

## Las organizaciones no gubernamentales en América Latina

### *The non-governmental organizations in Latin America*

Zoi Ábrego<sup>1</sup>  
Víctor Jurado<sup>2</sup>

**Resumen:** Durante las últimas dos décadas la proliferación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en América Latina ha llamado la atención. Su origen se debe fundamentalmente entre otras cuestiones a la necesidad de lograr objetivos comunes a problemas sociales en todas sus formas y en apoyo a contextos gubernamentales poco dispuestos o incapaces de asegurar ciertos estándares económicos, sociales o ambientales. A través del trabajo que de carácter social y humanitario desempeñan, tienen diferentes fines y objetivos, siendo autónomas de los gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales. Debido al amplio número de ellas y a pesar de su importancia, han recibido poca atención siendo escasa la información en cuanto a su operación, desarrollo y sostenibilidad. El objetivo de este artículo es contribuir a la identificación de factores de tipo organizacional que pueden ser significativos para favorecer el desarrollo y la sustentabilidad en el largo plazo de las ONG. Para la investigación se utilizó una metodología cualitativa de tipo documental basada en la revisión de literatura de países como: Brasil, Colombia, Argentina, Uruguay, Chile, Ecuador, Perú y México. Los resultados indican que, en los últimos años, las ONG de estos países están haciendo un esfuerzo por mejorar la eficiencia del sector, a través de la puesta en marcha de mecanismos de organización y rendición de cuentas de forma voluntaria. Esto muestra una tendencia hacia el mejoramiento de su trabajo enfocado a su operación y gestión como si fueran unidades económicas con fines de lucro.

**Palabras Clave:** ONG, Sociedad Civil, Organización, Desarrollo, Sustentabilidad, Transparencia y Rendición de Cuentas.

**Abstract:** Over the past two decades proliferation of non-governmental organizations (NGOs) in Latin America have drawn attention. Its origin is primarily inter alia the need to achieve common goals to social problems in all their forms and in support of unwilling or unable Government contexts to make certain economic, social or environmental standards. Through social and humanitarian work, they have different aims and objectives, being autonomous from local, regional, national and international governments. Due to the large number of them and despite their importance, they have received little attention and there is little information regarding its operation, development, and sustainability. The purpose of this study is to contribute to the identification of organizational factors that may be significant to promote development and sustainability in the long term of the NGOs. For the research, a documentary-type qualitative methodology was used based on literature reviews from countries such as Brazil, Colombia, Argentina, Uruguay, Chile, Ecuador, Nicaragua, Peru and Mexico. The results indicate that, in recent years, NGOs in these countries have been making an effort to improve the efficiency of the sector by implementing organizational and accountability mechanisms on a voluntary basis. This shows a tendency towards the improvement of their work focused on their operation and management as if they were for-profit economic units.

**Keywords:** NGOs, Civil Society, Organization, Development, Sustainability, Transparency and Accountability.

---

<sup>1</sup>Catedrática en la Facultad de Comercio Victoria.

<sup>2</sup>Profesor investigador en el Colegio de Tamaulipas.

## Introducción

El desarrollo de las ONG en América Latina (AL) despegó con mayor intensidad en la segunda mitad del siglo XX envuelta en un complejo marco de referencia: los procesos de desarrollo tienen lugar a lo largo y ancho del continente junto a los procesos democratizadores y de institucionalización regional de los derechos humanos (Declaración y Convención Americanas, 1948 y 1969); el desarrollo de las Ciencias Sociales en sus dimensiones teóricas y prácticas da énfasis a una fuerte perspectiva crítica, acompañada de la expansión de la sociedad civil y del fortalecimiento de nuevas formas de movilización y organización; creando así una nueva sensibilidad cultural y espiritual.

Su origen se debe fundamentalmente, entre otras cuestiones, a la necesidad de lograr objetivos comunes a problemas sociales en todas sus formas y en apoyo a contextos gubernamentales poco dispuestos o incapaces de asegurar ciertos estándares económicos, sociales o ambientales (Oxhorn, 2006). Esa necesidad se reflejó de inmediato en países en vías de desarrollo, y de convertirse en problemas gubernamentales, pasaron a formar parte de la Agenda Mundial, dando origen a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Resulta difícil proponer una caracterización homogénea en el desarrollo de las ONG de América Latina; sin embargo, particularmente entre los años de 1950 y 1960 se pueden señalar algunos rasgos comunes (Cáceres, 2014):

- Las economías más grandes iniciaron procesos de diversificación económica e industrialización, la llamada “sustitución de importaciones” (Argentina, Brasil, México).

- En la mayoría de los países se dio un crecimiento en las movilizaciones por demandas reivindicativas (derechos, salarios, tierras, etc.), sin encontrar soluciones dentro de los marcos institucionales.
- Se aceleraron los procesos de urbanización alimentados principalmente por la migración del campo a las ciudades.
- Las limitaciones –o inexistencia– de procesos de industrialización acotaron las posibilidades de incorporación de los migrantes en los mercados, –laboral y de consumo–. Expandiéndose la llamada “marginalidad” o “informalidad”.

Por otro lado, la vida política y cultural de la región se dinamizó, adquirió nuevos perfiles, frente a un paradigma “revolucionario” y comenzó a articularse una visión reforzada de “desarrollo”, promovida desde Estados Unidos bajo el título de Alianza para el Progreso<sup>3</sup> (ALPRO). La expansión de la sociedad civil bajo nuevas formas de estrechez y lo precario de los sistemas políticos, crearon una situación excepcional en el cual comenzaron a crecer las ONG bajo diversas formas de trabajo.

Desde ALPRO se promovió la formación de las ONG, tratándose de organizaciones funcionales a los proyectos “reformistas” y de contención a los procesos “revolucionarios” que anunciaban varios países de la región. A partir de la década de los 70, otros actores institucionales se sumaron al proceso de estructuración de las ONG: iglesias, universidades, sociedad civil, organizaciones sociales y partidos políticos (Cáceres, 2014). El establecimiento de estas relaciones priorizó la confianza sobre las exigencias de planificación y gestión de los proyectos dando flexibilidad a la intervención de las ONG, altamente

---

<sup>3</sup> *Alliance for Progress.*

comprometidas con las demandas y cambios en los contextos sociales y políticos de América Latina.

La segunda mitad de los años 80 se identificó como “la década perdida”. Periodo de retrocesos económicos y sociales en toda América Latina, resultado de la medida de aplicación simultánea de programas de ajuste y de reformas estructurales que lejos de “disparar” procesos de crecimiento en los países de la región los desaceleraron, originando que las agendas de las ONG aplicaran atención directa en las emergencias de causas sociales.

Bajo este contexto, las economías dirigidas por el gobierno fueron reemplazadas por economías dirigidas por el mercado y los países pasaron de gobiernos autoritarios a democráticos. En este sentido, las metas de las ONG se enfocaron mayormente en proveer servicios que los gobiernos retiraron y confirieron la responsabilidad al sector privado porque ellos eran ya sea incapaces o reacios a continuar con su rol en la provisión de servicios (Arellano-López y Petras, 1994; Bebbington y Thiele, 1993; Broadhead, 1987; Segarra, 1997; Silliman, 1999).

Por lo anterior, aunque las ONG siempre habían provisto servicios a quienes el mercado formal no alcanzaba, bajo las políticas económicas neoliberales se volvieron “el canal preferido para la provisión de servicios en la sustitución deliberada del estado” (Edwards y Hulme 1996, p. 2). Respondiendo a los cambios en los sistemas políticos, otras ONG definieron sus metas para fortalecer a la sociedad civil (Giddeon, 1998; Lewis, 2000; Pye, 1998). Durante este proceso las ONG sirvieron de vehículos para la democratización y como contrapeso a los gobiernos al abrir canales de comunicación y participación, proporcionando así un suelo de entrenamiento para activistas, y promoviendo el pluralismo político.

En la actualidad cada país enfrenta retos específicos en la búsqueda del desarrollo sostenible encaminado a poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar entre otros contra el cambio climático. En torno a estos retos, la ONU (2015) ha planteado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) correspondientes a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Alcanzar estos objetivos, al igual que los objetivos del milenio, requiere de esfuerzos combinados de los gobiernos, el sector privado y las ONG (ONU, 2010).

En este sentido, 2015 se ha marcado como el año de la acción mundial, se vislumbran acciones complementarias basadas en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) los cuales estaban comprometidos para finales de este año; a la fecha se han obtenido grandes progresos no suficientes para los desafíos actuales. Lo anterior ha puesto en marcha a los Estados miembros de las Naciones Unidas con una nueva agenda de compromisos globales y la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de los desafíos que debe concluir la meta de los ODM; orientando recursos y conocimientos técnicos hacia tres prioridades decisivas: las vías hacia el desarrollo sostenible, la gobernabilidad democrática y la creación de resiliencia frente a las crisis.

Por lo anterior, la necesidad de satisfacer las demandas de la sociedad y el contribuir al desarrollo social, entre otros; hace inevitable enfatizar la implementación de estrategias basadas en su operación y resultados, que les permitan ofrecer un desempeño favorable y de sostenibilidad en el largo plazo. En este sentido, es importante identificar los factores determinantes de tipo organizacional que pueden ser significativos para favorecer el desarrollo y sustentabilidad de las ONG, en el largo plazo. Con la finalidad de contribuir a mejorar de manera sustantiva la calidad, durabilidad y servicio que prestan.

Para responder al objetivo se realizó una revisión de la literatura científica de las ONG para América Latina, en temas de eficiencia, transparencia y organización. Como resultado se encontró que algunas de las herramientas organizacionales de las empresas privadas como son la: dirección, organización, comunicación, capacitación del capital humano, control y evaluación, se han utilizado con éxito en el desempeño de las ONG de AL.

### **Marco teórico**

Aunque en un inicio no se sabía dónde situar a las ONG –sector público o privado– dada su naturaleza y las funciones que desempeñan, su aparición constituyó un período clave en el despliegue del concepto de “sociedad civil” (Molina, 2015). Esto se debe en gran medida a que la sociedad civil organizada busca a través de ellas, salidas alternas y complementarias para un desarrollo pleno, es decir, en ellas los ciudadanos asumen roles y ocupan espacios que antes eran reservados solo para el gobierno (Aguilar, 2012). No sólo se caracterizan por su capacidad para dar respuesta a diversas necesidades de la población; también son señaladas por su aforo en innovación y establecimiento de relaciones sociales, al fomentar la participación y el dialogo entre la sociedad civil.

Por su parte, la sociedad civil se considera el escenario natural en el que las ONG se desarrollan y dada la oportunidad que representan para que la comunidad exprese y ejecute acciones sobre problemáticas sociales, es primordial poner énfasis en el desempeño y los resultados de su gestión organizacional, como una herramienta estratégica y ventaja competitiva que le permita alcanzar con éxito sus objetivos. Cualquier intento por clasificar o agrupar a estas organizaciones difícilmente puede dar cuenta de una realidad tan variada y diversa como la que representan. En términos cuantitativos, el universo de las ONG se modifica continuamente (ONU, 2015). En los últimos años, se observa como el número,

naturaleza, variedad y heterogeneidad de las ONG ha ido creciendo y diversificándose en AL, lo mismo que su reconocimiento y apoyo que, en especial reciben de la sociedad.

El término Organizaciones No Gubernamentales “ONG” o “NGO” (por sus siglas en inglés *Non Governmental Organizations*), también llamadas Tercer Sector<sup>4</sup> (TS), Sociedad Civil (SC) o Sector sin Fines de Lucro (SFL), se utiliza comúnmente para referirse a las asociaciones civiles sin fines de lucro, con personal remunerado y voluntario (Londoñez, 2007).

No existe un concepto globalmente aceptado, sin embargo, las entidades internacionales han aportado su conceptualización más significativa: la Organización de las Naciones Unidas (2007) las define como “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. El Banco Mundial es más específico al definir las como: “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank, 2005).

En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) las define como “organizaciones fundadas y gobernadas por un grupo de ciudadanos de carácter privado con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas”. Las ONG se definen a partir de un objetivo –o varios– una misión y visión, y como tal enfocan sus esfuerzos en el logro de los resultados deseados, convirtiéndose en actores importantes del contexto global, político y socioeconómico de una región o país (Teegen y Vachani, 2004). Son consideradas "Entes activos que participan en

---

<sup>4</sup> Siendo el Primero el gobierno y el Segundo el sector productivo.

el proceso de construcción y estructura de políticas públicas" (Muñoz, 2015), con una fuerza institucional importante y un jugador crítico que promueve actividades de sostenibilidad a través de diversos medios" (Lin, 2010).

Para objeto de estudio, se catalogan las ONG en tres grandes tipos: internas, internacionales y globales, en función de la forma en que operan. Son internas aquellas que corresponden al territorio o región particular en el cual trabajan (Estado, Nación) y se dan en respuesta a la pérdida de protagonismo del gobierno, en la prestación de servicios críticos (sociales, ambientales, asistenciales o culturales) a la comunidad. Las ONG internacionales son aquellas organizaciones que trabajan de manera intermitente temas como salud, agricultura, socorro de emergencias, medio ambiente, educación, desarrollo comunitario, o una combinación de éstos en varios territorios –Estado, Nación, País–. Las ONG globales, a diferencia de las anteriores son mundiales y están involucradas en temas de asistencia global que competen y afectan a todos los países por igual.

### **Transparencia y rendición de cuentas**

Las ONG se han vuelto tema importante para los gobiernos de América Latina, y también para sus patrocinadores y ciudadanos (Brinkerhoff, 2002). Son escasos los estudios que analizan la influencia de la transparencia en la eficiencia de las ONG (Figueiredo y Lapa, 2010). Estudios previos se centran, principalmente, en países desarrollados (Dorado, 2010). Sin embargo, en los últimos años, las ONG de países en desarrollo están haciendo un esfuerzo por mejorar la transparencia del sector, a través de la elaboración de mecanismos de rendición de cuentas en forma voluntaria.

Países como Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, Ecuador, Perú y México (Oxhorn, 2006) han iniciado la carrera, fortaleciendo las capacidades de sus ONG e incrementando su legitimidad mediante el diseño y puesta en marcha de un sistema de



registro y acreditación del sector que garantice la idoneidad y competencias, contando con el respaldo y reconocimiento del Gobierno Nacional y la Comunidad Internacional.

A través de una iniciativa regional de la Sociedad Civil, han unido fuerzas para promover la transparencia y rendición de cuentas, instaurando practicas sistemáticas de autorregulación, a través del aprendizaje mutuo, de la transferencia de conocimiento y la adopción de estándares comunes.

Esta iniciativa, integrada por 25 organizaciones de ocho países de América Latina y el Caribe, hace que trabajen unidas en la Iniciativa Regional de la Sociedad Civil –Rendir Cuentas– bajo dos preceptos: i) Identificación, análisis, sistematización y difusión de buenas prácticas de las organizaciones de la sociedad civil en transparencia y rendición de cuentas, a partir del trabajo de recopilación orientado a conocer, comunicar, socializar y visibilizar información, conocimientos, experiencias y aprendizajes en torno al tema; y ii) Promoción de prácticas de autorregulación de las ONG, a través de la adopción de estándares comunes de transparencia que se insertan en la cultura organizacional.

El trabajo a través de redes de cooperación asegura, por una parte, el reconocimiento en el desarrollo social e identifica fortalezas y debilidades del sector, además de conseguir su legitimidad al mejorar la prestación de sus servicios (Appe, 2015).

Desde el punto de vista de las ONG, el tema de la transparencia y la redición de cuentas cobra relevancia, desde las dinámicas internas del sector, hasta las normativas públicas que las regulan. Es importante no confundir el “cumplir las obligaciones legales” con las prácticas de transparencia. Puede hacerse perfectamente lo primero sin lo segundo (Oxhorn, 2006). De acuerdo con los estudios comparativos realizados en la región por estas ONG, se sabe que los marcos constitucionales son garantía de sus derechos y libertades de pensamiento, expresión y asociación, lo que es un valor que debe preservarse. Sin embargo,

esos marcos constitucionales son claramente insuficientes desde una perspectiva de fortalecimiento de la sociedad civil, en virtud de que las legislaciones difieren mucho de país a país.

Por otra parte, la transparencia es considerada como un mecanismo anticorrupción y una herramienta fundamental para el mejoramiento en la gestión de estas organizaciones, (Gálvez, Caba y Lopez, 2014). Una mayor transparencia fortalece la legitimidad de las ONG, Vaccaro y Madsen (2009) señalaron que las organizaciones no gubernamentales deben ser conscientes de la importancia de las políticas de transparencia para garantizar un acceso a la información organizacional adecuada.

Asimismo, Vaccaro y Madsen (2009) argumentan que hay dos tipos de transparencia: estática y dinámica. La primera y más usada, se relaciona con la difusión unidireccional de información entre las organizaciones y su grupo de interés. La transparencia dinámica cuenta además con la comunicación entre las partes interesadas. En general, en países de América Latina no existe ninguna legislación obligatoria que mencione la necesidad de una mayor transparencia en las ONG, como ocurre en otras empresas del sector privado. Bajo este contexto, un estudio de la CEPAL (2018) determinó que la característica común encontrada en países de América Latina y el Caribe (ALC), en años recientes, ha sido la creciente desconexión entre la ciudadanía y las instituciones públicas derivado de un cambio global cada vez más complejo.

De acuerdo con el estudio, la exigencia de la sociedad civil por mayor transparencia e integridad, por mejor calidad de servicios públicos como educación y salud, por mayor apertura y transparencia tanto de organizaciones gubernamentales como de las ONG revela que no están siendo atendidos de forma efectiva. En consecuencia, la confianza hacia las instituciones tanto públicas, como de la sociedad civil organizada se deterioran, debilitando

con esto las bases del contrato social. Por lo anterior, resulta interesante conocer las características comunes encontradas en los siguientes países, elegidos aleatoriamente:

**Tabla 1**

*Características comunes sobre transparencia en países ALC*

| País      | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Colombia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2017, lanzó el primer Bono de Impacto Social (BIS) en América Latina. Este nuevo mecanismo bajo un enfoque “pago por resultados”.</li> <li>Se cuenta con leyes y/o decretos.</li> <li>Existe normativa de Ley Anticorrupción (2011), encabezada por las ONG.</li> <li>En la última década, ha trabajado en una agenda de “gobierno integral” dirigida a fortalecer la integridad y la transparencia en el país.</li> </ul>                                         |
| Brasil    | <ul style="list-style-type: none"> <li>En 2016, crea una cultura de transparencia pública. Con una política de datos abiertos.</li> <li>Los ciudadanos ejercen directamente la soberanía, derecho consagrado en el Art. 1 de la denominada Constitución <i>ciudadana</i> de 1988.</li> <li>Cuenta una Ley Orgánica de Asistencia Social, (LOAS) (1993).</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Argentina | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las OSC se clasifican en asociaciones y fundaciones. Para las primeras, rige el Código Civil, las segundas tienen normatividad propia. Falta de legislación sobre asociaciones civiles.</li> <li>Hay acceso a fondos públicos para OSC, pero se requieren gestiones administrativas muy engorrosas.</li> <li>No hay presión legal alguna para la rendición de cuentas. Llamando a esta práctica como “trabajo en negro”.</li> </ul>                                   |
| Uruguay   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe garantía constitucional para el derecho de asociación. Bajo la ley vigente aprobada en marzo de 1985.</li> <li>En 2008, aprueba Ley que establece el marco regulatorio claro y garantista para las OSC.</li> <li>Se evidencia apoyos económicos concretos para algunos tipos de organizaciones y para algunos temas específicos.</li> <li>No hay exigencias formales hacia las OSC para que sean transparentes o rindan cuentas.</li> </ul>                    |
| Chile     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Están reguladas en el Código Civil (2004).</li> <li>El país dispone de leyes con estándares internacionales, pero las dificultades se presentan en su aplicación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ecuador   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las OSC se encuentran reguladas en el Código Civil.</li> <li>La Constitución Política establece la “función de transparencia y control social” delegando en varios organismos esa labor.</li> <li>Estableció para la operación de las OSC el “Registro Único”, RUOSC.</li> <li>Conforman un “Colectivo de OSC” para: a) incidencia en marco regulatorio, b) promoción de la Transparencia y Rendición de Cuentas, c) fortalecimiento colectivo de las OSC.</li> </ul> |
| Perú      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 1955 se expide el reglamento del Consejo de Súper vigilancia de fundaciones. Existe garantía constitucional, reglamentada en el Código Civil.</li> <li>En 2006: se establecen infracciones y sanciones por no presentar información o por brindar información falsa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado ha creado la obligación de una declaración anual de información detallada sobre los recursos y actividades de las organizaciones.</li> <li>• Como parte de las atribuciones la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI, cada año se lleva a cabo un Plan Anual de Fiscalización que abarca a las ONG, así como las Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior.</li> </ul> |
| México | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de 2004, cuenta con la “Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil” (LFAOSC).</li> <li>• Están reconocidas en el Código Civil Federal y su estatus legal es variable.</li> <li>• Cuenta con un Registro Federal para ser donatarias autorizadas.</li> <li>• Dispone de leyes con estándares internacionales, pero las dificultades se presentan en su aplicación.</li> </ul>                                               |

Fuente: Elaboración propia, a partir de los estudios de la ONU, 2015 y CEPAL 2018.

La evolución de las ONG en los últimos años ha cambiado las investigaciones hacia una tendencia sobre organización y gestión, como si fueran unidades económicas privadas. La razón es que las ONG han aumentado sus áreas de impacto en todo el mundo, logrando un papel importante en el desarrollo económico y social de la comunidad, (Besler & Sezerel, 2011). Según los autores, las ONG pueden definirse dentro de la dimensión económica como empresas formales. Para Miranda y Sepúlveda (2004), las ONG son empresas que se ven afectadas por todas las variables del entorno que afectan a empresas públicas y privadas. Por su parte, Fernández (2004) manifiesta que éstas no sólo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada.

Fernández (2004) continúa manifestando que las ONG utilizan herramientas empresariales con el fin de garantizar la transparencia en propósitos y estrategias de trabajo tales como:

- Encomienda de ética, balance social, mecanismos de certificación y evaluación, así como de seguimiento del proyecto.

- Técnicas de autocontrol y vigilancia de la calidad. Con el fin de sopesar la congruencia entre los propósitos y acciones. Las ONG tienen en cuenta que no por el hecho de ser acciones solidarias están exentas de exigencias de calidad y pertinencia.
- Elaboración de Información financiera, con el fin de rendir cuentas y presentar información clara sobre la manera como se han invertido los recursos.

Las ONG se consideran importantes agentes sociales para la mejora de la democracia (Treviño, 2004), así como por su papel en la lucha contra la pobreza y la marginación social (Smith, 2000). Sin embargo, incidentes de corrupción en América Latina, tales como la apropiación indebida de fondos y la sospechosa relación con partidos políticos, han motivado a una desconfianza general hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales y en el resultado de sus actividades (Vázquez, 2011). Dentro de las organizaciones es esencial eliminar la asimetría de la información para evitar que los intereses individuales, sean de administradores o voluntarios, se sobrepongan a los intereses de la organización (Halter, 2009).

### **Sostenibilidad de las ONG en América Latina**

La literatura menciona la capacidad como herramienta utilizada en la transformación de recursos materiales y no materiales de las ONG (Besler, 2004). En este sentido, las capacidades que cada una de ellas tiene dentro y fuera de su área de acción, determinan la calidad de su servicio y representan en muchos casos el enfoque de los voluntarios.

Asociando su calidad a la característica de sostenibilidad del servicio que ofrecen. Toda ONG debe tomar en cuenta su capacidad innovadora, así como su capacidad para recaudar fondos y recursos humanos específicos, factor principal de éxito de cualquier organización (Besler & Sezerel, 2011). La competencia básica de una ONG es su capacidad de establecer y gestionar relaciones que requiere para operar en diferentes áreas, y para

proporcionar un servicio de calidad que fácilmente le proporcione una ventaja en la calidad del servicio que proporciona. Esta capacidad se basa en recursos humanos especializados y en diversas disciplinas derivados del personal voluntario.

Tal capacidad o talento representan para la ONG un portafolio de oportunidades entre los participantes: niños, adultos, amas de casa, abogados, empresarios, profesores, etc.; diferentes edades, sexo, grupo de profesionales, etc. En consecuencia, las ONG se benefician del capital humano de los participantes (socios) creando valores abstractos y concretos obtenidos a través de recursos no materiales (Bresler & Sezerel, 2011). Cuando se evalúa una ONG dentro de una jerarquía de competencias básicas, su recurso más importante es el recurso humano y su capacidad para trabajar en diferentes áreas, proporcionando la calidad del servicio, mientras que su núcleo de competencia puede ser conceptualizado como la capacidad de "establecer y gestionar las relaciones" con la contribución acumulativa de estos componentes.

Existen tres tipos fundamentales de capacidades: política, administrativa y técnica. Estas capacidades son necesarias para cualquier organización o grupo de organizaciones que trabajan sobre el mismo tema. Las capacidades tienen un actor (sea un individuo u organización) que afecta su entorno. La capacidad política examina las relaciones fuera de la organización y refleja la capacidad del actor para interactuar deliberadamente con otros al manejar relaciones externas; también refleja el nivel de comprensión de los procesos de comunicación, toma de decisiones y equipo de trabajo. La capacidad técnica, refleja la capacidad de la información de un individuo u organización para hacer el trabajo de su misión, básicamente se refiere a la capacidad del actor para comprender y cumplir su misión.

La capacidad administrativa aborda la gestión interna de habilidades necesarias para generar información financiera, planificación estratégica, liderazgo, etc., para funcionar como individuo u organización.

Los amplios intereses y objetivos de las ONG, junto a los intereses heterogéneos de las organizaciones públicas y privadas, hacen imposible hacer generalizaciones sobre su impacto en el fortalecimiento de sus vínculos –sociedad civil, organizaciones públicas y privadas, gobierno–. Teniendo en cuenta lo anterior el notable crecimiento en número de las ONG en todo el mundo (Cáceres, 2014) contribuye a la producción y distribución de gran cantidad de información sobre movimientos sociales y sociedad civil, en referencia al alza del activismo profesional que plantea la posibilidad de ampliar sus fuentes de apoyo, arrojando luz sobre las causas y características de la profesionalización del activismo social (Florini, 2001). La probabilidad de aumento en la cobertura de sus acciones puede lograr el reconocimiento entre los miembros, donantes y otros actores clave.

Cualquier forma de asociación civil que aumenta su visibilidad y participación, a través de procesos abiertos, tiene posibilidad de influir en la opinión pública y en cuestiones de política gubernamental (Nolan, 2007). La táctica empleada en la definición de problemas sociales, es decir, su propio desarrollo y crecimiento en un entorno competitivo de recursos (Bob, 2006), define cómo las ONG trabajan, por ejemplo, en las crisis humanitarias, desastres naturales, hambrunas y otras situaciones críticas aprovechando "la cobertura de crisis" (Carstensen y Hoyen, 2003).

## **Conclusión**

Los principales retos de las ONG en la próxima década serán planificar eficazmente los programas de desarrollo, combinando el apoyo y el trabajo de la región. Teniendo en cuenta generar más fuentes de ingreso para su seguridad financiera a largo plazo y su independencia.

En el corto plazo tendrán que seguir dependiendo significativamente de los subsidios del gobierno, su fuente más predecible y estable de apoyo, al mismo tiempo tendrá que tomar precauciones para salvaguardar su integridad y libertad de elección frente a las limitaciones y restricciones de los gobiernos. La creatividad e innovación de las ONG, como estrategia de gestión de calidad, exige constancia; y no basta con generar ideas, hay que tener los medios para ponerlas en práctica y convertirlas en realidad.

La mayoría de las ONG en América Latina no cuentan con políticas y estrategias formalizadas por escrito que sirvan de guía y apoyo a la organización; el sector de las ONG esta consiente en ese sentido. Es verdad que existen muchas diferencias entre las organizaciones y en parte se justifica por el tamaño de la ONG, ya que las entidades que cuentan con mayores recursos son, en general, las que han desarrollado en mayor medida sistemas y políticas de gestión. El querer ignorar que las ONG pueden contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible de una región es tanto como asegurar que solo la iniciativa privada puede elevar la economía de un país.

Así también, el capital social es un requisito decisivo para impulsar iniciativas de la sociedad. Su principal aportación, lo define como un recurso en movimiento que facilita el acceso de otros recursos tangibles (materiales) e intangibles (conocimiento). Diversos autores señalan que el capital social se enlaza con los nuevos enfoques de la pobreza, en los que se destacan el carácter multidimensional de sus causas y la heterogeneidad de sus manifestaciones, resaltando el análisis de sus aspectos subjetivos y culturales. Se observa que existen casos de organizaciones que ven la importancia de la función del capital social y, aunque no siempre estén formalizadas, cuentan con políticas y acciones muy centradas en el desarrollo de las personas.



El cumplimiento de la *misión* –beneficios a final de año–<sup>5</sup> es el principal *indicador de éxito* de una ONG, aun y cuando hay que contextualizarla con otras variables, es necesaria para saber si el año ha sido bueno y si se trabaja en la dirección correcta. La importancia de la misión no se puede subestimar –es el punto de origen–, tiene tanto valor que el personal voluntario no remunerado lo capta como un salario (*remuneración emocional*). El papel que esta remuneración tiene en la sociedad es fundamental para el crecimiento de más y mejores programas de ayuda, creados desde la sociedad civil hacia los grupos más vulnerables.

La rentabilidad es otro un indicador para las ONG, y tiene importancia, pero no es el criterio determinante de estas organizaciones. La utilidad de este indicador se mide a través de los resultados de sus actividades, las cuales deben ser rentables a lo largo del tiempo. En este sentido, se asume importante para su éxito cohesionar a todos sus miembros alrededor de un conjunto de valores compartidos proporcionándoles un sentido de misión a lo que hacen (*core values and a sense of purpose beyond just making money*) (Collins & Porras, 2002). Por lo anterior, las ONG en América Latina se encuentran en el camino correcto al incluir, dentro de sus procesos de gestión, los criterios indispensables del *management*.

Otro indicador de importancia en la gestión de las ONG es su *modelo de financiamiento*. En el caso de una empresa lucrativa, ésta tiene como única fuente de recursos los ingresos procedentes de la venta de sus bienes y servicios. Sin embargo, en el caso de las ONG suelen tener un portafolio de ingresos muy variado: apoyos gubernamentales (a través de programas sociales), rendimientos del fondo patrimonial y donativos (procedentes de particulares, o empresas). Esta heterogeneidad en las fuentes de ingresos hace que la gestión del modelo de financiamiento sea mucho más difícil de administrar, al tener que desarrollar

---

<sup>5</sup> Peter F. Drucker, (1989). “*What business can learn from nonprofit*”.

capacidades y estrategias diferentes para gestionar cada una de esas fuentes y, además, aprender a combinarlas de la mejor manera para que no terminen afectando a la misión de la organización.

Hoy en día, se camina con paso firme a la sociedad del conocimiento, donde lo que predomina es el talento de las personas, y en esta encrucijada saber captarlos y motivarlos se ha convertido en un aspecto crítico para todas las organizaciones, no siendo excepción las ONG. Actualmente se trabaja en la generación de un compromiso efectivo de la sociedad en relación directa con los problemas de su comunidad. Para América Latina, ha sido difícil encaminar todas sus cuestiones sociales a unos cuantos ejemplos, debido a las diferencias y contrastes de cada uno de los países que la conforman.

## Referencias

- Aguilar Valenzuela, R. (2012). *La Sociedad Civil en México*, Ed. Porrúa.
- Arellano-López, S., y Petras, J. F. (1994). Non-governmental organizations and poverty alleviation in Bolivia. *Development and Change*, 25, 555–568.
- Appe, S. (2015). NGO Networks, the Diffusion and Adaptation of NGO Managerialism, and NGO Legitimacy in Latin America. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 187-208.
- Besler, S. (2004). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Besler, S. & Sezerel, H. (2011). Core Competences in Non- Governmental Organizations: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1257-1273.
- Bebbington, A. & Thiele, G. (1993). Non-governmental organizations and the state in Latin America. London: Routledge.
- Bob, C. (2006). The marketing of rebellion. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 19-30.
- Broadhead, T. (1987). NGOs: In one year, out the other? *World Development*, 15(Supplement 1), 1–6.
- Cáceres Valdivia, E. (2014). *El rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante*. Organismo: Mesa de Articulación.
- Carstensen, N. and Høyen, K. (2003). Humanitarian crises: what determines the level of emergency assistance? Media coverage, donor interests and the aid business. *Disasters*, 27(2), 109-126.
- Collins, J. & Porras, J. (2002). *Built to Last, Editorial Collins Business*. 3° edición, pp.255-330.
- Cottle, S. & Nolan, D. (2007). Global Humanitarianism and the Changing Aid-Media Field. *Journalism Studies*, 8(6), 862-878. <https://doi.org/10.1080/14616700701556104>
- Dorado, A. (2010). *La dimensión educativa de los movimientos sociales. Un aporte para pensar la interpelación al Estado desde los espacios educativos de las organizaciones populares*. Facultad de Filosofía y Humanidades, UNC. Córdoba, Córdoba.
- Drucker, P. F. (1989). What business can learn from nonprofit. *Harvard Business Review*.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-Cold War world*. West Hartford: Kumarian Press, Inc.
- Fernández, R. (2004). *A qué nos referimos cuando hablamos de ONG*. Anexo de: En un ambiente turbulento para el trabajo de las ONG: cinco razones para la transparencia.
- Figueiredo, J. N., & Lapa, J. S. (2010). A DEA methodology to evaluate the impact of information asymmetry on the efficiency of not-for-profit organizations with an application to higher education in Brazil. *Annals of Operations Research*.
- Florini, A. (2001). “*The third force: The rise of transnational civil society*”. Carnegie Endowment for International Peace and Japan Center for International Exchange.
- Gálvez Rodríguez, M., Caba Pérez, C., & López Godoy, M. (2014). NGOs Efficiency and Transparency Policy: The Colombian Case. *Innovar*. Universidad de Almería. Doi: 10.15446/innovar.v26n60.55534.
- Giddeon, J. (1998). The politics of social service provision through NGOs: A study of Latin America. *Bulletin of Latin American Research*, 17, pp. 303–321.

- Halter, M. V. (2009). Transparency to Reduce Corruption? *Journal of Business Ethics*, 84(3), 373-385.
- Lewis, T. L. (2000). Transnational conservation movement organizations: Shaping the protected area systems of less developed countries. *Mobilization: An International Journal*, 5, pp. 105-123.
- Lin, L. W. (2010). "Corporate social responsibility in China: Window dressing or structural change". *Berkeley Journal of International Law*.
- Londono, B. (2007). Organizaciones no Gubernamentales y derechos humanos retos para construir una Sociedad Civil. *Revista Credencial Historia*, 10-11.
- Miranda, M., & Sepúlveda, L. (2004). *Identificación y Caracterización de las variables que componen el ambiente competitivo de las ONG del Valle de aburra*. Tesis de Pregrado en Ingeniería Administrativa. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín.
- Molina Ricaurte, C. J. (2015). Altruismo, Sociedad Civil y Organizaciones No Gubernamentales. *Opción*, 31(77).
- Muñoz, L. M. (2015). The relevance of organizational structure to NGOs' approaches to the policy process. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, pp. 465-486. Doi:10.1007/s11266-015-9555-5.
- OCDE/CAF/CEPAL (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. Edición OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>
- ONU, (2007). CSR and developing countries. What scope for government action? *Sustainable Development Innovation Briefs*, 1 (February 2007), pp. 1-8.
- ONU, (2010). Informe "Objetivos de Desarrollo del Milenio". [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2010\\_SP.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2010_SP.pdf)
- ONU, (2015). Informe del Grupo de Tareas sobre el desfase en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (septiembre 2015).
- Oxhorn, P. (2006). Conceptualizing Civil Society from the Bottom Up: A Political Economy Perspective. En *Civil Society and Democracy in Latin America*. Nueva York, Palgrave Macmillan, pp. 59-84.
- Pye, L. W. (1998). Democracy and its enemies. En J. F. Hollifield & C. Jillson (Eds.), *Pathways to democracy: The political economy of democratic transitions*, pp. 21-36. NY: Routledge.
- Segarra, M. (1997). Redefining the public/private mix: NGOs and the emergency social investment fund in Ecuador. En D. A. Chalmers, C. M. Vilas, K. Hite, S. B. Martin, K. Piester, & M. Segarra (Eds.), *The new politics of inequality in Latin America: Rethinking participation and representation*, pp. 489-515. Oxford: Oxford University Press.
- Silliman, J. (1999). Expanding civil society: Shrinking political spaces—the case of women's nongovernmental organizations. *Social Politics*, 6, 23-53.
- Smith, B. H. (2000). *More Than Altruism: The Politics of Private Foreign Aid*, Princeton-University Press, Princeton, New Jersey.
- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463-483.
- Treviño, J. (2004). Las ONG de derechos humanos y la redención de la soberanía del estado mexicano. *Foro Internacional*, 77(3), 509-539.

- Vaccaro, A. & Madsen, P. (2009). ICT and an NGO: Difficulties in attempting to be extremely transparent. *Ethics and information technology*.
- Vázquez, J. J. (2011). Attitudes toward nongovernmental organizations in Central America. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 166-184.
- World Bank (2005). Issues and Options for Improving Engagement Between the World Bank and Civil Society Organizations. Recuperado de: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/411221468176987396/pdf/341600SPANISH01and1Options01PUBLIC1.pdf>.