Regional. Por último, el Comité de Salarios está conformado por el Director Regional, la Jefa de Recursos Humanos y el Gerente de Finanzas.

Al observar los miembros que conforman cada uno de los comités, se puede apreciar que, por lo menos, los gerentes de las áreas y programas se agrupan para un tema específico, que es transversal a las áreas y programas que conforman la organización de Soluciones Prácticas. Estos grupos pueden ser denominados transfuncionales, debido a que están conformados por personas de similar rango, pero que se encuentran en diferentes áreas (ROBBINS y JUGDE s/f: 311).

Como se puede observar, el Director Regional está presente en todas las comisiones, debido a que él es el que convoca a estos grupos de trabajo; sin embargo, si los grupos de trabajo son convocados por otros gerentes, entonces ellos se hacen responsables del grupo de trabajo. Por lo tanto, quien preside los grupos de trabajo son los que los convocan; no obstante, el Director Regional siempre debe estar informado de dichos grupos de trabajo. También se puede percibir que hay dos cargos que siempre están presentes: el Gerente de Control de Calidad y el Gerente del Programa GRACC. Ello puede denotar un cierto grado de poder, ya que su presencia es necesaria en más de dos comisiones donde se tocan temas importantes, sobre todo la figura del Gerente de Control de Calidad, quien se encuentra en los Comités de Investigación, Control de Calidad y Financiamiento.

Se puede entender que la organización denomina equipo de trabajo a los miembros que conforman una subunidad. Así, tenemos que los equipos de trabajo son permanentes y están en las áreas de financiamiento, comunicaciones, control de calidad, administración y consultoría; y en los programas: ENISER, GRACC y SIPAM. Las oficinas regionales son parte del

equipo de las subunidades llamadas programas. Analizaremos cada oficina por separado.

En la oficina de Cajamarca, el equipo de trabajo se traduce en la sede local completa. Es un equipo de trabajo dirigido, en este caso, por el Coordinador Local. Todos los miembros de la sede local están enfocados en un solo objetivo: mantener la oficina local abierta. Por ello, todos los miembros del equipo buscan llevar a buen término los proyectos, porque se sabe que, si no hay proyectos, no hay oficina local. Al respecto, se dice lo siguiente:

En equipo. Pero ese es un tema que estamos implementando recién, trabajar en equipo, siempre estar en coordinación en todas las actividades que se van a realizar, trabajar con esos términos ¿no? Para poder lograr más que todo mayor eficiencia en lo que se hace. (Entrevista realizada al Administrador de la Oficina)

Para el Coordinador Local se forman equipos dentro de este equipo mayor:

Tenemos dos equipos de trabajo y en ocasiones especiales nos reunimos, pero no tenemos un tiempo establecido. Hasta hace un año si nos reuníamos cada semana o quince días, pero ahora nos hemos ido reuniendo en situaciones clave. Los dos equipos sí se reúnen, hay uno para el proyecto "Willay" y otro equipo para "Agua, saneamiento y energía". Estos equipos suelen estar en campo. Vamos coordinando de acuerdo con las necesidades. (Entrevista realizada al Coordinador Local de la Oficina)

Para realizar las funciones a su cargo, es necesario coordinar acciones o comunicarse con otros miembros de la sede.

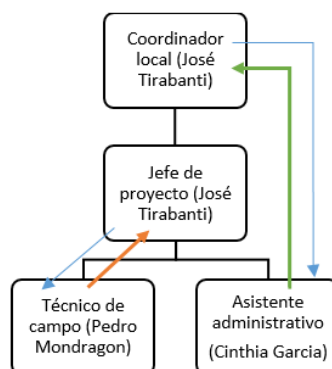
En el caso de la oficina de Moyobamba, la comunicación entre el personal es sencilla: el Jefe de Proyecto/Coordinador local, se comunica con el Técnico de Proyecto y viceversa, en temas estrictamente relacionados al proyecto. Esta comunicación es constante, ya sea presencialmente o por teléfono (ya que el Técnico del Proyecto la mayoría del tiempo se encuentra en las comunidades en que se está ejecutando el proyecto). Por otro lado, el Jefe de Proyecto/Coordinador Local mantiene una comunicación constante con la

administradora para manejar los temas presupuestales y de rendición de cuentas a la oficina de Lima (véase la imagen 7: Dinámicas de comunicación y coordinación en la oficina de Moyobamba). Respecto de la comunicación en la sede, el Jefe de Proyecto afirma lo siguiente:

[...] la conversación es diaria. Ya deben estar en camino, llegan, como les fue, así pienso que debemos ajustar acá, es una conversación más, es una retroalimentación de lo que ha pasado ahora; por ejemplo, hemos salido con el técnico, porque tengo que encaminarlo, qué es lo que va hacer en campo, presentarlo y a la vez ver qué está haciendo, ahora hemos venido y lo que tenemos que hacer los ajustes necesarios. (Entrevista realizada al Jefe de Proyecto)

Lo dicho hasta el momento nos permite afirmar que en la sede de Moyobamba no hay un equipo de trabajo, sino más bien un grupo de trabajo. Ello ocurre debido a que las actividades de los miembros que conforman la sede pueden ser llevadas a cabo por cada uno de ellos sin necesidad de una mayor interacción con los otros cargos. En caso contrario, el coordinador local convoca a una reunión en que se toman decisiones o se comparte información que ayude al desempeño del trabajo de cada uno: “trasmitimos al menos lo básico; nos comunicamos con lo que está relacionado con el desarrollo de las actividades. Ellos están expectantes de lo que yo pueda proponer” (entrevista realizada al Jefe de Proyecto). Consideramos que el tamaño de la oficina y el número de proyectos ejecutados contribuyen a que no se dé una mayor coordinación entre el personal de la sede.

Imagen 7: Dinámicas de comunicación y coordinación en la Oficina de Moyobamba



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

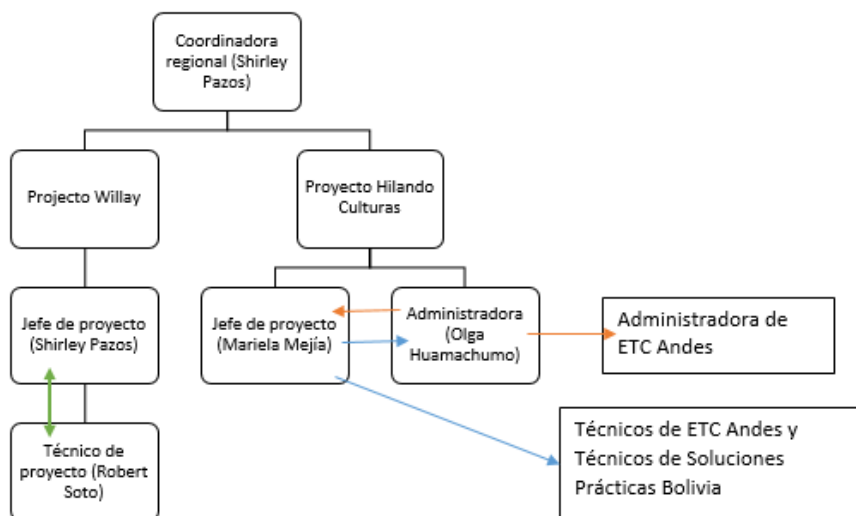
Al analizar las dinámicas de comunicación y coordinación de la oficina de Cusco, hemos considerado dividir el análisis en dos aspectos: comunicación y coordinación para la ejecución de los proyectos, y comunicación y coordinación para el funcionamiento de la oficina.

En primer lugar, presentaremos las dinámicas de comunicación y coordinación para la ejecución de los proyectos de la oficina de Cusco (véase la imagen 8). Para el proyecto “Willay” existe una comunicación constante entre el Jefe de Proyecto y el Técnico de Proyecto. El primero incluso sostiene que no es necesario tener reuniones constantes, pues el comunicarse por celular o correos electrónicos le permite estar informado del estado de ejecución del proyecto. Esta predisposición demuestra que el técnico de proyecto tiene libertad de toma de decisiones respecto de la ejecución del trabajo en campo. Así, en este caso, se interactúa bajo un modelo de trabajo en equipo.

En cambio, el caso del proyecto “Hilando Culturas” es más complejo, ya que, en primer lugar, es un proyecto binacional y, en segundo lugar, porque Soluciones Prácticas es el ente ejecutor del proyecto, pero los brazos operativos se encuentran en ETC Andes (se hablará de esta institución en el capítulo 6) y en la oficina de Soluciones Prácticas Bolivia. Esta situación peculiar ocasiona

que la administradora tenga que coordinar y comunicarse constantemente, por un lado, con la Jefa de Proyecto y, por el otro, con la Administradora de ETC Andes. Así mismo, genera que la jefa de proyecto, a parte de las comunicaciones que mantiene con la administradora de la sede, tenga que comunicarse constantemente con dos técnicos de ETC Andes y con dos técnicos de la sede de Bolivia: “la jefa de proyecto que soy yo, que tiene que ver con toda la parte de la implementación del proyecto, pero las facilitadoras pertenecen a ETC ANDES; es un poco la dinámica así” (entrevista realizada a la Jefa del Proyecto). Por ello, podríamos afirmar que la forma de agrupamiento de las subunidades, en este caso, se da mediante grupos de trabajo, ya que las interacciones se dan para compartir información y programar actividades.

Imagen 8: Dinámicas de comunicación y coordinación para la ejecución de los proyectos en la Oficina de Cusco



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

Ahora bien, hasta el momento se han presentado las dinámicas de comunicación y coordinación para la ejecución de los proyectos de la sede. Ahora pasaremos a analizar las dinámicas de comunicación y coordinación para el funcionamiento de la oficina. Principalmente, se da una comunicación constante entre la Coordinadora Local/Jefa del Proyecto “Willay” y la Jefa del

Proyecto “Hilando Culturas” en caso sea necesario desarrollar temas institucionales, por ejemplo, relacionados a eventos en los que Soluciones Prácticas participa, etc.

Ahora pasaremos a describir y analizar los grados y espacios de coordinación entre la sede de Lima y las demás sedes. Con el objetivo de analizar la coordinación entre las sedes, se indagó con quién mantenían una comunicación constante y cuál era el motivo de la comunicación. Describiremos las relaciones existentes entre la sede de Lima y Cusco (véase el Anexo 8). Para una mejor interpretación de la información se decidió presentar la información según el proyecto.

Entonces, en el proyecto “Hilando Culturas”, en primer lugar, tenemos a la figura de la Administradora del Proyecto. Con el objetivo de realizar sus funciones dentro de la organización, es necesario que establezca una comunicación constante con las siguientes personas: con la Gerente de Administración (para tratar temas administrativos generales como, por ejemplo, contratos, donaciones, inventario, etc. y de oficina); con el área de contabilidad para ingresar información relacionada a los impuestos y con el área de finanzas para para rendir cuentas de informes presupuestarios, ejecuciones del presupuesto, etc.; y, por último, el apoyo administrativo de la Sede.

En segundo lugar, tenemos la figura de la Jefa del Proyecto Hilando Culturas, quien, para realizar sus funciones debe mantener comunicación con: el Gerente del Programa SIPAM, con el objetivo de mantenerlo informado de la ejecución del proyecto, con el o la experta en certificación de competencias; y por último, el área de administración y finanzas, para ocuparse de los temas relacionados a la rendición de informes presupuestarios. Respecto de la frecuencia de las interacciones, la Jefa de Proyecto afirma lo siguiente:

Todo el tiempo por correo, yo también viajo constantemente. Diario, a veces dos, tres, Skype, correos. Estamos viendo presupuestos, viendo rendiciones, viendo informes cada mes, viendo detalles de coordinación de actividades, porque tenemos actividades binacionales. Y bueno, también en Lima es estrecha la coordinación con el Gerente (de Programa), está al tanto de todos

los detalles que pasan acá, en el proyecto. (Entrevista realizada a Jefa de Proyecto)

Pasemos a describir las dinámicas de coordinación y comunicación que establece el proyecto “Willay” con la sede de Lima. En primer lugar, encontramos la figura del Técnico del Proyecto Willay, quien coordina con el Coordinador del subprograma STIC, la Administradora del programa ENISER. En segundo lugar, tenemos a la figura de la Coordinadora Regional, quien describe la coordinación que mantiene con la sede de Lima de la siguiente manera:

Con el Coordinador de mi subprograma, se coordina, planifica y reporta acciones; con la Asistente de dirección, porque es asistente del programa y con ella se coordinan aspectos financieros como rendiciones, solicitudes de viáticos, compra de pasajes, asignación de códigos, pago a consultores, etc. Con el Director Regional, a él respondo directamente en lo que respecta a la Coordinación Regional de la oficina del sur andino, entonces estamos en comunicación para coordinar iniciativas, y con embajadora comunicativa de mi proyecto y coordinamos aspectos de difusión. (Cuestionario realizado al Coordinador Regional de la Oficina de Cusco)

Pasaremos a describir las relaciones existentes entre la sede de Lima y la de Moyobamba (véase el Anexo 9). En primer lugar, la Administradora del Proyecto, con el objetivo de realizar sus funciones dentro de la organización, debe establecer una comunicación constante con las siguientes personas: con el área de finanzas para rendir cuentas de informes presupuestarios, ejecuciones del presupuesto, etc.; con el área de contabilidad, para ingresar información relacionada a los impuestos; la área de recursos humanos, para la elaboración de los contratos; y, por último, con el apoyo administrativo.

En segundo lugar, tenemos a la figura del Coordinador Local o Jefe de Proyecto, quien, con el objetivo de realizar sus funciones, debe mantener comunicación con: el Gerente del Programa SIPAM con el objetivo de mantenerlo informado de la ejecución del proyecto; con el Coordinador del

subprograma Ecosistemas Forestales y con el Gerente de Control de Calidad, para la distribución de informes de rendimiento y evaluación del proyecto.

En el caso de oficina se Cajamarca la dinámica es la siguiente: el Coordinador Local mantiene una relación y comunicación constante, por un lado, con el Gerente del Programa ENISER sobre temas relacionados al programa y al subprograma de Energía, y, por otro lado, coordina temas institucionales con el Director Regional. Por su parte, el Equipo Técnico del Proyecto Willay mantiene una comunicación con el Coordinador STIC temas relacionados al subprograma (véase el Anexo 10).

Hasta el momento se ha presentado cómo es la estructura de la organización y cómo se da la comunicación en cada una de las sedes. Luego, se explicó cómo es la dinámica de comunicación y coordinación entre las sedes. A continuación, pasaremos a realizar un análisis general de lo encontrado hasta el momento.

Partimos de los postulados de Mintzberg y Quinn: “La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas” (MINTZBERG y QUINN 1997: 373). La coordinación dentro de Soluciones Prácticas se logra por medio de distintos mecanismos: supervisión directa, estandarización y adaptación mutua.

A nivel general, se observa una supervisión directa (es decir, una persona coordina con otros) en tres distintas instancias: a nivel del ápice estratégico por parte del Director Regional, a nivel de la línea intermedia por parte de los Gerentes de cada área, y a nivel de los grupos de operadores por parte de los Coordinadores de las oficinas de Cajamarca, Cusco y Moyobamba.

También se puede encontrar otro tipo de mecanismo de coordinación que permite el logro de las metas y objetivos de la ONG. Este mecanismo es la estandarización y consiste en establecer estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación del trabajo. Se ha observado una estandarización del proceso de trabajo; esto significa la especialización del

contenido del trabajo directamente y de los procedimientos a seguir (MINTZBERG y QUINN 1997: 373). Este mecanismo de coordinación permite identificar los procesos de trabajo que se desarrollan en la ONG estudiada. La estandarización existe, ya que, en Soluciones Prácticas, para realizar los proyectos es necesario la creación de un plan estratégico en el cual se planifican, mediante un cronograma, las actividades a realizar por los proyectos, las metas y objetivos de estos, los indicadores, etc. De esta manera, las diversas áreas que conforman la organización tienen establecidos sus lineamientos de trabajo. De esta manera:

Lo que se intenta hacer es cada 6 meses tener una reunión donde va el gerente de Lima y se reúne con todo el staff, y se define un plan de actividades para los siguientes 6 meses. Tratamos de tener un plan de actividades, de metas concretas para cada oficina, se hace un acta, se ponen fechas, responsables, y yo soy quien tendría, antes era el director de programas, tendría que verificar que esas metas de la organización son cumplidas, las metas no son referidas a los proyectos, esas son otras, esto está relacionado con la gestión. (Entrevista realizada al Gerente de Control de Calidad)

Esta forma de coordinación se puede observar en las áreas de los programas, ya que cada uno tiene un plan para desarrollar sus proyectos; así mismo, hay diversos actores que trabajan conjuntamente para el cumplimiento de su plan. Además, este mecanismo de coordinación puede ser apreciado en la oficina de Moyobamba, ya que los diversos miembros de la oficina ejercen sus tareas y funciones a partir de lo estructurado en el programa.

En la oficina local de Cajamarca, el mecanismo de coordinación identificado es de adaptación mutua, ya que las personas que realizan el trabajo en la oficina interactúan entre sí para coordinar y realizar sus tareas. En cambio, en la oficina de Cusco, el mecanismo utilizado es la supervisión directa por parte de cada jefe de proyecto hacia los técnicos de su proyecto.

A manera de conclusión y tomando en cuenta todo lo dicho hasta el momento, se podría decir que la configuración organizacional de la ONG

Soluciones Prácticas es diversificada, ya que la organización muestra divisiones, tal como se muestra en el Anexo 11 (imagen de la organización diversificada según Mintzberg). En este tipo de configuración, las organizaciones se dividen debido a que sus líneas de productos son diversificadas, tal y como sucede en Soluciones Prácticas con la diversidad de programas, subprogramas y proyectos que ofrece. Otra de las características de este tipo de configuración es que, para que se pueda tener un control de estas divisiones, es necesario establecer un control de desempeño, en la tecno-estructura, tal y como ocurre en Soluciones Prácticas con los procesos de control y evaluación (MINTZBERG y QUINN 1997: 388).

Modelo de gestión

Como se había mencionado en el marco teórico de la investigación (capítulo 2), para realizar el análisis de la organización hemos tomado como base el enfoque de sistemas. Esta teoría provee un enfoque conceptual para analizar a las organizaciones centrándose en la estructura y en las relaciones entre las diferentes partes de la organización. En el capítulo anterior se han presentado los diversos subsistemas que componen la organización y las interacciones entre ellos, así como las interacciones entre el personal de las sedes de Cajamarca, Cusco y San Martín. Esta sección busca responder, en primer lugar, si el estilo de gestión es eficiente para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Para ello se presentará el modelo de gestión de Soluciones Prácticas.

La gestión es el elemento mediante el cual se busca lograr resultados, coordinando con otras personas y elementos de la organización. Se requiere, por lo tanto, un ambiente propicio para tomar decisiones, ya que este es un factor clave de la gestión. Para Henry Fayol, la gestión es la coordinación entre las funciones de planificar analizando metas, organizar asignando tareas y roles, y dirigir influyendo, motivando y controlando que los logros se cumplan según se espera (citado en PALOM y TORT 1991). Por lo tanto, la gestión se basa en una

coordinación entre estos procesos; aunque encontremos diversos estilos de gestión, todos están formados por estos procesos básicos que la conforman.

En cuanto a los estilos de gestión, dentro las diversas sedes de Soluciones Prácticas observamos dos tipos. Por un lado, el estilo de gestión que caracteriza a Soluciones Prácticas Perú parte de un enfoque selectivo. Este enfoque se caracteriza por las ventajas que poseen ciertos actores de manera explícita o implícita por diversas razones. En este caso, Soluciones Prácticas no parte de un modelo vertical oligárquico en el que se tomen las decisiones de manera unilateral, pero tampoco es un modelo representativo en el que las diversas opiniones o intereses de las personas que conforman sean representadas y permitan cambios en la organización. Por lo tanto, se trataría de un estilo de gestión selectivo en el que ciertos actores resultan tener más influencia en la toma de decisiones, ya sea por su estatus u otros factores. Al respecto, hemos encontrado un factor determinante que es el tiempo que se ha trabajado en la ONG, que se encuentra en un promedio entre 11 y 25 años en el cargo. Además, se ha podido observar que, debido al lugar estratégico que ocupan algunas gerencias en Soluciones Prácticas Perú, estas reciben una relevancia especial en la toma de decisiones, ya que pertenecen a los comités donde se toman decisiones específicas para la organización. De esta manera, debido a sus funciones, estas gerencias tienen un papel fundamental en la toma de decisiones que se realizan en torno de los programas, ya que ellos los coordinan y son el producto principal que Soluciones Prácticas Perú desarrolla.

Por otro lado, encontramos que existe una gestión representativa en la oficina de Cajamarca. Se trata, en este caso, de una gestión horizontal en donde las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta por su coordinador local, y este delega un poco de poder en ellos, permitiéndoles tomar decisiones o actuar sin necesariamente esperar su aprobación. Así, en los proyectos en Cajamarca observamos que gran cantidad de decisiones son tomadas por personal que trabaja en estos proyectos y no necesariamente se espera a que los jefes de proyectos den su aprobación a una determinada decisión. Así, por ejemplo, el jefe del proyecto STIC en Cajamarca, manifestó que “el personal que

tengo es un equipo bastante sólido. Hay iniciativas, es bastante eficiente; por eso, cedo bastante el tema de decisiones. Si hay que decidir algo, lo hacen y luego me informan” (entrevista realizada a Jefe de Proyecto). En cambio, en la sede de Moyobamba encontramos una gestión selectiva, pues solo el coordinador local es quien toma las decisiones.

La sede de Cusco es un caso atípico, pues encontramos que en cada uno de los proyectos existe un modelo de gestión distinto. En el proyecto “Hilando Culturas”, el modelo de gestión es selectivo, pues la Jefa del Proyecto es quien toma las decisiones y los brazos ejecutores (tanto de ETC Andes y los técnicos de Soluciones Prácticas Bolivia) se encargan de implementarlas. En cambio, en el proyecto “Willay” encontramos el modelo de gestión representativo, pues la gestión es horizontal; además, el jefe de proyecto delega poder al técnico de proyecto, lo que ocasiona que ya no sea necesario mantener reuniones constantes.

Podemos resumir los hallazgos de la siguiente manera: los dos programas de SIPAM (“Café San Martín” e “Hilando Culturas”) presentan un modelo de gestión selectivo, mientras que los programas de ENISER (“Willay” en Cusco y todos los programas de la oficina de Cajamarca) presentan un modelo de gestión representativo. Esta situación se da porque el modelo organizacional de Soluciones Prácticas permite flexibilidad en las dinámicas de trabajo, tal y como lo expresa un miembro de la organización:

En realidad, no hay un modelo de organización único a nivel institucional. De hecho, hay la apertura para trabajar de la mejor manera. La única estructura que se respeta y manda es la de coordinación: Dirección – Gerencias – Coordinadores – Jefes y personal técnico; sin embargo, se puede aportar y actuar de acuerdo al interés de cada persona y su nivel de articulación. (Entrevista realizada a la Coordinadora Regional)

Los diversos modelos de gestión empleados dentro de las sedes de Soluciones Prácticas resultan adaptativos en función de los contextos locales en los que trabaja la ONG. En algunos casos se evidencia una lógica más funcional,

burocrática, pues permiten trabajar de una manera más efectiva y eficiente. Y, en otros casos, se evidencia una gestión que tendría una lógica de gestión por resultados, lo cual supone una optimización del desempeño y mejora de los procesos del ciclo de gestión, es decir, una mejora de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010:13), y con ello una evolución del modelo de organizacional de la ONG.

Antes de presentar el modelo organizacional de Soluciones Prácticas, consideramos necesario presentar, a continuación, algunos conceptos teóricos que nos permitirán construir un esquema jerárquico de la gestión y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Como se ha desarrollado en el capítulo dedicado al marco teórico, Barbieri concibe a la organización integrada por cuatro subsistemas básicos: subsistema político, subsistema decisorio, subsistema operativo y subsistema administrativo. El primer subsistema (político) está conformado por los altos cargos de la organización y en él se toman las decisiones estratégicas de la organización. En el subsistema decisorio también se toman decisiones, pero estas son de menor rango. En cambio, las decisiones tomadas en los subsistemas operativo y administrativo no afectan el objetivo final de la empresa u organización (BARBIERI s/f: 8). Teniendo claro estos conceptos pasaremos al análisis de los mismos.

La estructura que se presentará a continuación ha sido creada para analizar los mecanismos de gestión de la organización internacional, para saber cómo es que se toman las decisiones y qué tipo de decisiones se implementan en cada instancia (véase el Anexo 12: Subsistemas de la ONG).

La ONG Practical Action cuenta con un equipo directivo llamado Equipo de Liderazgo Estratégico (SLT). Este equipo está conformado por el Jefe Ejecutivo, Director Internacional, Directores de: Marketing y Comunicaciones, Finanzas y los Directores Regionales de las diversas sedes de Practical Action (América Latina, Nepal, África, Sudán, Sudáfrica y Bangladesh). Estos cargos y

la Junta Directiva conforman el subsistema político de la ONG y son los encargados de fijar los objetivos, metas, estrategias y fines de la organización.

En la oficina de Perú se cuenta con la gerencia de la organización, compuesta por el Director Regional, la Gerente de Administración, el Gerente de Finanzas, la Gerente de Comunicaciones, el Gerente de Control de Calidad, la Gerente de Consultorías, el Gerente del Programa ENISER, el Gerente del Programa SIPAM y el Gerente del Programa GRACC. Esta gerencia de la organización conformaría el subsistema decisorio y es la encargada de tomar decisiones de menor nivel que las estratégicas. Por su parte, las oficinas de los diversos programas conformarían el subsistema operativo.

Ahora bien, podríamos concluir que a nivel internacional existe una división y diferenciación entre el subsistema político y el decisorio, por lo que estaríamos frente a una ONG descentralizada, ya que las decisiones son tomadas por los diferentes niveles de la administración. Sin embargo, si analizamos esta misma estructura en el caso peruano, encontramos que el subsistema político y decisorio es el mismo, por lo que la ONG en el país sería centralizada. Entonces, es en la oficina de Lima donde se toman las decisiones estratégicas, mientras que en las oficinas de provincia las decisiones tomadas no tienen un impacto en el futuro de la organización.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

La investigación partió de la premisa fundamental de que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven afectados por cambios en el entorno en el que se encuentran, tanto nacional como internacional. Nos basamos en la teoría de sistemas para analizar la organización desde una perspectiva holística. Esta perspectiva nos ha permitido entender a la ONG tanto desde el punto de vista de sus dinámicas internas, como a partir de considerar sus relaciones con los actores del entorno.

A partir de esta entrada sociológica, se quiso analizar y describir cómo la ONG Soluciones Prácticas vive el proceso de modernización organizacional dados sus vínculos con Inglaterra y con el contexto nacional. Estos vínculos han generado un proceso de innovación dentro de la organización enfocado en que esta pueda sobrevivir en un nuevo contexto limitado por una crisis de financiamiento. Este proceso de innovación se ve reflejado en un cambio en las relaciones que la ONG mantiene con los actores del entorno para la ejecución de sus proyectos, y en un cambio en las acciones que realiza para la búsqueda de sostenibilidad de la organización. Sin embargo, el cambio no solamente se ha producido en las dinámicas de trabajo con actores del entorno, sino que también se ha desarrollado un cambio interno, reflejado en los modelos de gestión internos y en las dinámicas de interacción (tanto de comunicación como de coordinación). Estos cambios han ocasionado que la ONG cumpla diversos papeles o roles en la sociedad: como agente social de cambio a través de la incidencia en políticas públicas, como generadores de conocimiento y, por último, como ejecutores de proyectos de desarrollo en comunidades urbanas y rurales.

A continuación, se presentarán las conclusiones principales identificadas en el proceso de modernización organizacional de la ONG estudiada: siendo estas modificaciones en la estructura de la organización, en las dinámicas de interacción (mecanismos de comunicación y coordinación) y modificación en los estilos de gestión de la ONG.

En primer lugar, al analizar la estructura de la organización, se buscó indagar si existe una correspondencia entre la configuración organizacional formal y la práctica. Para ello, se consideró necesario analizar la estructura de la organización formal, presentada en los organigramas brindados por Soluciones Prácticas y contrastarla con lo encontrado en las diversas entrevistas y visitas realizadas en las oficinas de Lima, Cajamarca, Cusco y Moyobamba, con el propósito de identificar los cambios internos. En la práctica, hemos observado que en la oficina de Lima se mantiene la misma estructura, mientras que en el caso de las tres oficinas regionales visitadas se encontró que cada una de las sedes presentaba una estructura distinta de la oficial. La disminución de presupuesto para la ejecución de los proyectos ha ocasionado que se dé una reestructuración organizacional y han sido las oficinas en provincia las más afectadas, ya que estos cambios han propiciado que, en algunos casos, hayan adquirido roles que van más allá de su responsabilidad inicial. Por ejemplo, en las oficinas de Cajamarca, Cusco y San Martín, la figura del jefe de proyecto también ejerce como coordinador local. Ello fomenta a que el individuo no solo tenga que encargarse de realizar funciones vinculadas a la ejecución del proyecto, sino que también deba realizar funciones institucionales.

En segundo lugar, al analizar en qué medida las partes que componen la estructura organizacional apoyan directa o indirectamente a las oficinas regionales, se encontró que existen distintas dinámicas de coordinación y comunicación en los diversos espacios de la organización y, además, se identificaron tres mecanismos de coordinación. A nivel general, se observa una supervisión directa (es decir, una persona coordina con otros) en tres distintas instancias: a nivel del ápice estratégico por parte del Director Regional, a nivel de la línea intermedia por parte de los Gerentes de cada área, y a nivel de los

grupos de operadores por parte de los Coordinadores de las oficinas de Cajamarca, Cusco y Moyobamba. Otro mecanismo de coordinación encontrado es la estandarización, es decir, se establecen estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así se asegura la coordinación del trabajo. Este mecanismo de coordinación fue observado en los programas principalmente y en la oficina de Moyobamba. A nivel de la oficina local de Cajamarca, el mecanismo de coordinación identificado fue de adaptación mutua. Además, identificamos que la configuración organizacional de la ONG Soluciones Prácticas es diversificada en función de la diversidad de programas, subprogramas y proyectos que atiende.

Por otro lado, se buscó responder, en primer lugar, si el estilo de gestión es eficiente para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Identificamos que los dos programas de SIPAM (“Café San Martín” e “Hilando Culturas”) presentan un modelo de gestión selectivo, mientras que los programas de ENISER (“Willay” en Cusco y todos los programas de la oficina de Cajamarca) presentan un modelo de gestión representativo. Esta situación se debe a que el modelo organizacional de Soluciones Prácticas permite flexibilidad en las dinámicas de trabajo.

Los diversos modelos de gestión empleados dentro de las sedes de Soluciones Prácticas resultan adaptativos en función de los contextos locales en los que trabaja la ONG. En algunos casos se evidencia una lógica más funcional, burocrática, pues permiten trabajar de una manera más efectiva y eficiente. Y, en otros casos, se evidencia una gestión que tendría una lógica de gestión por resultados, lo cual supone una optimización del desempeño y mejora de los procesos del ciclo de gestión, es decir, una mejora de los procesos de planificación, monitoreo y evaluación (GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO 2010:13), y con ello una evolución del modelo de organizacional de la ONG.

Estas diversas dinámicas permitieron establecer los espacios en los cuales se toman las decisiones: la junta directiva en Londres y los directores regionales conforman el subsistema político de la ONG, encargado de la toma de decisiones estratégicas. En Perú, los altos cargos de la oficina de Lima

conforman el subsistema decisorio y son los responsables de tomar decisiones de menor nivel que las estratégicas. Las oficinas regionales de los diversos programas conforman el subsistema operativo.

Por otro lado, uno de los principales cambios que ha sufrido la organización está relacionado a la forma de financiamiento con la que ha trabajado desde su creación en el país. La cooperación internacional pasó de ser considerada como donante a ser percibida como un tráfico de doble vía, la ayuda en dinero es tan importante como la posibilidad de conocer e influenciar en las sociedades de donde este proviene. Además, la cooperación internacional exigió a las ONG que trabajen en un mecanismo de contrapartes; fue así que Soluciones Prácticas desarrollará alianzas tanto con agencias de cooperación internacional, como con ONG locales, con empresas privadas y con el sector público, tanto para la obtención del financiamiento como para la ejecución del proyecto (puesto que cada aliado tiene una función específica dentro del proyecto).

Además, los cambios han sido productivos para la ONG. Si bien es cierto que, desde 2007, Soluciones Prácticas empezó a generar alianzas con el Estado, la empresa, la cooperación internacional y ONG locales, recién en 2012 se implementó un plan estratégico organizacional adecuado a los cambios que se dieron.

Pese a esto, considero que, en el discurso del personal, el tema de generación de fuentes de conocimiento se ha internalizado en todos los miembros de la organización, incluso es premiado por la misma en la reunión anual. En cambio, la generación de alianzas con diversas entidades no ha sido internalizado del todo, pues es vista hacia el futuro de la organización, en el sentido de estar a la espera de trabajar con la empresa privada mediante “obras por impuestos” y con el Estado por medio de una empresa de la ONG. El personal de la organización sabe cuál es el rumbo que tomarán para lograr la sostenibilidad de la organización en el país.

Así mismo, la conformación de estas nuevas alianzas implica, por ejemplo, que las personas tengan la capacidad de poder manejar procesos como SNIP para contratar con el Estado. Además, implica manejar nuevos códigos para poder conversar con distintos actores, sobre todo para poder adecuar el discurso de desarrollo que se maneja internamente con el del socio.

Respecto de la sostenibilidad de la organización, uno de los resultados obtenidos fue que la ONG vela por la sostenibilidad financiera de la organización y, para ello, ha empezado a realizar diversas actividades como, por ejemplo, capacitaciones, venta de servicios, etc., aparte de los proyectos tradicionales.

Además, se encontró que la estrategia de intervención de la ONG está cambiando en el sentido que se está dando un proceso de reformulación del concepto de justicia tecnológica, entre otros. Y también las actividades realizadas por la organización están aumentando: se desarrollan proyectos, se realizan consultorías, se generan fuentes de conocimiento, etc.

Por último, hay que relacionar todo lo discutido hasta el momento con las hipótesis específicas que orientan la investigación. Considero que, de manera general, la ONG está sufriendo cambios ocasionados por factores externos. Estos cambios son los siguientes: 1) un cambio en su accionar en el país, ya que realiza diversas actividades que no son típicas de una ONG; 2) un cambio en el modelo de trabajo para la ejecución de sus proyectos, es decir, se ha dado un cambio en la forma que se financian y ejecutan los proyectos, ya sea por donaciones o por alianzas con otros actores; 3) un proceso de adaptación de las dinámicas internas de la organización, reflejado, por un lado, en un modelo de gestión que resulta adaptativo a los contextos locales en los que se encuentra—este modelo de gestión es similar o cercano al que emplean las empresas privadas—, y, por otro lado, en una nueva lógica de planificación de las actividades y del funcionamiento de la organización.

Estos cambios se deben a que las instituciones de los tres sectores (administración pública, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales para desarrollo) están íntimamente relacionadas entre sí

porque intercambian ideas, recursos y responsabilidades para la consecución de sociedades equilibradas. No obstante, los cambios económicos, políticos, demográficos, de valores y de normas sociales influyen en el curso de acción de estas organizaciones. Por consiguiente, podemos señalar que la ONG Soluciones Prácticas arma su agenda de acuerdo con el contexto político, económico y cultural de las sociedades en las que intervienen. Ello se debe a que la ONG es un sistema abierto y, por lo tanto, se ve afectada por el contexto en el que está inmersa, ya que influye en la operación de la organización (FRANKLIN y KRIEGER 2011). En este sentido, los cambios que puedan surgir dependerán de la interacción de la organización y el entorno, y a su vez, reestructurarán el rol que las ONG cumplan en área o país de intervención.



BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, José, Iñaki AGUIRRE, William MORANTES y Yasmín ESPINOZA
2002 Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: Fundacite - Mérida. *Interciencia*. 27 6, 293-298.
- ALSINO, Enrique
2008 *Perú: ¿el reino de las ONG? armonización de los donantes: entre la eficacia y la democratización*. Estudio de caso III. Documento de trabajo número 49. Madrid: Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE).
- BALLÓN, Eduardo
1997 "ONG, sociedad civil y desarrollo". En *Los desafíos de la cooperación*. Lima: DESCO.
- BARBIERI, Carlos
s/f "Tema 2: La organización". Material del curso de Sistemas Administrativos 1. Argentina: Universidad Nacional del Nordeste. Consulta: 14 de mayo de 2015.
<http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-2.pdf>

BAREA, José y Antonio PULIDO

2001 "El sector de instituciones sin fines de lucro en España". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. España, 2001, 37, pp.35-49.

BOBADILLA, Percy

2018 "Persisting in the attempt: changes and permanence in the identity and role of foundational NGOs in Peru 1990 – 2016". *Debates en sociología*. Lima, Núm. 43, 2016, pp.93-128.

BOBADILLA, Percy

2014 "¿Qué es la gestión?". Material del curso de Sociología de las Organizaciones e Instituciones. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

BOBADILLA, Percy y Patricia RUÍZ-BRAVO

1997 La promesa del desarrollo y la ONGD. En *Desarrollo y cambio social: aportes y retos para las ONGs*. Lima: PACT.

BOBADILLA, Percy y Luis DEL ÁGUILA

1998 *Planificación estratégica para ONGs*. Lima: USAID.

BOMBAROLO, Félix

1995 "La revaloración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC): ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo?". *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*, 4, 10.

CARRERAS, Ignasi, María IGLESIAS y María SUREDA

2010 *Transformar con éxito las ONG: el liderazgo del cambio*. Barcelona: ESADE.

CASTELLS, Manuel

1995 *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, estructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial.

CERNEA, Michael

1989 *Organizaciones no-gubernamentales y desarrollo local*. Documento Número 40S. Washington C.D: Banco Mundial.

CONTRERAS, Carlos, Manuel GUEDAN y José Antonio SANAHUJA

1995 “El papel de las ONG”. *El País*. Madrid, 9 de marzo de 1995. Consulta: 16 de mayo de 2016. http://elpais.com/diario/1995/03/09/opinion/794703610_850215.html

DÍAZ-ALBERTINI, Javier

2012 *El desarrollo pendiente: las ONG peruanas en los procesos de cambio*. Lima: EED-Perú.

DÍAZ, N. J. et al.

1997 *Gestión estratégica del cambio institucional*. En Fascículo 5, serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Quito: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).

DEL PULGAR, Luis

1991 *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.

ESPING-ANDERSEN, Gosta

1990 *Los tres mundos del Estado del bienestar*. Valencia: Edicions Alfons el Magnànim-IVEI.

FERRER, Marcela, Pablo MONJE y Raúl URZÚA

2005 *El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina: visiones sobre sus modalidades de trabajo e influencia en la formulación de políticas públicas.* Documento de políticas número 16. París: Unesco.

FRANKLIN, Enrique y Mario KRIEGER

2011 *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina.* México: Pearson Educación.

FUNDACIÓN PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC)

2013 *Estudio sobre el presente y el futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis.* Madrid: Fundación Pricewaterhousecoopers.

GARCÍA LÓPEZ, Roberto y Mauricio GARCÍA MORENO

2010 *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe.* BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

GIDDENS, Anthony

2010 "Pobreza, exclusión social y bienestar". *Sociología.* Madrid: Alianza Editorial.

GUIBOVICH, Lorgio

2004 *Metodología de la investigación.* Perú: SOJOMARO E.I.R.L.

HELLRIEGEL, Don

1999 *Comportamiento Organizacional.* México, D.F.: International Thomson.

HERNÁNDEZ, Roberto

2003 “Definición del alcance de la investigación a realizar”. *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

HODGE, B.J., William ANTHONY y Lawrence GALES

2003 *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación.

JOHANSEN, Oscar.

S/f. *Introducción a la teoría general de sistemas*. México D.F.: Limusa-Noriega Editores

KAST, Freemont y James ROSENZWEIG

1997a “El enfoque moderno: conceptos y sistemas de contingencias”. En *Desarrollo Organizacional en las ONGs*. Lima: PACT.

1997b “Estructura y diseño de la organización”. En *Desarrollo Organizacional en las ONGs*. Lima: PACT.

KINICKI, Angelo y Robert KREITNER

2003 *Comportamiento organizacional: conceptos, problema y prácticas*. México D.F.: McGraw Hill.

KOGRAN, Liuba

2004 “El lugar de las cosas salvajes”. *Investigaciones Sociales*. VIII, N° 13, pp. 325-334. Lima: UNMSM

MAGLIERI, Gustavo

1998 “Organizaciones sin fines de lucro”. *Faces*, 4(5), pp. 95-127.
Consulta: 3 de mayo de 2015.
http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf

MINTZBERG, Henry

1979 *The structuring of organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

MINTZBERG, Henry y James QUINN

1997 "Administración de la estructura y los sistemas". *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y caso*. México D.F.: Prentice Hall.

NORTH, Douglass

1993 *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

PADRÓN, Mariano

1988 *Las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en el Perú*. Lima: DESCO.

PALOM, Francisco y Luis TORT

1991 *Management en las organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: ESPASA-CALPE.

PARODI, Carlos

2000 *Perú 1960-2000: políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

PFEFFER, Jeffrey

1993 *El poder en las organizaciones: política e influencia en una empresa*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

PICAS, Joan

- 2001 *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo: una crítica antropológica a las formas de cooperación.* Tesis doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona, Departamento de Antropología cultural e historia de América y África. Consulta: 03 de octubre de 2015.URL: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35192>

PORTOCARRERO, Felipe

- 2001 *Las múltiples identidades del tercer sector en el Perú.* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

ROBBINS, Stephen

- 2004 *Comportamiento organizacional.* México D.F.: Pearson Educación.

ROBBINS, Stephen y Timoty JUDGE

- S/f “Los equipos de trabajo”. *Administración.* México D.F.: Pearson.

RODRÍGUEZ Elena, Ignasi CARRERAS y Maria SUREDA

- 2012 *Innovar para el cambio social: la idea de la acción.* Barcelona: ESADE.

RUIZ, José Ignacio

- 2012 *Metodología de la investigación cualitativa.* Bilbao: Universidad de Deusto.

SALINAS, Francisco y María José RUBIO

- 2001 “Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.* España, 37, 79-116.

SOLUCIONES PRÁCTICAS

- S/f a *Manual de Organizaciones y Funciones.* Lima: Soluciones Prácticas.
- S/f b *KPY Manual.* Inglaterra: Practical Action.
- 2001 *Memoria Institucional 1999-2001.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2003 *Memoria Institucional 2002-2003.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2005 *Memoria Institucional 2004-2005.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2006 *Memoria Institucional 2005-2006.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2007 *Memoria Institucional 2006-2007.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2008 *Personas y tecnología: transformando vidas. Estrategia de Grupo de Practical Action (Soluciones Prácticas – ITDG) para los años 2007-2012.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2009 *Memoria Institucional 2007-2009.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2011 *Memoria Institucional 2010-2011.* Lima: Soluciones Prácticas. URL: http://www.solucionespracticas.org.pe/ns_publicaciones
- 2012a *Memoria Institucional 2011-2012.* Lima: Soluciones Prácticas. URL: http://www.solucionespracticas.org.pe/ns_publicaciones
- 2012b *Personas y tecnología: transformando vidas. Estrategia de Grupo de Practical Action (Soluciones Prácticas – ITDG) para los años 2012-2017.* Lima: Soluciones Prácticas.
- 2012c *Plan Anual 2012-2013.* Lima: Soluciones Prácticas. URL: http://www.solucionespracticas.org.pe/ns_publicaciones
- 2013a *Memoria Institucional 2012-2013.* Lima: Soluciones Prácticas. URL: http://www.solucionespracticas.org.pe/ns_publicaciones

- 2013b *Plan estratégico anual 2013- 2014* Lima: Soluciones Prácticas
- 2014a *Memoria Institucional 2013-2014*. Lima: Soluciones Prácticas.
- 2014b *Plan anual 2014-2015*. Lima: Soluciones Prácticas.
- 2015 *Fortaleciendo las capacidades de los agentes culturales de la cadena de valor de arte textil en Perú y Bolivia*. Lima: Soluciones Prácticas.

STAKE, Robert

- 1998 *Investigación con estudio de caso*. Madrid: Ediciones Morata.

TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R.

- 2000 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica.

VALCÁRCEL, Marcel

- 2003 *Nuevas relaciones sociales entre los productores, la industria agroexportadora y las ONG en el sector agrario peruano: estudio del sistema de producción de los espárragos entre 1980 y 2000*. Bélgica: UCL

VALDERRAMA, Mariano y Luis PÉREZ COSCIO

- 1998 *Cambios y fortalecimiento institucional de las Organizaciones no Gubernamentales en América Latina*. Buenos Aires: FICONG.

VAN GIGCH, John

- 1990 "El enfoque de sistemas: teoría general de sistemas aplicada". En *Teoría general de sistemas*. México D.F.: Editorial Trillas. Consulta en: <http://www.unamerida.com/archivospdf/306%20Lectura3.2.pdf>

VERNIS, Alfred et al

2005 "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas". *Revista Española del Tercer Sector*. España, 2005, 1, 37-62.

VON BERTALANFFY, Ludwig

1989 *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

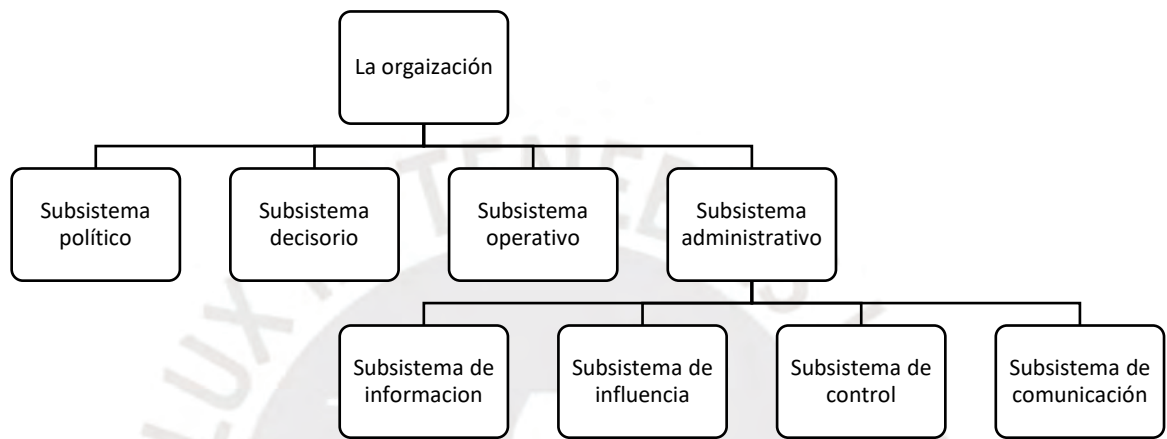
ZIMMERMANN, Arthur

2000 *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Quito: Ediciones ABYA-YAÑA



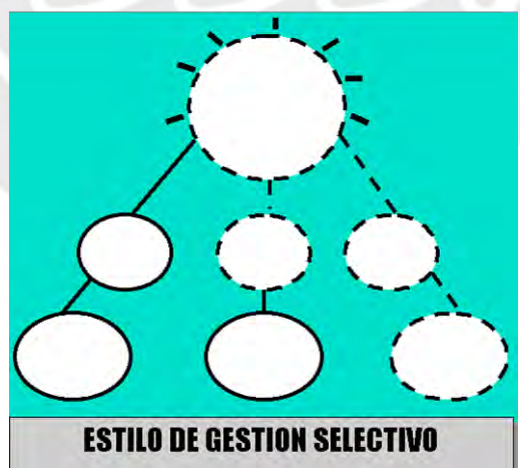
ANEXOS

Anexo 1: Gráfico 1: Subsistemas que conforman la organización



Fuente: Elaboración propia. En base a Barbieri s/f: 8

Anexo 2: Imagen 1: Estilo de gestión selectivo



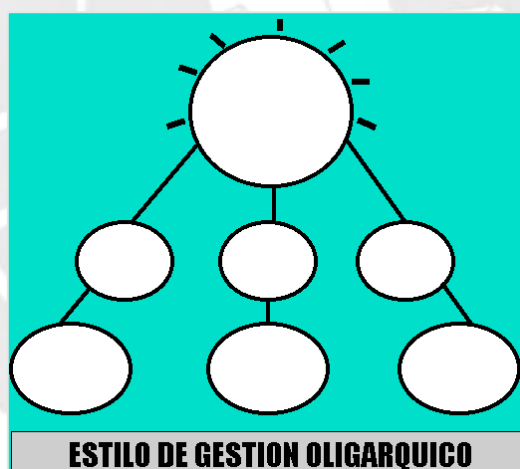
Fuente: Bobadilla 2014: Material del Curso de sociología de las organizaciones e instituciones.

Anexo 3: Imagen 2: Estilo de gestión representativo



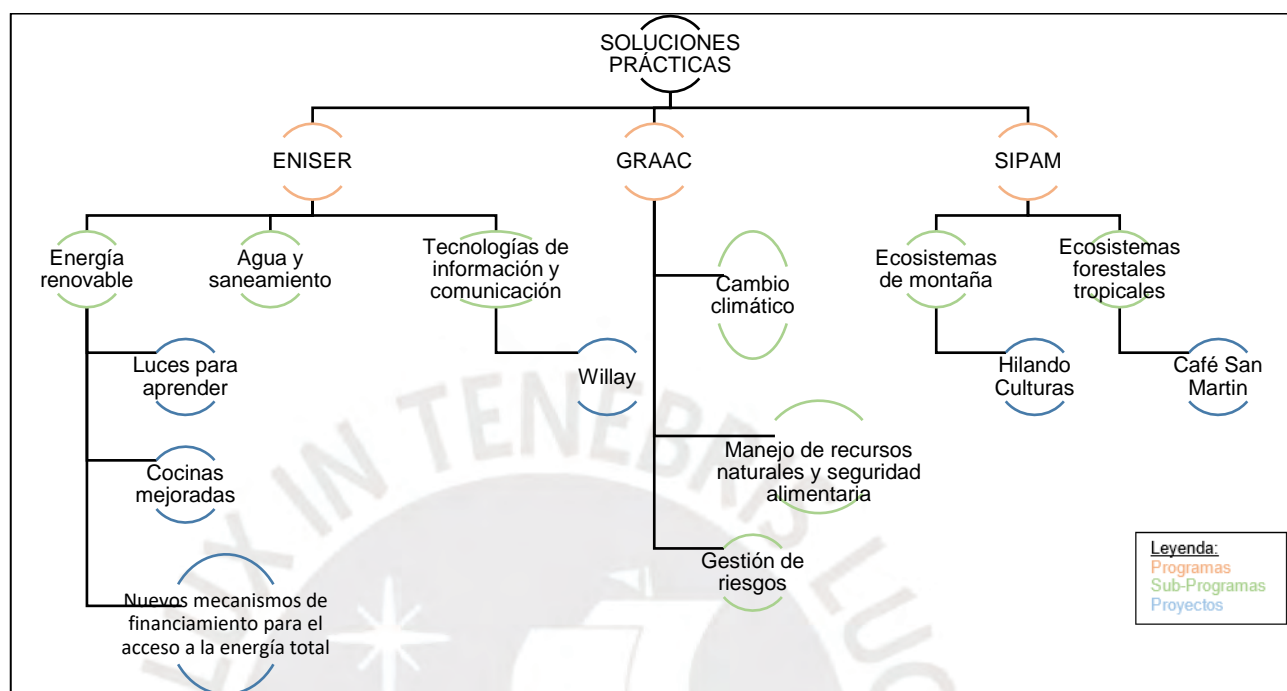
Fuente: Bobadilla 2014: Material del Curso de sociología de las organizaciones e instituciones.

Anexo 4: Imagen 3: Estilo de gestión oligárquico



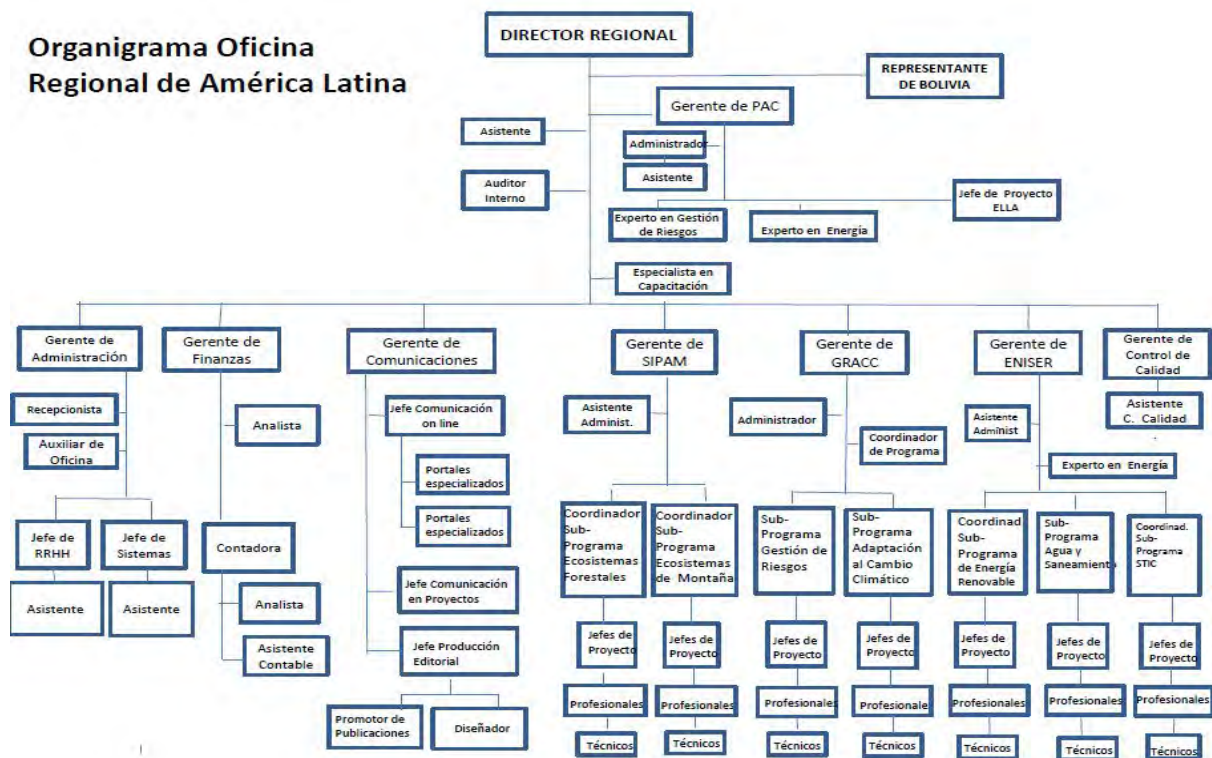
Fuente: Bobadilla 2014: Material del Curso de sociología de las organizaciones e instituciones.

Anexo 5: Programas, subprogramas y proyectos de ONG Soluciones Prácticas



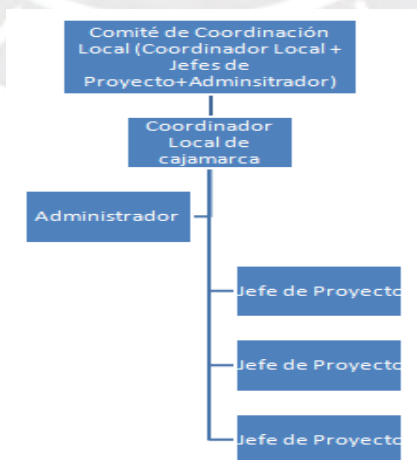
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Organigrama de Soluciones Prácticas Perú



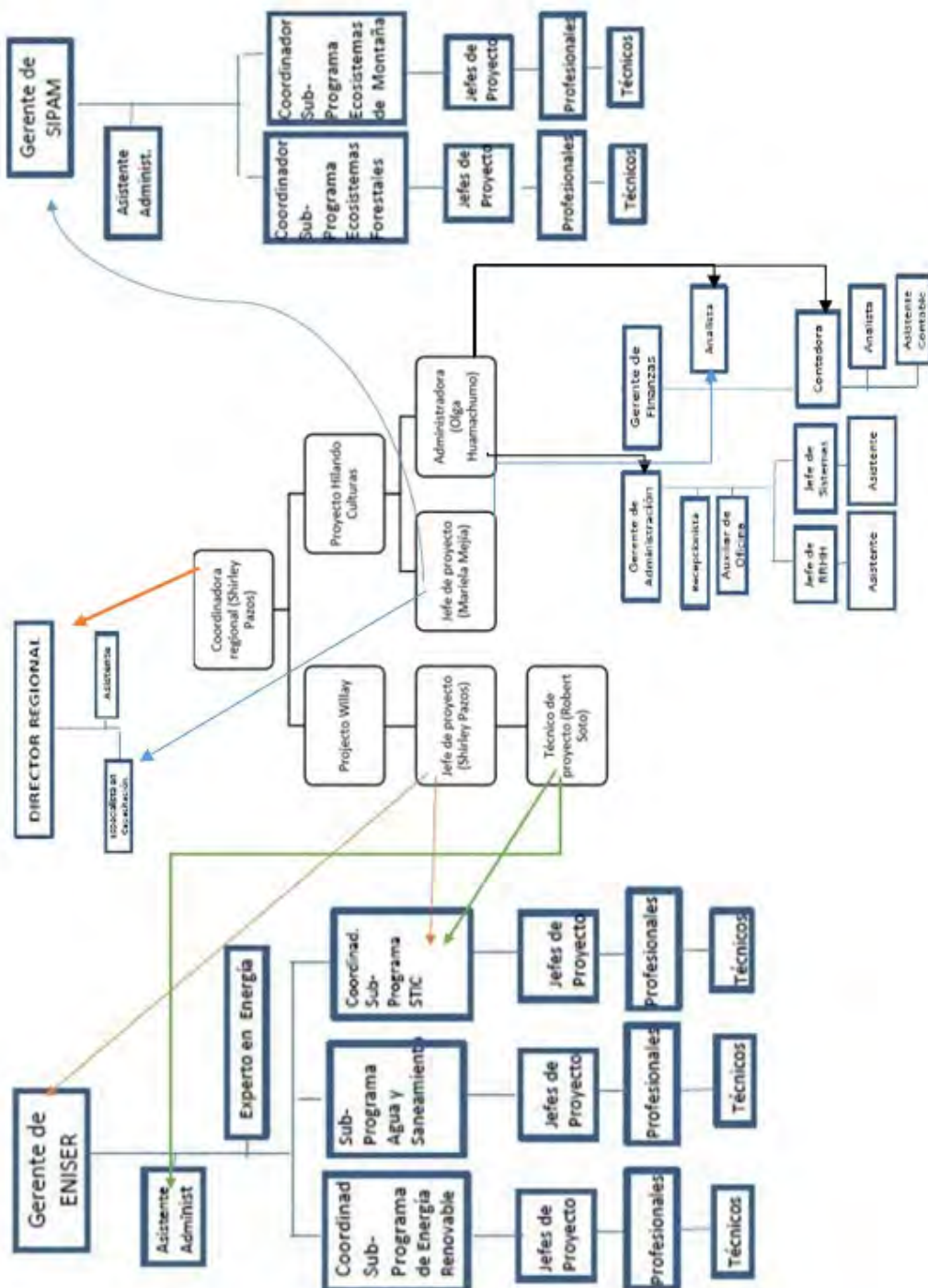
Fuente: Soluciones Prácticas 2015.

Anexo 7: Organigrama de Soluciones Prácticas Oficinas Regionales



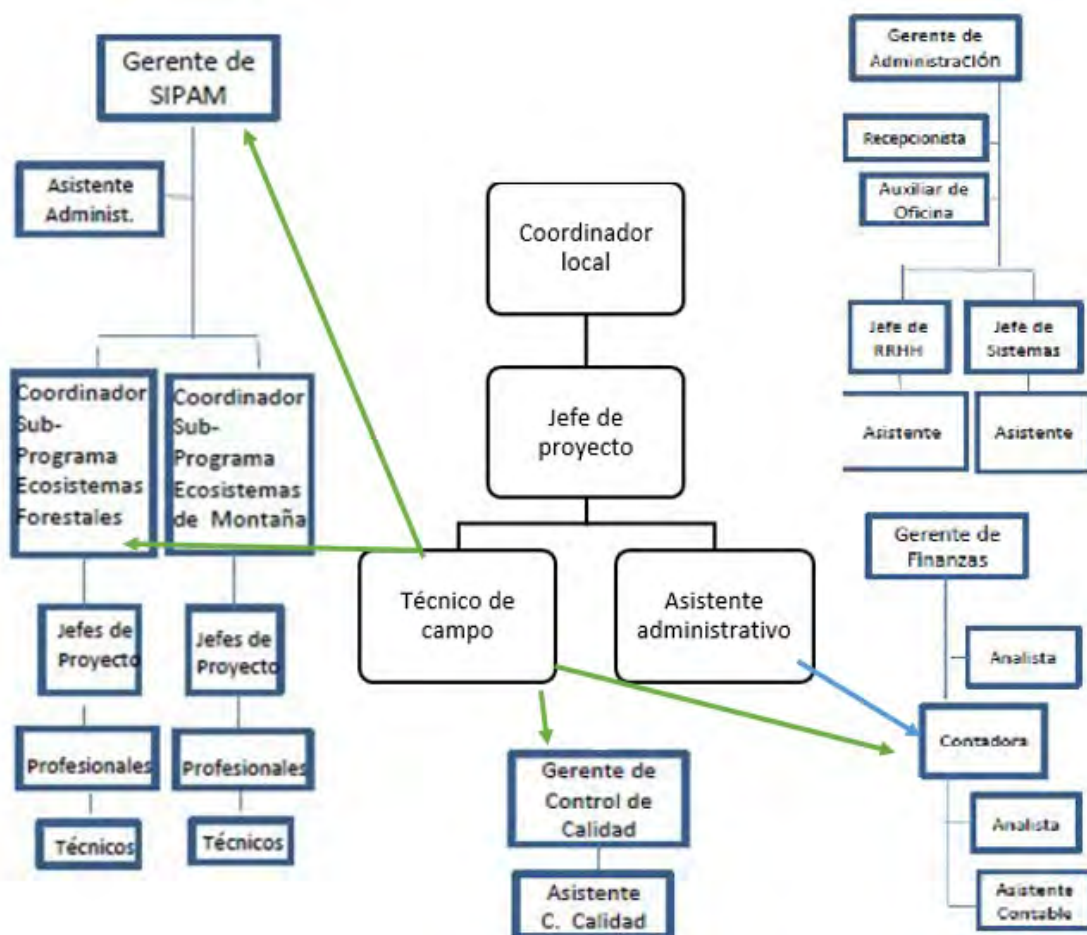
Fuente: Soluciones Prácticas 2015.

Anexo 8: Dinámicas de coordinación y comunicación entre las sedes de Lima y Cusco



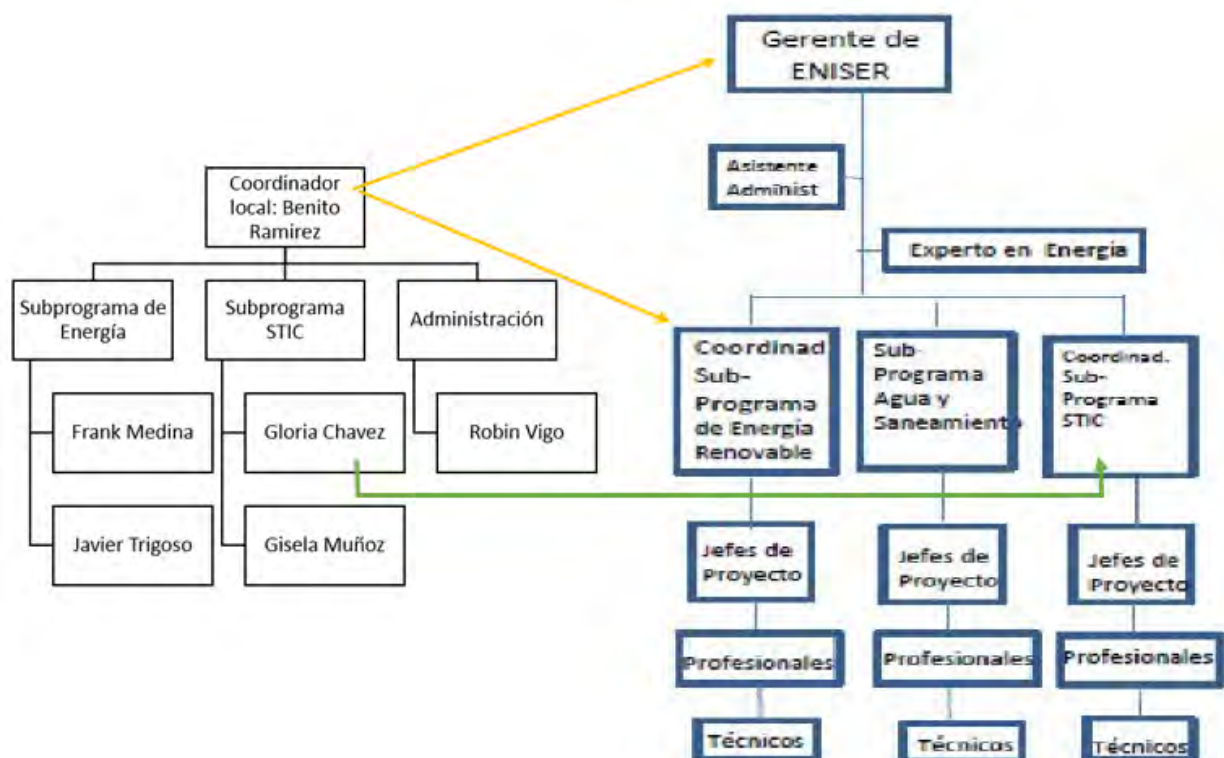
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Anexo 9: Dinámicas de coordinación y comunicación entre las sedes de Lima y Moyobamba



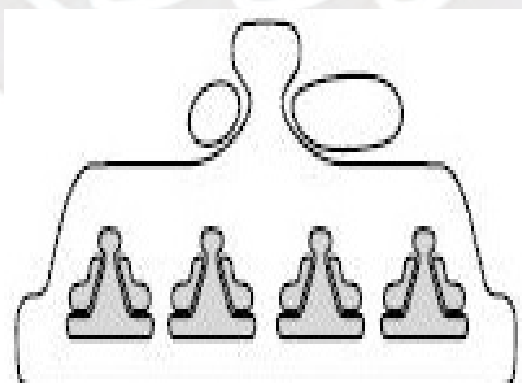
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

Anexo 10: Dinámicas de coordinación y comunicación entre las sedes de Lima y Cajamarca



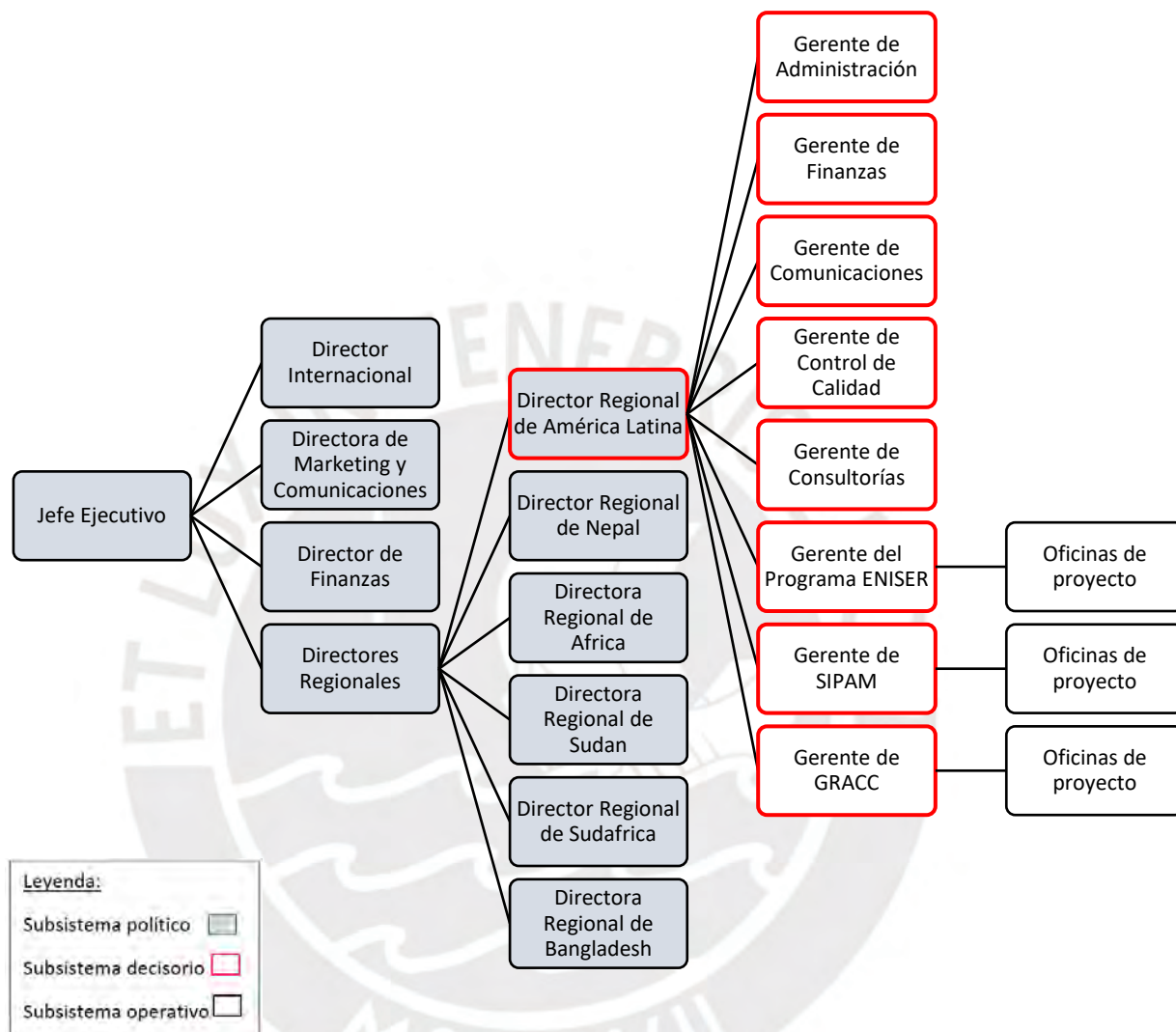
Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

Anexo 11: Imagen de la organización diversificada según Mintzberg



Fuente: Mintzberg 1979.

Anexo 12: Subsistemas de la ONG



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Fuentes de financiamiento en el periodo 1999-2014

Memoria Institucional	Socios donantes
1999-2001	Comisión Europea (UE), Departament for International Development (DFIF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Straples Trust, Rita and David Slowe, Dorus Trust, Diana

	<p>Orincess of Wales Memorial Found, PAEN, GTZ, RHUDO-AID, Oficia de Ayuda Humanitaria de la CE-ECHO, IAI, Banco Mundial, The National Lottery Charity Board de UK, Cooperacion del Gobierno de Luxemburgo, Heifer Proyect Internacional, Nico Colchester Memorial Found, la revista The Economist, Millenium Appeal (colecta de las parroquias de Warwickshire del Reino Unido), Fondo de Contravalor Perú Unión Europea, Programa Masal de COSUDE proveniente de la Cooperación técnica Suiza, Embajada de Japón, Embajada Británica, Embajada de Finlandia, Universidad para la Paz de las Naciones Unidas, Manos Unidas, APGEP-SENREM.</p>
2002-2003	<p>AgroAccion Alemana, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Catholic Agency Overseas Development (CAFOD), Clothworker’s Foundation, Comisión Europea (UE), Departament for International Development (DFID), Doug Miller, Embajada de Japón, Enid Linder, Fondo de Contravalor Perú Unión Europea, Fondo de Inversion de Telecomunicaciones (FITEL), Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES), Fondos Nacional de Capacitación Laboral y Promoción de Empleo (FONDOEMPLEO), Fundación Desarrollo Sostenible (FUNDESO), Heifer Proyect Internacional, Instituto Interamericano para la Investigación sobre el Cambio Global-IAI, Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Jersey Overseas AID, Junta de Comunidades de Castilla (La Mancha), Lutheran World Relief, Ministerio Aleman, Misión Italiana, Nico Colchester Memorial Found, Prodelica, USAID, Save the Children, The National Lottery Charity Board.</p>
2004-2005	<p>Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Caja de Asturias, Canada’s International Development Research Center (IDRC), Comisión Europea (UE), Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), Delves Charitable Trust, Departament for International Development (DFID), Doug Miller, Embajada de Japón, Fondos Nacional de Capacitación Laboral y Promoción de Empleo (FONDOEMPLEO), Food Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Fundación Desarrollo Sostenible (FUNDESO), Generalitat de Catalunya, Heifer Proyect Internacional, Imperial Colege of Science, Lord Farington, Luxemburgo Cooperation, Michael Goslind, Movimiennto de Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL), Oficia de</p>

	<p>Ayuda Humanitaria de la CE-ECHO, OIKOS Cooperacao e Desenvolvimento, Open Gate Trust, Oxfam America, Prodelica, Programa Innovacion y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO), Save the Children (Suecia y UK), Solidaridad (Holanda), St. Jhon Baptist Church, States of Jersey, The Allnut Family Fund, Vecam, Vinson Charity Trust, Winrock International, Xunta de Galicia.</p>
2005-2006	<p>AgroAccion Alemana, Ajuntament de Barcelona, Departament for International Development (DFIF), Banco Mundial, Caja de Asturias, Centre de Cooperacio pel Desenvolupament (CCD), Comisi3n Europea (UE), Consejo Nacional de Ciencia, Tecnolog3a e Innovaci3n Tecnol3gica (CONCYTEC), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Directorate-General for International Cooperation (DGIS), Embajada de Jap3n, Fondo de Contravalor Per3 Alemania, Fondos privados europeos, Fondos Nacional de Capacitaci3n Laboral y Promoci3n de Empleo (FONDOEMPLEO), Fundacion McNight, Golondrinas, International Youth Foundation, Ingenier3a Sin Fronteras de Catalu3a, Jersey Overseas Aid, Minera Buenaventura, Ministerio de Cooperaci3n de Alemania, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Municipalidad Distrital de Chirinos, Municipalidad Distrital de Namora, Oxfam Am3rica, PACT Inc., Practical Action UK, Programa Innovacion y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO), Programa Nacional de Agua y Saneamiento (PRONASAR), Save the Children (Suecia), Solidaridad Internacional de Espa3a, W.K. Kellogg, Xunta de Galicia</p>
2006-2007	<p>AgroAccion Alemana, The Allnut Family Fund, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Brockeham Overseas, Caterham Overseas Aid Trust (COAT), Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RUMISP), Chris Calvert, Churches Miscellaneous, Churches Together Bookham Effingham, Diputacion Provincia de Ciudad Real, Comisi3n Europea (UE), Minera Buenaventura, Comunidad Aut3noma de Madrid, Consejo Nacional de Ciencia, Tecnolog3a e Innovaci3n Tecnol3gica (CONCYTEC), Conservaci3n Internacional, CO-OP Bank, Velves Charitable Trust, DFID CHAD, DIPECHO-ECHO,</p>

	<p>Directorate-General for International Cooperation (DGIS), Doug Miller, Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), Green Empowement, HCD Memorial Found, Heifer Proyect International, Imperial College London, Heifer Proyect Internacional, Ingenieria Sin Fronteras Cataluña, International youth Fundation, Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbh (InWEnt), IPADE Fundación para el Desarrollo, JM LEach, Lord Farington, Lutheran Wold Relief, MArgareth Hayman Charitable Trust, McKnight Foundation, Michael Gosling, Ministerio de Cooperación de Finlandia, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Movimiennto de Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL), Ms Crook, National Lottery, Integrated Natural Resources, Nike, Nouvelle Planète, Observatorio Sosmológico del Sur Occidente (OSSO), OIKO Cooperacao e desenvolvimento, Open Gate Trust, Food Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Oxfam America, Principado de Arturias, Programa Nacional de Agua y Saneamiento (PRONASAR), Rotary Club, Save the Children Suecia, Solidaridad de Holanda, Solidaridad Internacional de España, ST Mark´s Overseas Aid Trust, St. Jhon Baptist Church, States of Jersey, The Guardian, The Swallows of Finland, Trust Miscellaneous, VECAM, Vinson Charitable Trust, W.K. Kellogg Foundation, WISIONS Wuppertal Institute, Xunta de Galicia, Zephyr Charitable Trust</p>
2007-2009	<p>A. McCormick, Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID), Ayuntamiento de Burjassot, Ayuntamiento de Castellón, Ayuntamiento de Madrid, Ayuntamiento de Santurci , Big Lottery Fund , British Alpaca Futurity , Brockham Overseas Aid Committee, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung , C. Anderson, Canadian Feed the Children , Caterham Overseas Aid Trust , Centro Internacional de la Papa (CIP), Chriss Calvert , Christadelphian Meal A Day , Christian Aid , Churches Together Bookham Effingham, Ciudad Real de España, Comisión Europea , Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) , Conservación internacional , Coop Bank , Cooperación Técnica Belga , Cordaid Foundation , Delves Charitable Trust , Department for International Development – Conflict and</p>

	<p>Humanitarian Affairs Department (DFID-CHAD) , Department for International Development - Resource Centre Scheme (DFID-RCS) , Directoraten-Generaal Internationale Samenwerking del Reino de los Países Bajos , Doug Miller, Electric Power Development Co. Ltd. , Embajada de Canadá, Embajada de Japón , European Commision Humanitarian Aid Office , Fondo regional de tecnología agropecuaria, Fraunhofer , Fundación IPADE , Fundeso , Green Empowerment , Grupo PROINTEC , Guardian Appeal , H. C. D. Memorial Fund , Ingeniería sin Fronteras , J. M. Leach, Junta Castilla-La Mancha , Junta del Acuerdo de Cartagena, Koru Foundation , Llama Travel Ltd. , Lord Farington, Lutheran World Relief , Margaret Hayman Charitable Trust, Matthiesen Foundation , McKnight Foundation , Mercy Corps , Ministerio de Energía y Minas del Perú , Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú , Movimiento por la paz, el desarme y la paz (MPDL) , Municipalidad de Namora, MUSS Independence Fund , Nike , Nouvelle Planete , Oikos, cooperação e desenvolvimento , Open Gate Trust , Operation USA , Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) , OXFAM América , Parco Tecnologico Padano , Programa de Ciencia y Tecnología, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente ,Purley Overseas Trust , Rotary Club , Rufford Foundation ,SABES , Save the Children , Solidaridad Internacional , St. John Baptist Church , St. Marks Overseas Aid Trust , Telefónica Móviles , The Allnut Family Fund , The Ashden Trust , The Swallows of Finland , Toyota Foundation , United States Agency for International Development (USAID) , Universidad Politecnica de Madrid , Universitat Politècnica de Catalunya, Vinson Charity Trust , Waterloo Foundation , Welthungerhilfe, William Harrison , Wisions Wuppertal Institute , Xunta de Galicia , Zephyr Charitable Trust , Zurich Foundation</p>
2010-2011	<p>ABT Associates, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), A. McCormick Foundation, Ayuntamiento de Madrid, Ayuntamiento de Utebo, Big Lottery Fund (BLF), Canteras del Hallazgo, CARE, Christian Aid, Christadelphian Meal a Day, Churches Together Bookham, Effingham, Comunidad Andina de Naciones (CAN),</p>

	<p>Commodities Futures Trading Commission CFTC, Cordaid, Cosude – Intercooperation, Humanitarian Aid Department of the European Commission (ECHO), Catholic Organization for Relief and Development Aid (Cordaid), Department For International Development (DFID), Diputación General de Aragón (DGA), Diputación Provincial de Zaragoza, Doug Miller, FACT Foundation, Field Museum, Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (Fontagro), Foster Parents Plan International, Fundación Castellana-Manchega de Cooperación, Fundeso, Generalitat Valenciana, GIZ, Green Empowerment, Gobierno Regional de Loreto, Ingeniería Sin Fronteras – Aragón, Ingeniería Sin Fronteras – Cataluña, Ingeniería Sin Fronteras – Madrid, Ingeniería Sin Fronteras – Valencia, Innocent Foundation, IPADE, Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Japan International Cooperation Agency (JICA), Junta Castilla La Mancha (JCLM), Kensington Overseas Aid, Lutheran World Relief, Mancomunidad de Municipios – Barcelona, Matthiesen Foundation, McKnight Foundation, Ministerio de Energía y Minas, Municipalidad Namora, Organización Panamericana de la Salud (OPS), OXFAM, PNUD, RIMISP, Save the Children, Servicio Holandés de Cooperación Técnica, States of Jersey, Telefónica Móviles SA, The Christiadelphian Meal a Day Fund of the Americas, The Swallows of Finland, Toyota Foundation, Unión Europea, United Nations Development Programme (UNDP), United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), United Nations Environment Programme (UNEP), United Nations Food & Agricultural Organization (FAO), Universidad Politécnica de Madrid, USAID, Water for People, Waterloo Foundation, Welthungerhilfe, Zurich Foundation.</p>
2011-2012	<p>A. Bagchi, AECID, Ayuntamiento de Madrid, Big Lottery Fund, Canteras del Hallazgo SAC, Christadelphian Meal A Day, Christian Aid, Churches Together Bookham Effingham, Cordaid, Department for International Development (DFID), Deutsche Welthungerhilfe, DGA Gobierno de Aragón, Diputación Provincial de Zaragoza, ECHO, Field Museum, Fondoempleo, Food & Agricultural Organisation (FAO), Foster Parents Plan Internacional, Fundación Castellana Manchego de Cooperación, GIZ, Green Empowerment Ingeniería Sin Fronteras Ingeniería sin Fronteras Madrid, Innocent Foundation, IPADE, ISF Aragón,</p>

	ISF Navarra, Japanese International Cooperation Agency (JICA), Junta Castilla La Mancha (JCCM), Kennington Overseas Aid, Llama Travel Ltd., Lutheran World Relief, Mc Knight Foundation, Ministerio de Energía y Minas del Perú, Ongawa, Overseas Development Institute, Oxfam, Rimisp, S. Huws, Save the Children Suecia, Servicio Holandés de Cooperación Técnica (SNV), The Swallows of Finland, Unión Europea, Water for People, Waterloo Foundation, Wisions Wuppertal Institute, Zurich Foundation.
2012-2013	AECID, Agencia Católica Irlandesa para el Desarrollo, Agencia de Cooperación Internacional de Corea del Sur, Canteras del Hallazgo SAC, Christadelphian Meal A Day, Christian Aid, Churches Miscellaneous, Churches Together Bookham Effingham, CJ Smelt, CODESPA, DGA Gobierno de Aragón, DPZ Diputación Provincial de Zaragoza, ECHO, Energy & Mining Ministry (Peru), ETC Los Andes, Field Museum, FONDOEMPLEO, Food & Agricultural Organisation (FAO), Fundeso, G. Hanna, GIZ, Global Network, Gobierno Regional de Loreto, Green Empowerment, HIVOS (DUTCH NGO), Ingeniería Sin Fronteras Valencia, Innocent Foundation, Interamerican Institute of Agriculture, ISF Aragón, ISF Navarra, Japanese International Cooperation Agency (JICA), La Granja, Llama Travel Ltd., Lutheran World Relief, Mc Knight Foundation, Municipalidad de San Pablo, Municipalidad El Caine, Municipalidad de Collana, Municipalidad de Condorcanqui, Municipalidad de Echarati, Municipalidad de Jose Sabogal, Municipalidad de Pitumarca, Municipalidad Waldo Ballivian, Organización de Estados Iberoamericanos, Overseas Development Institute, Oxfam, Procares de El Salvador, Proguet, RIMISP, S. Huws, Save the Children Suecia, Servicio Holandés de Cooperación Técnica (SNV), States of Jersey, Swedish Postcode Foundation, Swiss Development Corporation, The Swallows of Finland, Unión Europea, W F Charitable Trust, Waterloo Foundation, WISIONS Wuppertal Institute, Zurich Foundation
2013-2014	AECID, Asociación Civil Fondo Social La Granja, BID, Christadelphian Meal A Day, Christian Aid, Churches Miscellaneous, Comunidad Andina de Naciones, Conservation

	<p>International, DFID, ECHO, ETC Los Andes, Fedepaz, Fondoempleo, GIZ, Green Empowerment, Grufides, Habitat for Humanity, Hivos, IDS, IICA, Innocent Foundation, ISF Aragon, JICA, Llama Travel, Lord Farrington, Lutheran World Relief, Medicus Mundi Navarra, Municipalidad de Echarati, Municipalidad de Pampachiri, Municipalidad de Pitumarca, OEI, Ongawa, Oxfam America, Plan Internacional, Red Global de Desastres, Representaciones Arnich, Save The Children, NV, Terra Nuova, The Swallows of Finland, UNEP, Unión Europea, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, World Vision, Zurich Foundation.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias Institucionales de la ONG Soluciones Prácticas.

