

2012

# EL TERCER SECTOR VISTO A TRAVÉS UNA EXPERIENCIA DE PRÁCTICA

Informe de práctica para optar al título de Sociología.

El presente documento es la recopilación de una serie de experiencias recogidas durante la práctica profesional en sociología en la Fundación Diego Echavarría Misas de Itagüí Antioquia durante el periodo 2009-2010, en el cual a partir de una adaptación de las teorías de Estructura Social de Giddens y de Sistema Social de Parsons en el análisis de una organización, se hace una serie de inferencias respecto al tercer sector en general para luego tomar como referencia el direccionamiento estratégico de esta organización en particular, aprovechando la oportunidad de haber participado en dicho proceso de esta importante organización del tercer sector antioqueño para presentar una posición analítica frente al papel de las organizaciones no gubernamentales y su dualidad ontológica propuesta por el sistema social que las contiene.

YINA MARIA JARAMILLO R

Departamento de Sociología, Universidad de Antioquia



**EL TERCER SECTOR VISTO A TRAVÉS UNA EXPERIENCIA DE PRÁCTICA**

**YINA MARIA JARAMILLO ROMERO**

---

**INFORME DE PRACTICA**

**RAUL FERNANDO MONTOYA RUIZ**

**SOCIÓLOGO ASESOR**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**MEDELLIN**

**2012**

## CONTENIDO

<b>1</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>1-5</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICACION</b>	<b>2-6</b>
<b>3</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3-8</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>4-10</b>
4.1	OBJETIVO GENERAL	4-10
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4-10
<b>5</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>5-12</b>
5.1	ACERCAMIENTO DESCRIPTIVO AL TERCER SECTOR.	5-12
5.2	LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA Y EL SISTEMA ESTRUCTURANTE; UNA ADAPTACIÓN DE LA TEORÍA DE GIDDENS EN EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.	5-16
5.3	LA ACCIÓN SOCIAL Y EL SISTEMA SOCIAL DE PARSONS EN EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.	5-22
<b>6</b>	<b>CAPITULO I</b>	<b>6-27</b>
	<b>APROXIMACIÓN HISTÓRICA A LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN COLOMBIA.</b>	<b>6-27</b>
<b>7</b>	<b>CAPITULO II</b>	<b>7-35</b>

<b>LA FUNDACIÓN DIEGO ECHAVARRÍA MISAS Y SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.</b>		<b>7-35</b>
<b>7.1</b>	<b>BREVE RESEÑA DE LA “FUNDACIÓN BIBLIOTECA DIEGO ECHAVARRÍA MISAS”</b>	
	7-36	
<b>7.2</b>	<b>EL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>7-45</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>8-64</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>9-68</b>

## 1 PRESENTACIÓN

La Sociología de las Organizaciones se preocupa por descubrir los factores, el contexto, los trasfondos y las fuerzas que operan, rodean y subyacen a las organizaciones como sistemas sociales en continua interacción con el ambiente.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado, Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo e impacto local.

El análisis de las organizaciones revela "lo general en lo particular" y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio con el ambiente.

Este ejercicio se hace con el afán de caracterizar una organización, en este caso la Fundación Diego Echavarría Misas del Municipio de Itagüí, de forma que en el desarrollo del mismo, podamos observar la relación que ésta ha tenido con el desarrollo local y la pertinencia de su quehacer, según las dinámicas sociales y locales, entendiéndola como un sistema social abierto.

## 2 JUSTIFICACION

En una época donde se presentan cambios radicales como es la actual, es necesario que las organizaciones estén preparadas para afrontar toda clase de retos y riesgos, principalmente cuando no cuentan con los recursos suficientes y con una estructura consolidada.

Por organización no gubernamental (ONG) entendemos entidades de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, estas aunque no tratan de reemplazar las acciones del Estado, pretenden cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas. Organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro y de carácter privado.

Para conseguir el éxito de estas organizaciones es necesario fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad y mejoren constantemente la calidad de los servicios que ofrecen.

Para ello es necesario entender que las ONG deben primero cubrir sus necesidades organizacionales, para así poder atender las necesidades sociales que impacta directamente con su causa, razón por la cual debemos concebir estas organizaciones como sistemas sociales, cuyos objetivos son adaptables, su tendencia al desarrollo es variable y sus expectativas determinan la metodología a seguir para la consecución de sus metas.

Como se menciona anteriormente, el Estado no alcanza a cubrir las necesidades de los ciudadanos, rol que han asumido las ONG, al incorporar en sus misiones responsabilidades inherentes al desarrollo local lo que hizo

necesario que estas se consoliden y posicionen ante la sociedad, como empresas prestadoras de servicios.

### 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La política social que representa la expresión del Estado Social está relacionada con la satisfacción de necesidades sociales, en este espacio las ONG desarrollan actividades en pro de mejorar la calidad de vida de la población, en especial para la población que ha sido vulnerada en sus derechos. (TORRE, 2003)

Estas organizaciones adquieren una responsabilidad en un doble sentido: por un lado; asimilar las nuevas perspectivas del desarrollo local y por otro; responder a las exigencias de gestión organizacional en cada una de las organizaciones que para sobrevivir se orientaron como empresas de servicios sociales en el tercer sector. (BENSON, 1977)

De acuerdo a lo anterior, la administración, la capacidad de gestión, habilidades y destrezas deben estar orientadas a la sustentabilidad y sostenibilidad que toda empresa social debe tener para garantizar no solo los recursos económicos sino también la gestión y alianzas interinstitucionales que permitan desarrollar las acciones estratégicas establecidas para mantenerse en el medio cumpliendo con su misión. (KRIEGER, 2002)

Frente a esta perspectiva nos generamos interrogantes como ¿las organizaciones del tercer sector, se orientan respondiendo preponderantemente por los fines últimos supremos para los cuales surgen y los cuales se evidencian en sus misiones, o le dan mayor importancia a acciones encaminadas para mantenerse en el medio cada vez más competido?

Es cierto que una buena organización debe buscar mantener un equilibrio entre estas dos tendencias, pero hemos visto con preocupación cómo gran número de organizaciones renuncian a sus principios y reestructuran sus

organizaciones poniéndolas al servicio del sistema (SALAS RODAS, 2007) que un principio era fuente de resistencia y origen de los problemas sociales para los cuales habían sido creadas.

Tratando de dar respuesta a este interrogante, nos enfrentamos a un nuevo escenario de la actividad social de las ONG'S, en el cual es necesario que tanto el sector privado como el Estado conjuguen sus fuerzas con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de la población y la democratización de los derechos humanos tal como lo manifestaron muchas organizaciones que se dieron cita en el Tratado de Estambul. (Organization CSO effectiveness, 2010)

En este orden de ideas, la búsqueda de una coordinación entre actores, el papel que las ONG'S desempeñan en la construcción del desarrollo en los territorios y los medios de los cuales se valen para cumplir sus objetivos son objeto de la revisión necesaria que hacemos en el presente trabajo frente a la ausencia de un estudio y reflexión crítica sobre el nuevo direccionamiento que se le han venido dando a las ONG'S en Colombia respondiendo a las necesidades de las organizaciones y las del entorno en el cual trabajan, muchas veces quedando en contradicciones por la misma necesidad de responder a los fines misionales y sobrevivir en el medio.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Nuestra intención en el trabajo que a continuación presentamos, consiste en caracterizar el tercer sector en Colombia como contexto de referencia dentro del cual analizamos la Fundación Diego Echavarría Misas, con el fin de identificar las prioridades estratégicas de acción de las ONG y encontrar la relación directa de la acción, respecto al sistema social que las contiene, para lo cual utilizamos la experiencia de práctica profesional en sociología en el direccionamiento estratégico de esta organización.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para lograr nuestro objetivo propuesto primero realizaremos una revisión histórica documental para referenciar el surgimiento de algunas de las organizaciones más representativas a nivel local del tercer sector y así identificar el contexto en el cual nacen para tener rastros de las tendencias que influyen en la estructuración y posterior articulación al sistema social de dichas organizaciones.

Una vez tengamos identificadas las tendencias que impone el sistema que influyen la estructuración de estas organizaciones, haremos un estudio de caso acercándonos a una de las organizaciones del tercer sector más reconocidas en el Valle de Aburrá como lo es la “Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas” y su proceso de direccionamiento estratégico con el fin de

identificar las prioridades de acción de la organización y a partir de estas referir la predisposición que terna en la estructuración de la organización.

## 5 MARCO TEÓRICO

### 5.1 ACERCAMIENTO DESCRIPTIVO AL TERCER SECTOR.

Internacionalmente existe un grupo de organizaciones del Tercer Sector las cuales se les conoce de diferentes formas. El “nonprofit sector” o el “independent sector” en Estados Unidos, el “voluntary sector” en Gran Bretaña, el “community sector” en Irlanda, el “secteur associatif” en Francia, el “secteur dell’économiesociale” y el sector no gubernamental en varios países en desarrollo. (RODRÍGUEZ LOPEZ, 2005).

En Colombia se utilizan diferentes categorías para hacer referencia a este sector o a subgrupos del mismo. Entidades sin ánimo de lucro, organizaciones de la Sociedad civil (OSC) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Estos términos enfatizan rasgos específicos que sirven para la inclusión o exclusión de organizaciones particulares, pero al no ser categorías mutuamente excluyentes, en cada una de estas definiciones se superponen algunos subgrupos de esas organizaciones.

Es importante aclarar que el concepto de Organización No Gubernamental – ONG– fue introducido por las Naciones Unidas para definir a las organizaciones independientes de los Estados y con las cuales la ONU mantiene relaciones.

Según las Naciones Unidas una ONG posee principalmente las características siguientes:

Se encuentra estructurada como una organización, con estatutos y una “personalidad jurídica”.<sup>1</sup>

Ha sido creada por personas u organizaciones independientes del Estado.

Sus órganos resolutivos son independientes de las autoridades gubernamentales, es decir que las decisiones tomadas por los directivos de la organización no dependerán ni podrán ser sometidas a consideración por alguna autoridad gubernamental.

Sus intereses están enfocados en objetivos no lucrativos y de utilidad pública, y normalmente superan los intereses de sus propios miembros.

Se trata, por consiguiente, de una organización creada sobre la base de una iniciativa privada que tiene como finalidad, objetivos de utilidad pública. Por lo tanto se puede aventurar una definición desde la siguiente perspectiva:

Son organizaciones privadas, separadas del Gobierno, sin ánimo de lucro, autogobernadas y voluntarias, comparten un carácter no partidario. Estas organizaciones fundamentan su existencia y dan valor a su acción a lo asociativo, solidario y altruista, colocan en el centro de la escena lo social y lo humano. Pretenden brindar satisfacción a necesidades de salud, educación, hábitat, trabajo, entre otros.

Promueven valores y aptitudes entre los destinatarios de su trabajo y entre los distintos actores sociales, políticos, culturales y económicos (Estados, gobiernos, Organismos Internacionales, medios de difusión, gremios, sindicatos etc.).

---

<sup>1</sup> Por personalidad jurídica entendemos aquellos grupos institucionalizados que cumplen unos requisitos legales, que le da a la organización una personalidad autónoma, que le permite contraer obligaciones y hacer valer sus derechos por si misma.

Tiene como objetivo lograr un cambio social, que postule como principales valores la equidad, democracia, participación y solidaridad, con el propósito de configurar sociedades más justas e integradas, con destino propio, donde se encuentren reales posibilidades para el desarrollo de las potencialidades de cada ciudadano.

Sus propósitos son altruistas y sus actividades están dirigidas principalmente a la construcción de bienes públicos y al servicio de terceros; en especial, trabajan en torno a la promoción, seguimiento o realización concreta de los derechos humanos, el combate a la pobreza y la exclusión en cualquiera de sus formas y por el fortalecimiento de la democracia. (AROCENA, 1995.)

Diferentes tipos de organizaciones entran en este tercer sector, algunas de ellas son organizaciones de membresía que responden y orientan sus actividades hacia sus afiliados; otras son organizaciones que orientan sus actividades al público y no se estructuran sobre la base de la membresía. Algunas se orientan al público y tienen un carácter asociativo.

Las organizaciones de la sociedad civil son expresiones altamente diversas de ciudadanía activa en sus sociedades y son actores del desarrollo por derecho propio.

Las OSC promueven la participación de las personas y la acción democrática y reflejan sus valores de justicia social y económica en valores universales como la solidaridad.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, OSC, son de amplia gama, contribuyen a la realización de los derechos humanos y a la construcción de la paz, en una perspectiva contemporánea de desarrollo.

Están hoy agrupadas en términos de la legislación colombiana bajo el nombre de Entidades sin ánimo de lucro, y constituyen un amplio y numeroso grupo de personas congregadas para la resolución de problemas comunes.

Las ONG conforman una red extendida a lo largo y ancho del territorio nacional presentes en todas las capas sociales. Su principal característica es la diversidad. En cada forma de organización, se encuentran múltiples tendencias metodológicas, programáticas, ideológicas, políticas y filosóficas.

Esta diversidad, convertida en pluralidad activa, permite encontrar soluciones multidimensionales a cualquier asunto de relevancia para la sociedad. Las organizaciones están hechas para cumplir su objeto social, compartir sus conocimientos y experiencias, incidir en la formulación, definición y seguimiento a la política pública, ser sostenibles y permanecer en el tiempo.

Su gestión se mide por su incidencia en la agenda pública con temáticas vanguardistas y contemporáneas, por el conocimiento construido sobre la experiencia y por el impacto social, económico o ambiental de sus acciones en la población beneficiaria, siendo su bandera la vocación de servicio, la ética y el privilegio del bien común.

Las ONG no sustituyen la labor o la responsabilidad del Estado, por el contrario es un actor que responsablemente, complementa su tarea. En tal sentido, la sociedad civil es subsidiaria del Estado en cuanto es un portador de responsabilidades en la garantía de los Derechos Humanos. A muchos sectores y sitios, a muchas poblaciones y regiones, las ONG llegan con una misión de servicio, para ayudar a quienes han visto vulnerados sus derechos, a quienes tienen dificultades para solucionar sus necesidades y para apoyar su potencial de desarrollo. (GUERRERO OROZCO, 2001)

Las actividades que realizan las ONG incluyen un amplio espectro: desde la asistencia social y filantropía en la población más vulnerable, con educación, cuidado, nutrición y salud; la construcción de infraestructura social básica como vivienda, saneamiento, agua potable; atención en emergencia y restablecimiento en zonas de desastre; servicios de microcrédito y asesoría técnica a pequeños emprendedores; investigación, cultura, medioambiente; hasta procesos más complejos de estímulo al desarrollo inclusivo; la realización

positiva de los Derechos Humanos, construcción de políticas públicas; veeduría, control ciudadano y fortalecimiento de la organización y la participación ciudadana. (GANGA CONTRERAS, BUROTTO PINO, & ANTONIOLETTI, 2010)

Al observar estas organizaciones desde un punto funcionalista, podemos describirlas como sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Para realizar la presente revisión sobre el nuevo papel que las organizaciones del tercer sector cumplen en la sociedad contemporánea, nos valemos de los planteamientos de Giddens y su idea de estructuración de la sociedad y de Parsons tomamos su idea de estructura social y sistema social.

## **5.2 LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA Y EL SISTEMA ESTRUCTURANTE; UNA ADAPTACIÓN DE LA TEORÍA DE GIDDENS EN EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.**

El sociólogo británico Giddens reconocido por su teoría de la estructuración y su mirada holística de las sociedades modernas, centra sus intereses principalmente en reformular la teoría social y re-evaluar nuestra visión del desarrollo y la modernidad.

En La Constitución de la Sociedad, refiriéndose a la Teoría de la investigación empírica y crítica social, formula lo que llama Reiteración de Conceptos, los cuales se resumen de la siguiente manera:

*“1. Todos los seres humanos son agentes entendidos. Esto significa que todos los actores sociales saben mucho sobre las condiciones y consecuencias de lo*

*que hacen en su vida cotidiana, donde además, son capaces de explicar discursivamente lo qué hacen y las razones de su hacer.*

*2. El entendimiento de los actores humanos está siempre acotado en parte por lo inconsistente y en parte por las condiciones inadvertidas/consecuencias no buscadas de la acción.*

*3. El estudio de la vida cotidiana es parte esencial del análisis de la reproducción de prácticas institucionalizadas.*

*4. Una rutina, que psicológicamente importa para reducir al mínimo las fuentes inconsistentes de angustia, es la forma predominante de actividad social cotidiana.*

*5. El estudio del contexto, de una interacción, es inherente a la investigación de una reproducción social.*

*6. Las identidades sociales, y las relaciones de postura-práctica asociadas con ellas, son <<marcadores>> en el espacio-tiempo virtual de una estructura.*

*7. No se puede atribuir un sentido unitario a <<constreñimiento>> en el análisis social. Los constreñimientos asociados con las propiedades estructurales de sistemas sociales no son sino un tipo entre otros varios tipos característicos de la vida social humana.*

*8. Entre las propiedades estructurales de sistemas sociales, tienen particular importancia los principios estructurales porque ellos especifican tipos globales de sociedad.*

*9. El estudio del poder no se puede marcar como una consideración de segundo orden en las ciencias sociales. El poder no puede ser enganchado, por así decir, después de formulados los conceptos más básicos de la ciencia social.*

*10. No existe un mecanismo de organización social o de reproducción social averiguado por analistas sociales que los actores no puedan llegar a conocer también y a incorporar en lo que hacen” (SCRIBANO, 2002).*

Aplicando los anteriores postulados al lenguaje y ámbito organizacional podemos considerar que toda organización se encuentra conformada por una estructura, más toda estructura surge de la organización, que a su vez se encuentra dotada de razón, es decir que es capaz de generar conceptos nuevos en pro de argumentar y mantener sus objetivos a la vanguardia de las necesidades de la sociedad, sin embargo estas organizaciones se enfrentan con limitantes como entre tanto la heterogonía de los fines, es decir las diferentes consecuencias que puede conllevar una acción o estrategia implementada, debido al margen de error que genera lo que podría ser un segundo limitante que es la estructura mental y el inconsciente de los sujetos que operan dicha organización;<sup>2</sup> razón por la cual para conocer la estructura y las prácticas institucionalizadas de la misma es necesario conocer su cotidianidad, más que sus estatutos, además es también necesario conocer, la estructura social que tiene y el entorno sistémico<sup>3</sup> dentro del cual opera la organización, cual es el sistema al cual obedece su acción. (LUHMANN, *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general.*, 1998).

A partir de lo anterior, los sistemas no son sino relaciones sociales que se organizan como prácticas sociales ordenadas y regulares, por lo que la acción como práctica social de grupos o colectividades, proporciona las condiciones que determinaran el cambio o la continuidad de las estructuras que forman el sistema.

Giddens tiene una particular noción de estructura, la cual hace juicio a su postura crítica frente al funcionalismo, en ella los sistemas poseen propiedades

---

<sup>2</sup> Aquí nos referimos a esa característica natural que implica la condición humana de no ser perfecto, de estar inmerso en arenas de incertidumbre.

<sup>3</sup> Cabe anotar entonces que cuando decimos sistémico estamos apelando a la concepción de Luhmann.

estructurantes que inciden en los individuos y sus prácticas sociales. (ANDRADE CARREÑO, 1999)

En cuanto a los recursos para la estructuración, se refieren a las bases de poder con las que cuentan los actores para influir en la acción de los demás, esta se manifiesta de dos formas; Autoritativa (no material) y Distributiva (dinero, bienes, etc.), ambas propiedades estructurantes recrean prácticas sociales que permiten la existencia del sistema. – Concepto fundamental para nuestro entendimiento de la organización ONG’S respecto al sistema estructurado -.

En la teoría de la estructuración, individuo y sociedad no son polos opuestos - mutuamente excluyentes- y exteriores de la vida social, sino que se producen y reproducen de forma constante e integral. (GIDDENS, 1998)

Para comprender como concibe la teoría de la estructuración las integraciones social y sistémica, debemos en primer lugar comprender su crítica a los conceptos tradicionales de estructura y, con ello, su re-conceptualización como propiedades y principios estructurales y la dualidad de estructura. En segundo lugar, comprender como esas modalidades de la estructura se articulan en la integración social y la integración de los sistemas sociales más amplios.<sup>4</sup>

Cuando se habla de estructura en el análisis social, nos referimos a las propiedades de estructuración que permiten la “delimitación” del tiempo-espacio en los sistemas sociales y a las propiedades que posibilitan la existencia de prácticas sociales previsiblemente semejantes en sus dimensiones variables de tiempo y de espacio que les otorgan una forma sistémica. (TENTI FANFANI, 2001)

Por lo tanto, la estructura no debe ser entendida como objeto corpóreo, palpable, sino como “trazos de memoria” que se concretizan en propiedades permanentemente renovadas de los sistemas sociales, propiedades que se

---

<sup>4</sup> Aquí queremos señalar cuando decimos “sistema social que lo contiene”; la organizaciones son sistemas integrados a un sistema más amplio, que es el sistema social dentro del cual realiza su acción.

extienden temporal, espacialmente y simultáneamente, delimitando el campo de acción de los agentes<sup>5</sup>. De tal manera la estructura no es concebida sólo en su aspecto coercitivo, sino también como facilitadora de la acción de los agentes sociales (BENSON, 1977).

En otras palabras, las características estructuradoras de los sistemas sociales o propiedades estructurales, como familia, instituciones políticas (civiles y estatales), etc. imponen tanto restricciones a la acción como posibilidades de que ésta se realice, dicta una ruta dual.

Retomando ahora la exposición de la teoría de la estructuración, debemos comprender que es esta dualidad de la estructura, caracterizada por la coerción y facilitación de la acción, así como por la imposición de reglas y disponibilidades de recursos, y por la recursividad de las prácticas sociales, que se constituye en el eslabón fundamental de las integraciones sociales y sistémicas. Es la que posibilita que las prácticas sociales en contextos de co-presencia puedan ser reproducidos a gran escala tiempo-espacial, o sea, en situaciones de ausencia física de los agentes coordinadores. (SCRIBANO, 2002)

En todas las sociedades pre-capitalistas, - aunque en diversos grados -, la integración de los sistemas sociales ha sido inestable, pues su coordinación no podría valerse de los mismos recursos que los actuales de los Estados, ni de la capacidad de éstos para efectuar esa coordinación estando ausente temporal y espacialmente del locus social en cuestión.

La extensión tiempo-espacial de las sociedades humanas, a pesar de la enorme variación que este distanciamiento puede asumir según la formación histórico-social concreta de la sociedad analizada, siempre encuentra sus raíces en las prácticas cotidianamente renovadas de los agentes; los cuales, a su vez, se apropian y utilizan los recursos que les son puestos a disposición de acuerdo con reglas que les son prudentemente dadas (costumbres, leyes) pero

---

<sup>5</sup> Aquí agentes entiéndase también como organización.

no son coercitivas hasta el punto de eliminar la capacidad y la posibilidad de elección de los agentes y, con esto, reproducen concretamente aquellos elementos “estructurales” (propiedades, principios) de los sistemas sociales, dándoles una dimensión tiempo-espacial que supera ampliamente el espacio y el tiempo de la vida individual.

Así, en la teoría de la estructuración, en tanto la integración social se realiza en encuentros y desencuentros en el tiempo-espacio, la integración sistémica pese a poseer su fundamento en esas interacciones cara a cara se caracteriza por la integración de los agentes y/o colectividades fuera de esas situaciones, o sea, por la reproducción integral de estas prácticas sociales cotidianas en tiempo-espacialidades discontinuas. (GARCÍA ANDRADE, 2009)

A la luz de todo este planteamiento teórico, fundamentamos nuestro análisis de las ONG'S respecto a lo observado en procesos de re-direccionamientos estratégicos, los cuales según nuestras observaciones y a la luz de estas teorías expuestas sucintamente, su acción responde a los intereses del sistema amplio, el cual les determina la estructuración. Las organizaciones empiezan a sesgar su acción, y se estructuran en función de esa acción elegida pero que a al vez también es impuesta por el mismo sistema. No obstante por ese sentido dual de las organizaciones y de los sistemas (LUHMANN N. , 2002), con su acción influyen al sistema social más amplio y pueden llegar a tocar las estructuras del sistema, aportando así a transformaciones en la realidad social de un territorio y hasta llegando a ejercer fuerzas transformadoras al mismo sistema social, en las estructuras del sistema y en la estructuración de su propio sistema – replantear la organización en sí-.

Ahora hemos llegado hasta aquí con la idea de estructuración desde la perspectiva de Giddens y aplicamos el concepto estructuración a la observación y análisis de la organización, concepto que lo explicamos a partir de entenderlo como un sistema abierto siguiendo algunas orientaciones de la teoría de Luhmann, para retomar en el capítulo que viene continuación la teoría de Parsons respecto a dos conceptos concretos el de acción social y el de

sistema social, para hacer una especie de mezcla mas adelante con ambas teorías para poder sustentar algunas afirmaciones que lanzamos, como producto de nuestra labor investigativa

### **5.3 LA ACCIÓN SOCIAL Y EL SISTEMA SOCIAL DE PARSONS EN EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR.**

Uno de los más afamados exponentes del funcionalismo estructuralista, lo encontramos como el teórico que tenía la explicación más cercana a lo que queremos señalar y que nos servirá de gran ayuda para explicar nuestros hallazgos.

Desde su perspectiva, Parsons construyó la idea sistema de social como aquello que nombra el establecimiento de la sociedad, sus contenidos, subsistemas y relaciones, las cuales analizaremos desde la identificación de la estructura social en que la organización surge y se reproduce. (PARSONS, 1999)

Desde su estrategia analítica, Parsons concibe al actor social<sup>6</sup> como un individuo atrapado por su herencia y entorno y en una medida mínima, libre y calculador. Es decir, se encuentra condicionado por su entorno físico y cultural además del componente biológico con cierto margen de autonomía.

En consecuencia, afirma que la mínima expresión del tejido no es el actor sino sus acciones o el acto-unidad. Este acto-unidad consta de un actor social, perseguidor de los fines y los medios que posee para alcanzarlos en medio de diferentes condiciones (herencia biológica, limitaciones ecológicas, etc.).

---

<sup>6</sup> Para este caso el actor social es la organización.

De igual forma podemos observar cierto grado de “interaccionismo simbólico”<sup>7</sup> en la concepción de que la estructura teórica es inseparable de su origen; ese lazo de acto-unidad entre los enfoques macro y micro sociológicos es definido por un significado colectivo y observable como conducta, esto cobra sentido al apreciar que este acto articula los enfoques institucionales y sub-institucionales; dejando en claro que el voluntarismo de Parsons no se mimetiza con el libre albedrío, sino que es el hombre el encargado de dar el impulso, entonces cobra sentido el análisis de los individuos que coordinan la acción del actor (organización).

Considerando que el actor no se encuentra en el vacío, sino que en realidad está rodeado por una pluralidad de individuos con diferentes criterios motivacionales con diferente entorno cultural y sustrato biológico, podemos afirmar que un sistema social no es algo concreto sino un método para establecer relaciones entre componentes con rasgos descriptivos de la realidad. (PARSONS, 1999) O sea, es una concepción meramente analítica.

El sistema social es un conjunto de roles institucionalizados que aparecen como resultado de la acción de los individuos que controlan y analizan dicha acción concibiendo las instituciones como procesos cristalizados. Ya lo afirmaba Parsons *“la estructura de las pautas institucionales definen los roles desempeñados por los actores* (PARSONS, 1999). En este orden de ideas las organizaciones asumen tareas que determinan su acción y dictan su rol a cumplir dentro del sistema más amplio.

Ahora bien, un sistema social que quiera subsistir debe contar con medios para controlar tensiones y desviaciones, o sea, mecanismos integradores de control social. (MAZUELA LLANOS, 2001) Estos pueden ser de distintos tipos, pueden

---

<sup>7</sup> Corriente de la micro sociología, que se basa en la comprensión de la sociedad mediante la comunicación, analizando el sentido de la acción desde los participantes. Como método de investigación privilegia la acción como interacción comunicativa y como proceso auto reflexivo, centrando su atención en el carácter simbólico de los procesos de interacción, dándole especial atención al proceso de definición a través del cual el autor le da forma a su acto.

ser: sanciones interpersonales, actividades rituales, instituciones que obren como válvula de escape, de reintegración y agencias de control social capaces de recurrir a la fuerza y coerción. (TORRE, 2003)

Y es en este punto donde queremos afirmar que las ONG'S, organizaciones del tercer sector, sirven como medida de subsistencia del sistema ya que estas se estructuran de acuerdo al sistema que las contiene y con su acción pueden llegar a trastocar el orden estructurado del sistema.

Podemos también interpretar que la articulación del sistema social constituye una re elaboración del esquema de interposición, explicitando puntos que se encuentran latentes; precisándose que todo sistema social para mantenerse debe cumplir con requisitos preestablecidos que son denominados: adaptación, consecución de fines, integración y latencia. (PARSONS T. (., 1978)

Para no encontrarse en situación de extinción, se debe lograr una adaptación al entorno, esto es, si la estructura de una sociedad no se adapta a las condiciones situacionales debe considerar dos alternativas, la re-estructuración o extinción y esto es lo que las Organizaciones hacen, adaptarse a un entorno, ese entorno que denominamos aquí como el sistema más amplio que las contiene, -el sistema social- para mantenerse en él como realidad que intercambia y se relaciona y que desde su misma vigencia y armonía con el sistema pueda mantener su acción e influir en la estructuración del sistema social que las contiene.

A esto debemos sumar que dicho sistema social debe socializar normas que actúen sobre los miembros que se incorporen; contando con instituciones socializadoras para evitar que los miembros originales marquen la duración.

Entonces todo sistema social para poder subsistir inalterado, debe contar con instituciones que asimilen conflictos que pudieran surgir, evitando el desmembramiento causado por estas tensiones considerando en términos analíticos y la sumatoria de datos adquiridos, siempre aplicando un esquema de estructuración, en el cual podemos definir dos situaciones extremas:

- a. Sistemas sociales estables y ordenados, caracterizados por encontrarse adaptados a su entorno ecológico, coordinados y estructurados en lo que a fines y objetivos se refiere, pautas valorativas transmitidas con exactitud a los demás actores, Consecuentemente a todo esto, al encontrarse los mecanismos perfectamente coordinados, las instituciones destinadas a resolver conflictos apenas intervienen, maximizando así su actividad.
- b. Sistemas sociales en anomia caracterizados por su adaptación mínima o nula, escasa coordinación, con pluralismo extremo y profunda fragmentación, falta de funcionalidad de los mecanismos de socialización, mecanismos de solución de problemas incordiados o desbordados, sin posibilidad de ser efectivos. (PARSONS, 1999)

Entonces las organizaciones<sup>8</sup> son a nuestro entender, sistemas dentro de un sistema que las ha estructurado de acuerdo a sus mismas necesidades de reproducción y que estas han quedado inmersas en algún momento del tiempo – espacio en uno de los escenarios sistémicos expuestos por Parsons, las cuales para sobrevivir, es decir mantener su intercambio con los demás sistemas del sistema social, en un sistema bastante cambiante y dinámico se reestructuran buscando mantenerse vigentes e interactuando, ayudando a su reproducción, pero que al mantenerse en actividad de intercambio puede orientar su acción social para trastocar la misma estructura del sistema, al concebir en sus fines y razón social perseguir fines últimos superiores propios de estas organizaciones<sup>9</sup> e influir en la misma estructuración de la sociedad orientando su acción a la consecución de dichos fines.

Ahora armados de herramientas conceptuales aportadas por Giddens y Parsons, nos acercaremos a nuestras dos principales unidades de análisis

---

<sup>8</sup> Para nuestro caso son organizaciones del tercer sector, propiamente dichas ONG'S u organizaciones no gubernamentales, acerca del tercer sector como unidad conceptual de nuestro trabajo, nos referiremos más adelante con detenimiento en el Capitulo de nuestro trabajo.

<sup>9</sup> Véase TORRE, Isabel, "Los fundamentos Sociales del Tercer Sector" , en Revista internacional de Sociología, Madrid (2003) p 125-135.

utilizadas en nuestras indagaciones y observaciones, El tercer sector en Colombia y La ONG Fundación Diego Echavarría Misas, la cual fue tomada como referencia para llevar a cabo nuestros análisis sociológicos.

## 6 CAPITULO I

### APROXIMACIÓN HISTÓRICA A LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN COLOMBIA.

Las organizaciones del tercer sector tienen su origen aproximadamente desde el siglo XIX, mas su reconocimiento formal sólo se da hasta 1945 con la promulgación del artículo 71 de la carta de las naciones unidas, cuando establece la posibilidad de hacer arreglos con organizaciones no gubernamentales que traten o tengan que ver con asuntos propios de las naciones unidas, lo que dio pie al surgimiento de un gran número de organizaciones no gubernamentales de carácter social, muchas de ellas aprovechando la oportunidad de dinero disponible para estas actividades y la necesidad que tenía Europa y el Mundo en general de restablecer el camino y retomar horizontes de desarrollo.-Básicamente era continuar en la búsqueda de las promesas de la modernidad-. (RODRÍGUEZ LOPEZ, 2005)

Las organizaciones del tercer sector se han caracterizado por ser una especie de mecanismo reparador de los desajustes que el sistema social va teniendo o de los residuos o efectos colaterales que va dejando en su reproducción. Esto se hace evidente al revisar los contextos en los cuales surgen organizaciones de este sector y las tendencias que en cada época el sistema impone y orienta la estructuración de este tipo de organizaciones. (GANGA CONTRERAS, BUROTTO PINO, & ANTONIOLETTI, 2010)

Pero entonces, no es que el radio de acción de estas organizaciones se límite al de las naciones unidas, también lo conforman Estados nacionales en los cuales se desempeñan como consultores, ejecutantes de proyectos y como una forma de presión social ciudadana en algunos casos.

Queremos destacar antes de continuar que es un sector heterogéneo, presenta rasgos muy distintivos según su propia dinámica o según el perfil o tipo de organización, podemos encontrar asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, clubes de barrio, sociedades de fomento, cámaras empresariales, colegios profesionales, comedores barriales y organizaciones religiosas, entre otras, cuya característica principal además de ser No gubernamentales o No Estatales, -como ya lo denotamos- es que no tiene dentro de sus fines la producción de un excedente de capital, es decir, ¡son sin ánimo de lucro!.

Valga aclarar que esto no significa que las organizaciones de la sociedad civil no puedan cobrar por sus servicios prestados, -de hecho es necesario y es lo que hacen- lo que no pueden hacer es distribuir esos ingresos entre sus asociados o directivos como si fueran las ganancias de una empresa, sino que deben reinvertir en el mejoramiento de su razón social y en el mejoramiento y efectividad de sus acciones.

Para el caso colombiano y América Latina en general, estas organizaciones tienen sus antecedentes la mayoría de ellas en la filantropía promulgada por la iglesia católica en las clases altas desde la misma época de la conquista española y posterior colonización. Las entidades sin ánimo de lucro de origen filantrópico provienen del seno de las indulgencias que las clases altas pagaban a la iglesia para preparar su llegada al cielo. La iglesia con el dinero de las indulgencias, financiaban el cumplimiento de las tareas que la corona española le había delegado, funciones públicas que no eran consideradas como tales, sino que se veían como obras de caridad; algunas de ellas eran: el manejo de la educación, los hospitales, los orfanatos y hospicios. Funciones que realizó tanto con recursos públicos, pero sobre todo con la donación de herencias de particulares e indulgencias y la misma acumulación de tierras y dominios.

En concordancia con lo anterior, tenemos antecedentes como la creación en 1857 de la primera Sociedad San Vicente de Paúl, sin duda la más importante

institución de ayuda a los pobres en la segunda mitad del siglo XIX y hoy aún prestando sus servicios actualizados gracias a su constante renovación. Una organización vivo ejemplo, enmarcada dentro de la simbiosis de los principios filantrópicos de las clases adineradas y la caridad de la iglesia católica, que reproducían fielmente el sistema social de la época.

Otro antecedente que tenemos en Colombia y que queremos destacar es la fundación en 1911 por el jesuita José María Campo Amor, de una organización sin ánimo de lucro llamada “El Círculo de Obreros de Bogotá”, con el fin de superar las condiciones de extrema pobreza de los obreros a través de una caja de ahorros de los beneficiarios y donativos por parte de los empresarios. Esta iniciativa dio origen al Banco Caja Social y a la Fundación Social, que es hoy la organización del tercer sector más antigua de Colombia.

Esta organización decanta en un banco y en una organización de asistencia social, como respuesta a la necesidad de un nuevo orden político y social, que con la llegada a Colombia de las ideas socialistas, -las cuales empiezan a campear por la mente de los obreros y de los jóvenes estudiantes- se hacía necesario. Había en el aire ideas que podrían trastocar la estructura del sistema social. Además, aunado a esto estaban los proyectos de las clases dirigentes de iniciar un proceso de modernización del país vía industrialización, es decir, la llegada tardía de nuestra revolución industrial. Todo lo anterior sucedía en el marco de una gran presión política de los Estados Unidos sobre América Latina como por ejemplo, las negociaciones del canal de Panamá, por lo que la aparición de este tipo de organización era consecuente con las necesidades del sistema de la época.

Es así pues que en este contexto descrito, surge esta organización, -y como ella otras más similares en este mismo tiempo-, la cual buscaba ayudar al sistema en un doble sentido, primero asiste a la clase obrera a través de caridad con las donaciones de los empresarios, pero a la vez servía para bajar las tensiones en un país que venía de una sucesión de guerras civiles y necesitaba canalizar las ayudas de las familias ricas del país mientras

mostraban su lado filantrópico, apaciguando los ánimos de grupos con discursos propios de la lucha de clases.

Años más adelante, en 1936 en el marco del Segundo Congreso Sindical, se crearon las comisiones que darían origen a la Confederación de Trabajadores de Colombia, CTC, una época que es marcada por las ideas de la primera internacional y en la cual surgen más organizaciones del tercer sector con el perfil de organización obrera, organización campesina y lucha de clases. Surgen este tipo de organizaciones que crean también dentro de las organizaciones del tercer sector una nueva tendencia.

Asoma un nuevo tipo de organización del tercer sector en Colombia, en una época de consolidación del modelo de desarrollo industrial, la organización obrera logra influir en la estructuración del Estado, modificando el sistema social de forma que muchas de los ideales de las organizaciones sindicales sientan las bases para que más adelante surja el Estado Social de Derecho. Entonces vemos como las organizaciones del tercer sector vuelven a asumir las tensiones del sistema y las canaliza de manera racional evitando el colapso del mismo sistema social.

En 1954, promovida por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia(ANDI), se crea la primera caja de compensación familiar, Comfama, una organización voluntaria que sembraría las bases del sistema de subsidio familiar hoy extendido por todo el país. Organización que se funda en el marco de la posguerra de la segunda guerra mundial, en el cual luego de la carta de las naciones unidas, se comienza con la implementación del Estado Social de Derecho, el cual se concibe como una forma de reparar los daños causados por la guerra y es en este sentido y respondiendo a esta tendencia que se encuadra la política social. Durante esta época se da un boom de organizaciones en el tercer sector y vemos como se vinculan muchas más organizaciones pero ahora con una orientación directa de relacionarse con los Estados Nacionales.

En este mismo contexto en 1958 surgen las Juntas de Acción Comunal como una forma de darle legitimidad al gobierno y a las instituciones en las comunidades en un momento de grave de crisis política, y de vincular a las comunidades organizadas a las tareas de la naciente urbanización del país, cobrando gran protagonismo este nuevo en la segunda mitad del siglo XX.

En la década de los 60 surgen varios movimientos y organizaciones no gubernamentales que engruesan el tercer sector formadas desde distintas perspectivas sociales y políticas. Muchas de ellas surgen de una apertura de la iglesia, otras de grupos vinculados a ideas políticas de izquierda. Tal es el caso del Consejo Regional Indígena del Cauca, una de las primeras y más emblemáticas organizaciones étnicas del país y representante de los intereses de los indígenas Colombianos, la cual a la vez que ejercía presión social, también prestaba servicios de asistencia social a sus comunidades.

Tal es el crecimiento durante los 60'S y 70'S del tercer sector, que muchas de ellas impulsadas por las políticas del Estado de Bienestar, la ayuda internacional y la necesidad de gobernabilidad del sistema social por vías pacíficas, que en el año 1989 se crea la Confederación Colombiana de ONG como un proyecto de la sociedad civil auspiciado por Naciones Unidas. Hoy la confederación tiene presencia en 22 regiones del país y cuenta con 12 federaciones departamentales y 20 asociaciones.

En 1992 La Fundación Social y la Fundación Interamericana de Estados Unidos crean el Centro Colombiano de Filantropía (hoy Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial) cuyo objetivo es promover la ejecución de proyectos sociales financiados por el sector empresarial colombiano, ofreciendo protagonismo a organizaciones del tercer sector de tipo filantrópico como forma de acomodación del sistema social, funcionando como manera de retribución sobre la sociedad de la explotación de los medios sociales, económicos y ambientales por parte de grupos empresariales.

Actualmente en la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá, se han identificado gran número de organizaciones del tercer sector de todos los perfiles y tipos que fueron llegando al país a través de varios años.

Existe una nueva oleada de ONG'S que plantean retos y transformaciones al tejido organizativo de la ciudad. Hay serios avances en la consolidación del tercer sector en Colombia y sobre todo en Medellín y el Valles de Aburrá, hemos logrado redes de articulación y alianzas - Estado y organizaciones – relaciones de cooperación tanto nacionales como internacionales.

Se identifican factores determinantes que vienen influenciando la tendencia de las organizaciones en el presente los cuales tienen que ver con el origen y gestión de los recursos, dichos factores determinan la estructuración de las organizaciones, obligándolas a conducirse hacia lógicas más empresariales que inciden sobre las formas de relación de las ONG y por ende las formaciones sociales devenidas de su acción social.

Se ha notado un desgaste manifiesto de las organizaciones sociales de la ciudad alrededor de procesos de diagnóstico, formación y fortalecimiento de su trabajo.

Se reconocen aportes significativos alrededor de la participación de las organizaciones ante experiencias de planeación del desarrollo local, pero no se ha logrado la incidencia deseada en la misma estructura del sistema social con su acción.

Existen factores de continuidad y discontinuidad entre la dinámica de las Organizaciones del tercer sector en los niveles rural y urbano.

Se hacen visibles nuevas dinámicas, de organización social, con resultados variables, que apuntan al análisis de la estrategia de conformación de redes y procesos de fortalecimiento. (ARANGO SERNA, PEREZ ORTEGA, & ROJAS LOPEZ, 2008)

Existe un panorama diverso y en parte articulado de las organizaciones para el trabajo en las comunas; no obstante se requiere el impulso de estrategias de trabajo inter organizativo y un mayor nivel de corresponsabilidad administrativa e institucional.

Pero no es nuestro interés en este punto realizar una evaluación concluyente del tercer sector en Colombia, es nuestra intención plantear argumentos para exteriorizar como la Fundación Diego Echavarría Misas, -organización donde realizamos nuestra practica- no es ajena a los retos y nuevas tendencias que se le presentan al tercer sector, por el contrario, convencida de sus fines últimos y la necesidad de competir inició un proceso de búsqueda de estrategias para su re-acomodación a las exigencias del mismo sistema, manteniéndose siempre actualizada y vigente, buscando la supervivencia y el crecimiento de la organización a la vez que estoicamente sigue en el cumplimiento de su misión y el mejoramiento de la sociedad en general.

Pero también queremos señalar luego de todo lo dicho, que las organizaciones del tercer sector surgen siempre influenciadas y determinadas en su estructuración por las mismas necesidades de reproducción del sistema social que las contiene y que estas con su acción han logrado permear la misma estructura del sistema social modificándolo y trastocándolo, pero nunca amancillándolo, por el contrario, siempre ayudando a su pervivencia, asimilando y reencauzando las fuerzas de fuga y tensiones del sistema convirtiéndolas en fuerzas favorables para el mantenimiento del mismo. (BENSON, 1977)

Hemos llegado hasta aquí tratando de presentar de una manera respetuosa y seria, elementos necesarios para comprender los logros, aprendizajes y aportes que conseguimos durante nuestra práctica profesional en la participación directa del proceso de direccionamiento estratégico de la Fundación Diego Echavarría Misas de Itagüí.

De manera introductoria al siguiente capítulo en el cual veremos un poco más en detalle la organización objeto de nuestro ejercicio y la experiencia vivida en nuestra práctica. Concluimos parcialmente que las organizaciones del tercer sector surgen casi siempre en contextos coyunturales y que en Colombia este proceso se puede hacer evidente cuando examinamos históricamente el surgimiento de algunas de las más importantes organizaciones en el tercer sector.

También sugerimos que estas organizaciones cumplen su labor en un doble sentido, mientras por un lado sus misiones cumplen fines últimos supremos, bondadosos y positivos, también sirven como mantenedoras y reproductoras del sistema social, muchas de ellas siendo convenientemente útiles para el sistema mejorando ambientes de gobernabilidad, paliando, reparando y asumiendo los daños colaterales del sistema social, pero a la vez convirtiéndose en actores políticos dentro de sus territorios debido a su gran crecimiento en los últimos años, de manera que pueden con su acción trastocar la misma estructura del sistema pese a que se estructuran determinadas por el sistema en que surgen. (BENSON, 1977)

## 7 CAPITULO II

### LA FUNDACIÓN DIEGO ECHAVARRÍA MISAS Y SU DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El presente capítulo lo hemos dividido en dos aspectos básicos; el primero es un recorrido sobre la historia de la organización, echando un vistazo a las administraciones que ha tenido, insinuando vocaciones que cada uno de los que han pasado por su dirección le han dado, esto con el fin de generar un referente claro sobre la organización en la cual se desarrolló nuestra experiencia de práctica profesional y evidenciar a partir de la acción social de la organización, evidenciar como coincide dicha acción con los intereses del sistema social y como a medida que se armoniza más la estructura para cumplir una acción determinada por el sistema que dota a la organización de un rol en el sistema amplio, mayores oportunidades de crecimiento se le ofrecen a la organización para que cumpla con sus fines misionales. Más adelante nos encontraremos con un compendio de lo que pudimos recoger durante el periodo de práctica profesional en una fracción del proceso de direccionamiento estratégico, en la cual se estructura nuevamente la organización dentro de la lógica dual de adaptación de su estructura al sistema amplio y las posibilidades de cumplir sus misiones que son de una u otra manera fines opuestos a los intereses del sistema social que reproduce y guarda con su acción social, para por último intentar señalar algunas tesis que hemos construido a lo largo de nuestro trabajo académico, arrojando algunas conclusiones finales<sup>10</sup>. –Entonces miremos –.

---

<sup>10</sup> Al decir conclusiones no es nuestra intención pretender concluir la discusión acerca de este tema, por el contrario buscamos abrir nuevas perspectivas para el análisis de estos asuntos que atañen a la disciplina sociológica respecto a la aplicación de teorías generales en casos concretos.

## 7.1 BREVE RESEÑA DE LA “FUNDACIÓN BIBLIOTECA DIEGO ECHAVARRÍA MISAS”

Desde los mismos inicios de la organización del tercer sector, “Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas”, su estructuración fue influenciada por las necesidades del sistema social en que surgió, fue así que se estructuró una organización dispuesta a suplir las necesidades de reproducción del sistema social de una época coyuntural de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburrá, la transición que este territorio iniciaba para convertirse de pueblo en Ciudad y continuar con el desarrollo de la estructura del sistema social en el país.

Consecuentemente esta organización fue creada como una Biblioteca el 13 de mayo de 1945, por el filántropo Antioqueño Diego Echavarría Misas y su esposa Benedikta ZurNieden, como una obra más de las tantas obras de caridad o beneficencia que hizo durante su vida. Es una organización producto de un mecenas que aprendió de estos menesteres en sus tantos viajes a Europa sobre mecenazgo.

“La Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas” es una organización creada por el hijo de uno de los primeros empresarios más prósperos de la ciudad de Medellín. Diego Echavarría Misas, recibió formación en Europa, llegó al país con la idea de traer la cultura y emular aquí las prácticas buenas pero también necesarias para el funcionamiento de una sociedad industrializada tal como ya lo había visto en su época de estudiante en Europa.<sup>11</sup>

El Valle de Aburrá era un territorio que estaba en un proceso de modernización iniciado desde principios del siglo XX que exigía tener una serie de equipamientos sociales y culturales que en la época eran escasos en el país y que servían como mecanismos de reproducción del sistema social a la vez que hablaban de los buenos oficios que personas líderes y adineradas hacían por mejorar la sociedad en que vivían.

---

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Diego\\_Echavarr%C3%ADa\\_Misas](http://es.wikipedia.org/wiki/Diego_Echavarr%C3%ADa_Misas), tomado el 12 de Septiembre de 2011

Fue así que, aunque al principio no fue una idea exitosa y recibió críticas, un proceso de instrucción, de culturalización y educación lleva tiempo y sólo se vieron los réditos esperados de esta iniciativa años después cuando comenzaron a llegar los lectores y se comenzó a respirar un aire un poco más intelectual en el Municipio de Itagüí.

A la vez que crecía la industrialización en el territorio, cada vez más equipamientos sociales se construían porque se hacían necesarios para atender a la cantidad de personas que llegaban de los pueblos de Antioquia al Valle de Aburrá atraídos por la naciente industrialización de aquella época, entonces él, Don Diego continuando con la tradición de mecenas que su padre le había heredado, aplicaron en el Valle de Aburrá aquellas obras que conocieron en sus múltiples viajes de negocios, viajes donde se pudieron inspirar en las historias del surgimiento de las más prósperas ciudades del norte de Italia, la revolución industrial inglesa y algunas ciudades de los Estados Unidos. (BOTERO HERRERA, 1985)

Es entonces que El territorio del Valle de Aburrá, lugar donde todos los negocios que emprendía su familia se hacían prósperos, era oportuno generar las condiciones para la reproducción del modelo económico que traían él, su familia y muchas otras familias de clase alta por aquella época.

Se pensaba en aquel entonces que si se hubieran esperado a que el Estado con su lentitud paquidérmica de la burocracia y las prácticas corruptas ahincadas en el Ethos de la clase política de la época en que surge la organización, realizaran las obras de equipamientos sociales, nunca hubiera sido posible lograr con tal rapidez y éxito que sus capitales crecieran y que junto con él creciera la ciudad. (CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN, 2008)

Desde su fundación Diego Echavarría la Biblioteca, entre los años 1947 hasta 1971, una organización con un carácter generoso, todos sus recursos provenían del mecenazgo de su fundador, el cual buscaba generar espacios

para la cultura y la educación de la gente del municipio de Itagüí, beneficiando a los mismos obreros de las fábricas de su propiedad u obreros de las fábricas de alguno de sus hermanos o su padre. En conclusión una organización que dependía en un 100% de su padre creador. (Wikipedia, 2010) ¡Un mecenas!

En la década de los 70's cuando muere asesinado su director y fundador, la junta llega a la conclusión que se requiere de la caridad pública para que la biblioteca sobreviva, frente a este panorama la dirección la toma la viuda del fundador, la señora Benedikta Zur Nieden desde el año 1971 hasta el año 1976, año en el cual ingresa como directora, Margarita Echavarría de Uribe, hasta 1984. Durante este periodo se orienta como una organización social de beneficencia pública, se organizaban eventos públicos para recaudar fondos y se seguía inyectando dineros de la familia Echavarría, era una organización que se sostenía y continuaba con su cumplimiento misional.

Más adelante, en la década de los 80's la administración vincula personal en calidad de asesores para reestructurar la organización en pro de modernizarla administrativamente y así poder continuar con su misión y sobrevivir a un ambiente empresarial un poco más competitivo y hostil en el cual la acción social de la fundación perdía importancia para la clase empresarial. Durante este periodo la organización se encontraba en un ambiente en el que sostener este tipo de obras sociales se hacía cada vez más difícil para las familias adineradas, era una época económica donde se comienza a recortar gastos en las empresas y esto reduce las donaciones de las que se sostenían este tipo de organizaciones.

Para reaccionar y enfrentar su exigente situación, se contrata a Luis Eduardo Villegas, docente jubilado de la Universidad de Antioquia quien apoyó un proceso de transformación administrativa y reorientación en la gestión de la organización.

Bajo la dirección de la señora Marina Viana de Mejía, se implementan algunas de las medidas propuestas por el asesor y la organización se adecuaba a lo que

las tendencias mundiales indicaban. Se ve en los recursos públicos una nueva oportunidad de gestionar el cumplimiento de la misión y centra su atención en los “auxilios parlamentarios”<sup>12</sup>, los cuales se podrían obtener vinculando políticamente la organización, es así que por ésta época la relación de la biblioteca con el municipio gira en torno a la búsqueda de apoyo y sostenibilidad.

Antes de la constitución de 1991 existían auxilios que eran manejados por representantes a la cámara. Pero eran los municipios quienes finalmente hacían inversión y los hacían efectivos parcialmente en el mantenimiento de este tipo de organizaciones, como por ejemplo: asilos para ancianos, hogares de desvalidos entre muchas otras organizaciones de asistencia social. La Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas, gracias a la gestión de doña Benedikta ZurNieden, se seguía financiando por algunos otros recursos que ya eran tradicionales, como los eventos y colectas, pero en los auxilios parlamentarios encontró una nueva oportunidad de obtención de recursos para el mejoramiento y sobrevivencia de la Biblioteca.

Con la entrada en vigencia de la nueva constitución política de Colombia, la cual prohibió los auxilios parlamentarios, algunos recursos de funcionamiento se vieron recortados obligando a una nueva reestructuración de la organización para reorientar su acción de manera que le permita cumplir su misión y mantenerse vigente.

Por consiguiente en 1994 toma la dirección la señora Leonora Velásquez de Doménico, quien ingresa a la organización con una visión amplia, holística, fresca y renovadora, se podría decir que durante este periodo las tendencias administrativas son más estratégicas y centran su atención en modernizar la estructura administrativa de la organización inclinándola hacia un perfil más

---

<sup>12</sup> “Los auxilios parlamentarios eran gastos que, sin estar destinados a satisfacer créditos o derechos reconocidos con arreglo a leyes pre-existentes, decretaba el congreso a favor de empresas útiles o benéficas dignas de estímulo y apoyo”. DURÁN ACOSTA, Vanessa y MONTENEGRO CEBALLO, Alexandra. “Partidas de Inversión Social Regional” Tesis de Grado, Universidad Javeriana, Bogotá (2002).

empresariales, dejando atrás ese aire administrativo político que le había impregnado la época de los auxilios parlamentarios.

Durante este periodo de la organización se crea una nueva estructura, un nuevo organigrama, nuevos roles y en general una formalización de procesos que buscaban reestructurar la biblioteca, logrando mutar de una simple Biblioteca y comenzar a mirarse como una ONG, condición que reafirmó de manera estratégica, cuando ingresa a la federación antioqueña de ONG'S (FAONG)<sup>13</sup>

De tal forma que se hace notoria, una nueva tendencia en la modernización de los procesos administrativos y en el fortalecimiento de alianzas con otras organizaciones, institucionalizando así el trabajo en red, sustentado en la transferencia de conocimiento y metodologías de trabajo. Momento de quiebre radical en la concepción de la organización renunciando a viejas prácticas, trascendiendo una vez más y adaptándose cómodamente con el sistema, convirtiéndose además de equipamiento social cultural como lo fue en sus inicios, pasando por ser un actor político con los auxilios parlamentarios, para llegar a convertirse en una organización no gubernamental del tercer sector para el desarrollo, la educación y la cultura.

Comienza una época en la organización de cooperación interorganizacional, el Estado se convierte en un aliado, ya no como donante, sino como cooperante, hay un reconocimiento por parte del estado del papel que la organización como gestores del territorio y articulación entre Estado y Sociedad Civil cumple, con esta nueva tendencia la organización se convierte en una organización articulada al Estado para la garantía de derechos, lo que se hace evidente con la llegada de proyectos auspiciados y la ejecución de algunos proyectos estatales, la implementación de políticas públicas y la participación en la formulación de algunas de ellas. En conclusión no se abandona su carácter de actor político sino que se suman nuevas perspectivas y adaptaciones.

---

<sup>13</sup> Corporación privada sin ánimo de lucro, que representa e impulsa el desarrollo de las organizaciones del sector social en Antioquia.

En el año 1999 ingresa como director ejecutivo Raúl Fernando Montoya, quien a su llegada se propone posicionar en el tercer sector a “La Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas”, como una organización social no gubernamental, proyectándola como una empresa social de servicios educativos y culturales.

En este momento se percibe la urgencia de dar un giro, pues se avistaban angustias económicas producto del retiro de los auxilios parlamentarios y la desaparición de la mayoría de sus mecenas. El panorama financiero no era el más alentador, solo se tenía alguna renta de capital, la inversión en activos de bolsa concentrados y una tradición financiera muy conservadora, -mentalidad heredada desde su misma época de fundación-. Pero también se contaba con un banco de proyectos formulados por la anterior administración, cuyo objetivo era el de generar unos recursos a través de la administración de esos proyectos. Esa línea se continuó por lo que se mantienen ingresos. Esta actividad de administrar proyectos le permitió ampliar sus servicios y darle reconocimiento en el medio.

Frente a esta preocupación y la oportunidad que se tenía en la administración de proyectos, la junta resuelve empezar a hablar de una estrategia de sostenibilidad, generar ingresos frescos que garantizaran solvencia y pensar en crecimiento.

Por esta época, la organización a la vez que permanecía cumpliendo su misión, iniciaba una lucha política por la reivindicación de la organización frente a los gobiernos locales y la sociedad civil y una lucha jurídica contra el municipio para que pagasen dineros que debían a la Fundación.

La biblioteca continúa su trabajo de gestión por proyectos, en correspondencia con su nueva política de gestión institucional basada en la auto-sostenibilidad. Se continuó con algunas líneas de trabajo pero articulándolas con las políticas públicas que el municipio tenía en educación y cultura y apelando a su condición de actor político y especialista en gestión del desarrollo.

Estratégicamente la dirección de la biblioteca empezó a posicionarse, especializando su acción en la lectura de políticas públicas y en la implementación de éstas. La participación en la Federación Antioqueña de ONG'S, (FAONG) como federados permitió abrir la organización, contextualizarla y hacerla una organización oportuna, y reestructurada al contexto, una vez más se ve tocada por las tendencias mundiales que facilitan la reproducción del sistema social, dejando de ser una organización parasitaria dependiente, para convertirse en una organización autótrofa, autosostenible a costa de mercantilizar los servicios que ofrece y cediendo a la presión que el sistema social ejerce sobre estas organizaciones.

Hoy en día, La Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas es una organización del tercer sector, orientada a promover, generar y acompañar procesos educativos y culturales que aportan al desarrollo social y económico del país, a través de sus servicios de Información, Educación, Cultura, y Asesorías y Consultorías. Una organización que desde su fundación es y ha sido un referente de cultura y educación para la comunidad del Municipio de Itagüí durante los 65 años que lleva ofreciendo sus servicios. Servicios que inicialmente consistían en popularizar el conocimiento a través de una simple biblioteca han evolucionado al punto de convertirse en una empresa de conocimiento cogestora del desarrollo desde la perspectiva de la sociedad civil.

Por lo anterior consideramos que -aunque no es nuestro propósito en el presente trabajo- es valioso reconocer y sistematizar una experiencia de vida de una organización que ha crecido y se ha mantenido pese a las dificultades, vivo ejemplo de liderazgo que en 66 años de existencia ha acumulado una riqueza metodológica, política, administrativa y financiera, modelo para organizaciones de este mismo tipo que aún no ha sido documentada pero que vimos como una buena idea que destacar.

En este sentido, se ha iniciado el ejercicio de documentar y sistematizar todos los proyectos, procesos y programas que la biblioteca ha desarrollado en el lapso de 15 años, con el propósito de mejorar y hacer más efectiva y eficiente

la acción de la organización, en cuanto al cumplimiento de sus fines últimos supremos consignados en su misión, trastocar la estructura del sistema social en que interactúa y sobrevivir como organización autónoma de la sociedad civil.

Se habla de la Fundación Biblioteca de Itagüí Diego Echavarría Misas Centro Cultural y Educativo, cuya misión es la de formar e informar para el desarrollo humano.

En esta última década se orienta entonces el trabajo de la biblioteca hacia la construcción de estrategias de posicionamiento, articulando y sumando la organización a las dinámicas propias de la red.

Actualmente la biblioteca opera convenios con el SENA, con la Escuela de Idiomas de la Universidad de Antioquia y con políticas públicas y recursos del Municipio de Itagüí y Sabaneta, lo que genera ingresos y posiciona la Fundación.

El enfoque de la biblioteca es más estratégico en términos de sostenibilidad. Hoy la biblioteca preside la Federación Antioqueña de ONG's (FAONG), y hace parte del comité interinstitucional del plan estratégico aburra sur, como agente vinculante de proyectos derivados de la misma agenda.

Existen algunas expectativas frente a encontrar equilibrio en términos de auto sostenibilidad, que definitivamente no son cumplidas por la línea de biblioteca. Por tal razón se crean unas áreas funcionales en las líneas de educación y cultura, relacionadas con la gestión de proyectos y el centro de formación (CEFODEM) también estimadas como unidades estratégicas de negocios.

Esto obliga a desarrollar unas capacidades o competencias organizacionales y a fortalecer la gestión en las áreas que siguen siendo débiles, o que no generan ingresos.

Todo el proceso de creación del centro de formación Diego Echavarría Misas, ha sido un trabajo interesante y arduo de constitución de un centro para el

trabajo y el desarrollo humano. El convenio SENA ha fortalecido la capacidad de gestión y ha posibilitado la vinculación de personal especializado.

La Fundación ha estado en un proceso de evolución permanente, así por ejemplo se celebran talleres frente a lo que es este tipo de organizaciones para el desarrollo en el Aburrá Sur e Itagüí. Estos talleres se han realizado con base en las lecturas de los Objetivos del Milenio<sup>14</sup> formulados por la ONU y los objetivos programáticos de estas organizaciones, esto con la intención de seguir articulando y posicionando la Biblioteca con el tercer sector.

La organización trabaja ahora en el proyecto educativo con Juntas de Acción Comunal. En algún momento se pensó en replicar, el proyecto de biblioteca como centro cultural y de formación, en las centralidades que están proyectadas para Itagüí, en las centralidades del Sur y llegar a los sectores marginados. Esto sería un avance importante frente al espíritu fundacional, incorporando las nuevas tecnologías al Centro Cultural y Educativo, en este contexto de cambios tan fuertes.

La estrategia de la fundación hoy, más que salir a vender sus programas y servicios, se fundamenta en la realización de convenios, como por ejemplo, la alianza con la cobertura nacional del SENA, con la universidad de Antioquia.

El hecho de generar y prestar servicios, a la vez que programas que permitieran a la fundación incrementar sus ingresos, llevo la organización a emprender un proceso de formación, cualificación y tecnificación.

Hoy hablar de la coordinación y apropiación de contenidos digitales es un trabajo de aprendizaje. Porque cuando se sale al medio y se dice CEFODEM, Centro de Formación Diego Echavarría Misas, encontramos otras instituciones educativas que por su amplio recorrido son más reconocidas, como el CEIDA o

---

<sup>14</sup> Ocho objetivos firmados en septiembre de 2000, y que se pretenden alcanzar para el 2015, en el que los 191 estados miembros de las naciones unidas se comprometen a luchas contra la pobreza, el hambre, la enfermedad, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación contrala mujer.

el CESDE, que tienen 30 años de trabajo, lo que ha llevado a la organización a generar redes y alianzas.

En concordancia con todo lo anterior, la Organización “Fundación Biblioteca Diego Echavarría Misas”, se ha aventurado en un proceso de direccionamiento estratégico dentro de la misma lógica que ha seguido durante todos sus años de existencia, por lo que a continuación documentamos nuestra participación en dicho proceso y los presentamos de la siguiente manera.

## **7.2 EL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.**

El direccionamiento estratégico, es una herramienta mediante la cual se instituyen los enfoques, metas e indicadores, en el mapa estratégico institucional, en concordancia con la misión y la visión de la organización, en un periodo determinado. (MAZUELA LLANOS, 2001)

En la organización este se realiza por la necesidad de posicionarla estratégicamente como actor del desarrollo, al mismo tiempo que desea convertirse en una organización de la sociedad civil competitiva y reconocida, facilitando así su propia sostenibilidad financiera, de tal forma que pueda garantizar su permanencia.

El direccionamiento estratégico se realizó bajo la dirección de un tercero, el cual planteo la realización de un diagnóstico organizacional desde dos ámbitos: el Interno (análisis de microambiente) y Externo (análisis de macro ambiente), acerca de los cuales se desprenden y analizan cinco subsistemas:

- a. Razón de Ser: tiene que ver con el objeto social de la organización, da cuenta de la misión, visión, valores, usuarios, territorio, entre otros.
- b. Estructural: hace referencia a la forma cómo está la organización en términos de jerarquía, gestión funcional o por procesos, normas, mecanismos de comunicación, etc.
- c. Psicosocial: se refiere al ambiente laboral, manejo del poder, incentivos, motivación, relaciones interpersonales, manual de convivencia, comunicación informal, etc.
- d. Gerencial: articula el desarrollo y gestión de los otros subsistemas. Se divide en tres procesos, la planeación estratégica, programática y operativa; el seguimiento de procesos y el Control

Este ejercicio se desarrolló en seis jornadas de construcción y revisión de la visión estratégica (misión, visión, valores, objetivos, etc.), una jornada de retroalimentación y convalidación con la Junta Directiva y finalmente una jornada de planeación operativa para el 2010. El proceso se desarrolla analizando tres niveles de la organización, a saber; el estratégico, el táctico y el operativo, utilizando estrategias transversales que permitan alinear la visión, para conseguir el cumplimiento del objetivo de este direccionamiento, -que como ya lo dijimos es el posicionamiento de la organización como una ONG de desarrollo, educación y cultura-. De manera más específica miremos la descripción de esta experiencia.

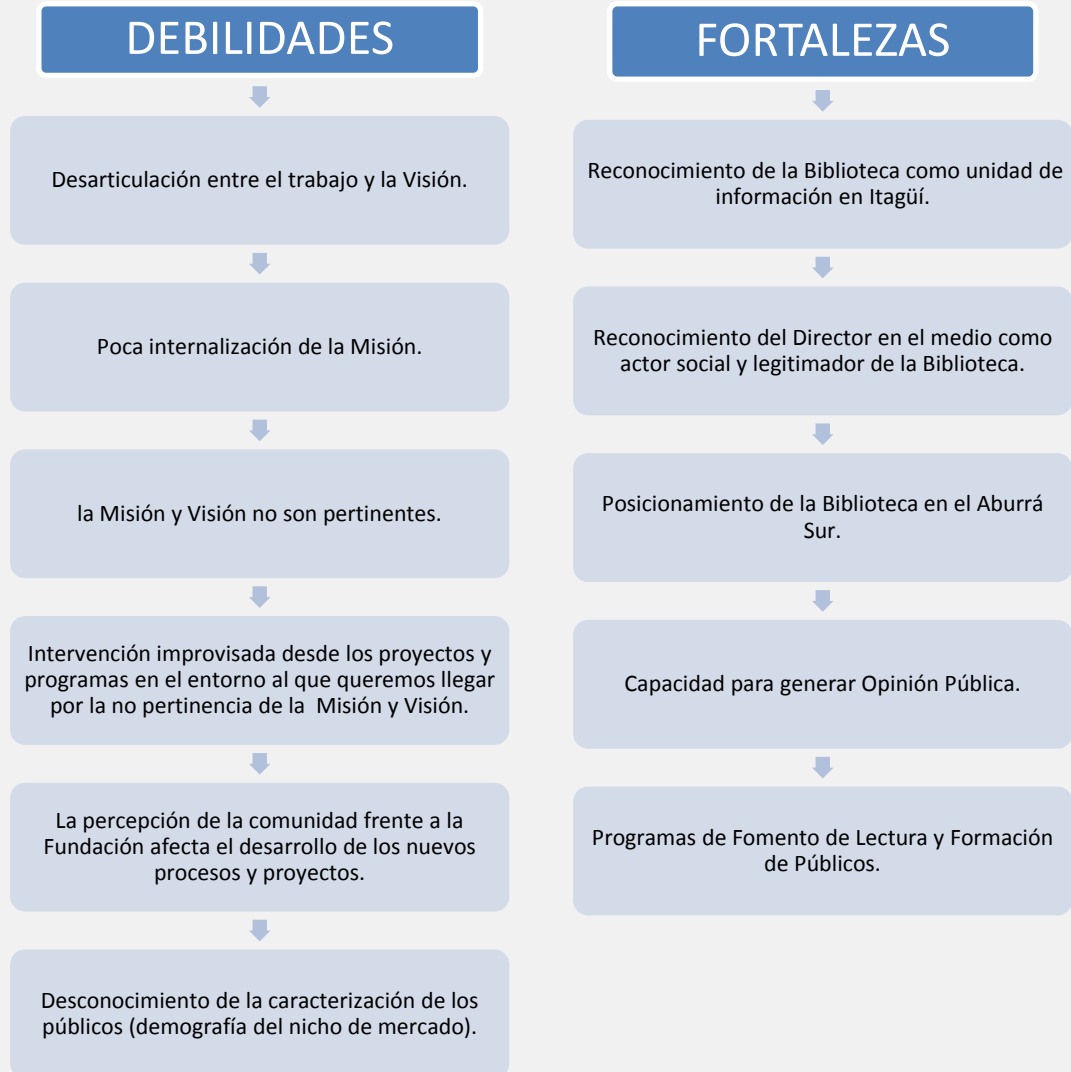
En la primera jornada se analiza las fortalezas y debilidades de los subsistemas mencionados anteriormente, como resultado obtuvimos la tabla relacionada a continuación.

## SUBSISTEMA RAZÓN DE SER



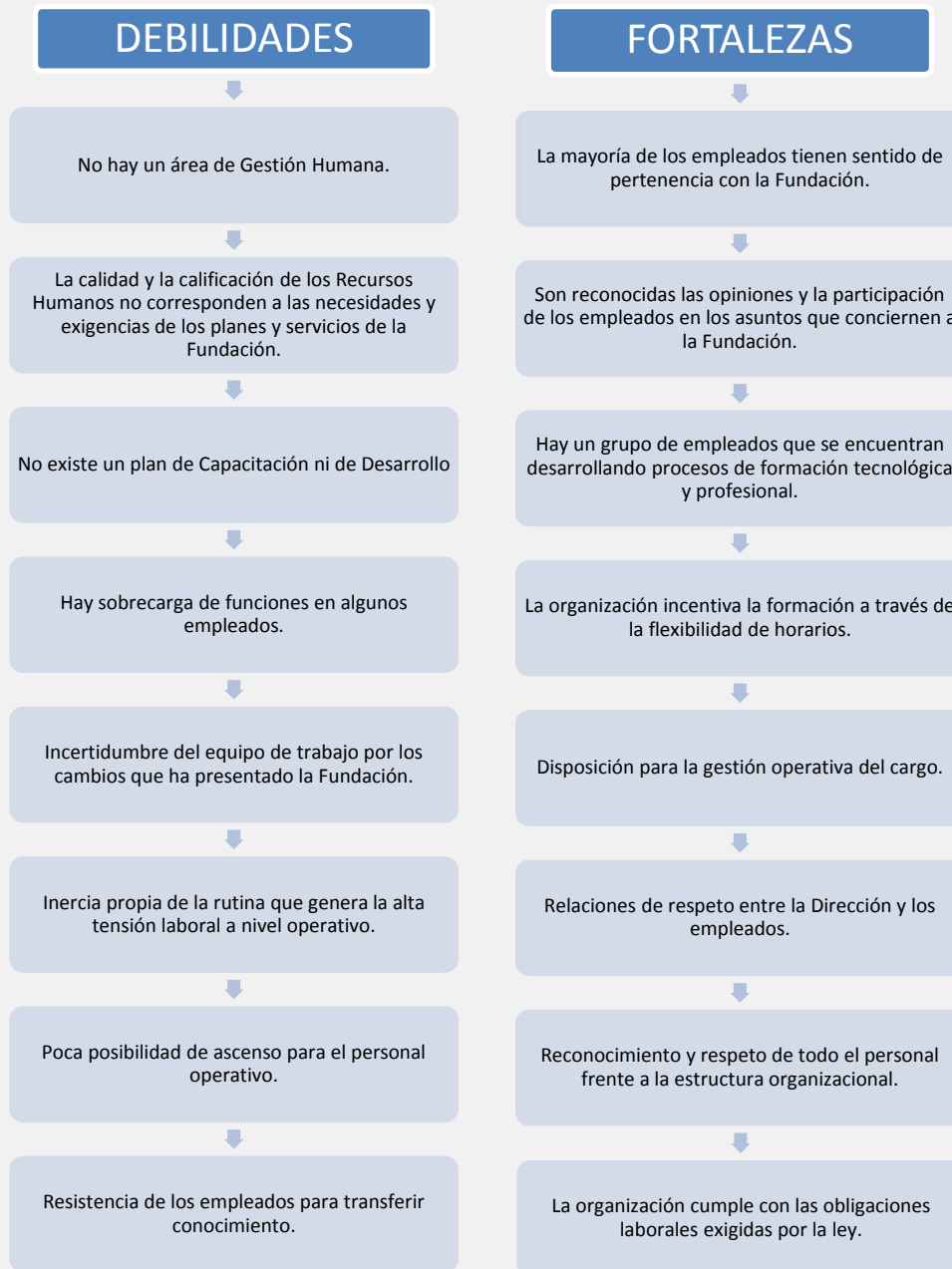
### 1 Subsistema razón de ser

## SUBSISTEMA ESTUCTURAL



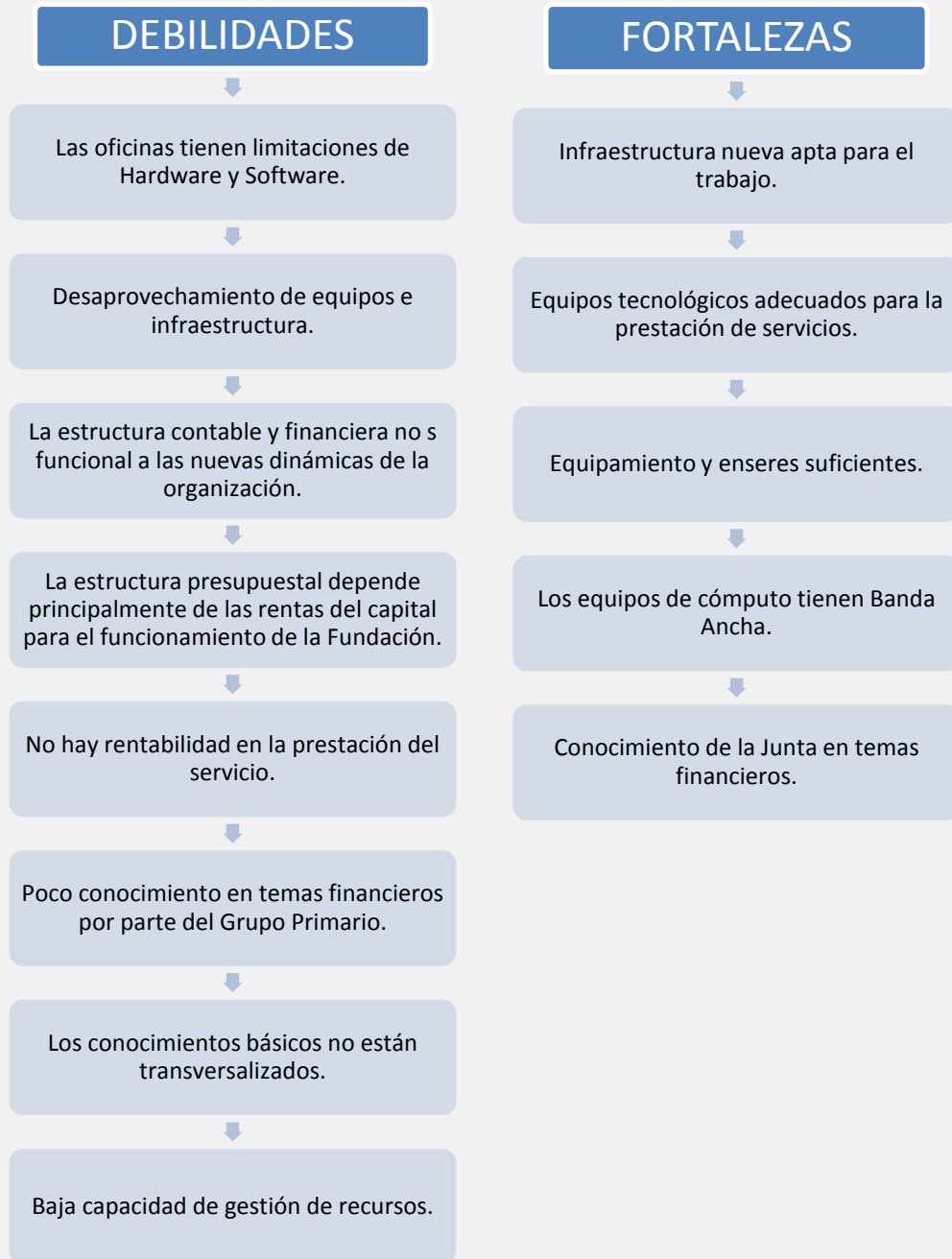
## 2 Subsistema Estructural

## SUBSISTEMA PSICOSOCIAL



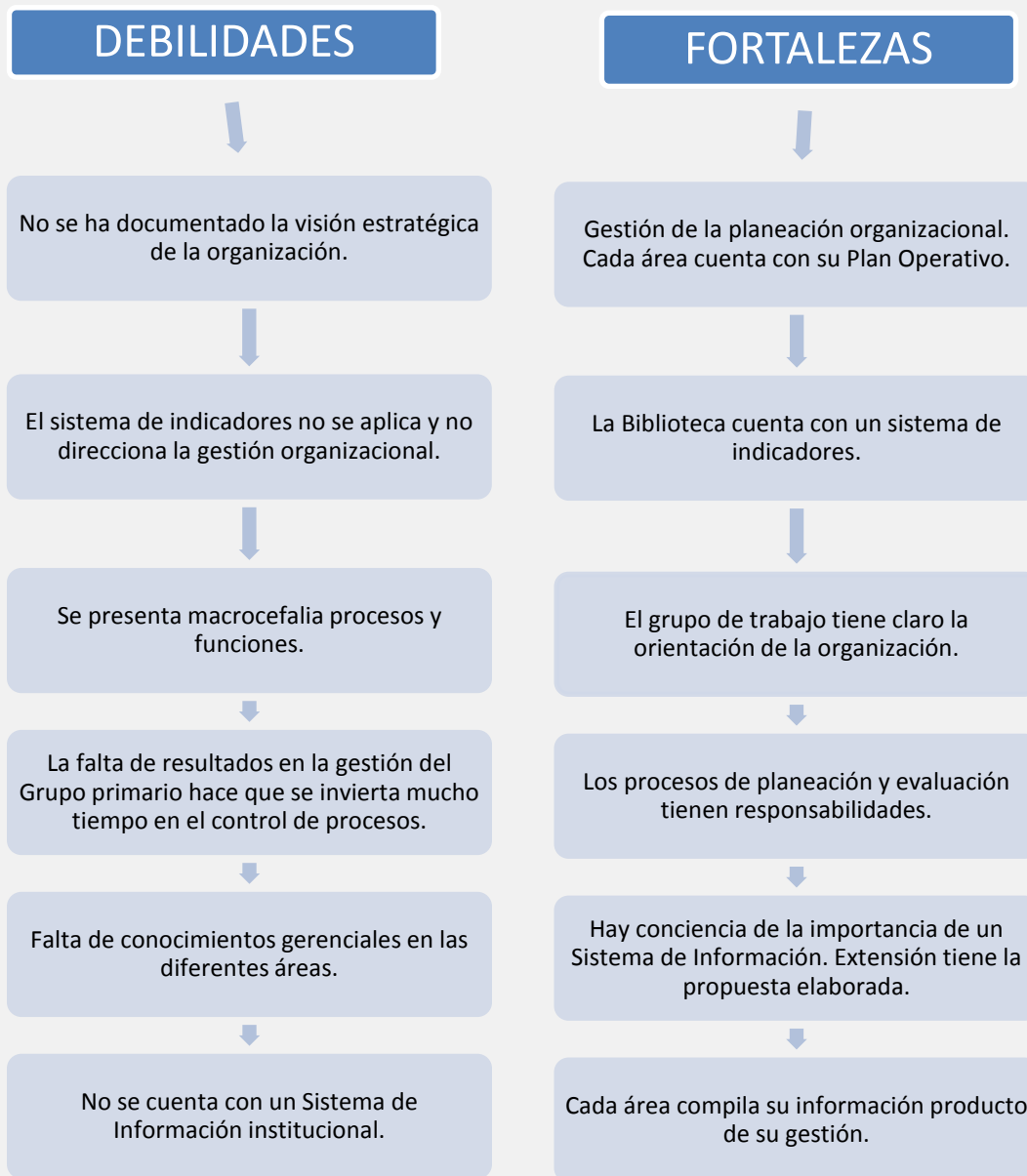
### 3Subsistema Psicosocial

## SUBSISTEMA TECNOLÓGICO



### 4 Subsistema Tecnológico

## SUBSISTEMA GERENCIAL



## 5 Subsistema Gerencial

En la segunda jornada se finalizó el análisis de fortalezas y debilidades de los subsistemas y pasamos al del microambiente en el que se evalúan datos de la

competencia y del consumidor, además se tiene en cuenta el contexto político, económico, sociocultural y tecnológico de la organización.

En el análisis del Microambiente se identifican actores como:

- **Usuarios:** quienes reciben directamente el servicio que se ofrece; a quienes podemos hallar diferentes sectores como los son el Productivo compuesto por padres y madres de familia, trabajadores independientes, y obreros, del sector empresarial (empresas privadas y cooperativas), directivos, empleados. en el *sector social:* ONG`s, agencias de cooperación nacional e internacional, en el *Sector Educativo:* padres de familia, instituciones educativas públicas y privadas, en el *Sector Cultural:* bibliotecas, Secretarías de Educación y Cultura, organizaciones culturales, escuelas de arte, ONG`s federadas y agrupaciones artísticas y en el *Sector Oficial:* administradores de los Municipios y otras dependencias, ICBF, Secretaría de Educación, SENA departamental y nacional.
- **Clientes:** caracterizados por ser actores que pagan por un servicio que directamente no utilizan del sector productivo como directivos, empleados y obreros, del sector social como ONG`s tercer sector, agencias de cooperación internacional y nacional, ICBF, Secretaría de Desarrollo Social/Bienestar/Participación, del sector educativo conformado por instituciones educativas públicas y privadas, asociaciones de padres de familia, docentes, Secretarías y SENA, el Sector Cultural compuesto por la Secretaría de Cultura Ciudadana, organizaciones culturales, bibliotecas y escuela de artes y por ultimo grupos Poblacionales: jóvenes, niños y adultos.
- **Competencia Sustituta:** es aquella que compite desplazando el servicio que ofrecemos tales como la Casa de la Cultura, Centros de Educación no formal. Centros de Consultoría, Oficinas de Extensión de las

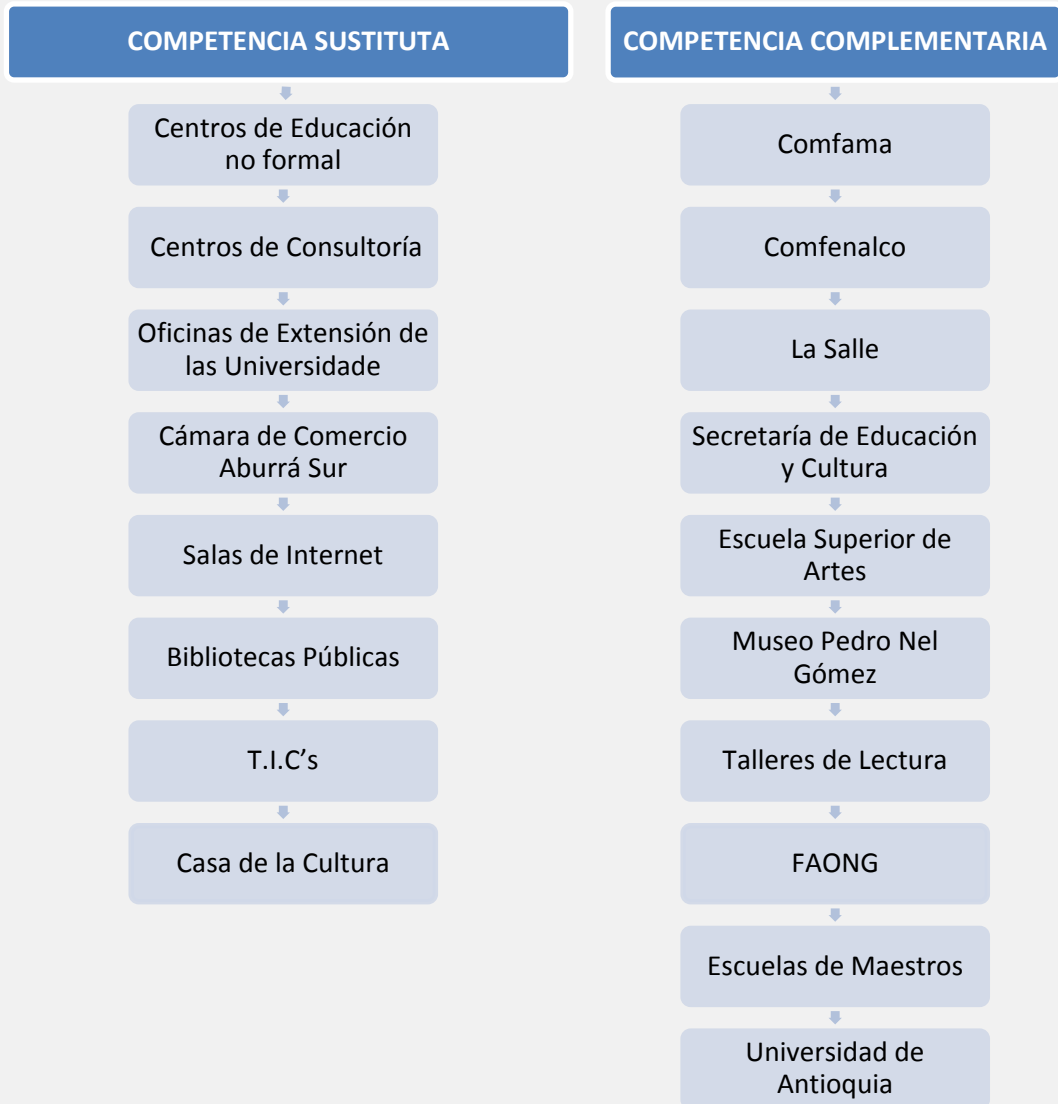
Universidades, Cámara de Comercio Aburrá Sur, Salas de Internet y Bibliotecas Públicas.

- Competencia Complementaria: tenemos entonces organizaciones como Comfama, Comfenalco, Universidad la Salle, Secretaría de Educación y Cultura, Escuela Superior de Artes, Museo Pedro Nel Gómez, Talleres de Lectura, FAONG, Escuelas de Maestros y Universidad de Antioquia.

En la tercera jornada se termina el análisis del microambiente, se identifican competencias y se da inicio al análisis del macroambiente.

Como competencia separamos las complementarias de las sustitutas, como lo graficamos a continuación.

## COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN



## 6 COMPETENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Analizando los contextos en los que se da cada una de las competencias, sea complementaria o sustituto se halló lo siguiente:

- Contexto político: a modo de amenaza se percibe una fuerte ausencia de control ciudadano a la gestión pública del gobierno Municipal (la gestión del gobierno municipal, no se ajusta al interés público) y unas débiles políticas del gobierno municipal para atender las necesidades formativas de tipo técnico y teórico de la población de Itagüí.  
Como fortalezas se percibe el desarrollo de una amplia normatividad que regula y promueve la gestión cultural pública (políticas públicas en cultura, Ley de Bibliotecas, Ley de Tics, planes culturales, educación y bibliotecas).y el fortalecimiento de programas y proyectos de inversión social en el ámbito municipal, regional y nacional.
- Contexto económico: A modo de amenazas se nota un incremento de condiciones indignas de trabajo y flexibilización laboral, la desagregación de los niveles socioeconómicos del nicho de mercado. A modo de fortalezas la preocupación de todos los sectores por erradicar la pobreza extrema y el hambre (Objetivo del milenio), el fortalecimiento de discursos de desarrollo humano sostenible y solidario con el fin de erradicar la pobreza y la exclusión y el comienzo de la segunda etapa del PNLB, que se centra en la sostenibilidad de las Bibliotecas Públicas.
- Contexto sociocultural: A modo de amenazas la percepción por parte de los usuarios de la FBDEM como ente que ofrece servicios de gratuidad, débiles políticas públicas culturales de orden municipal (poco concertada y pertinente) y el debilitamiento de la convivencia y la seguridad dentro del Municipio. A modo de fortalezas el fortalecimiento de discursos y enfoque de trabajo con poblaciones vulnerables

orientadas a promover la igualdad social y la autonomía de la mujer, la resignificación de lo político en el municipio de Itagüí y el Fortalecimiento de procesos lectores y escritores en el Municipio.

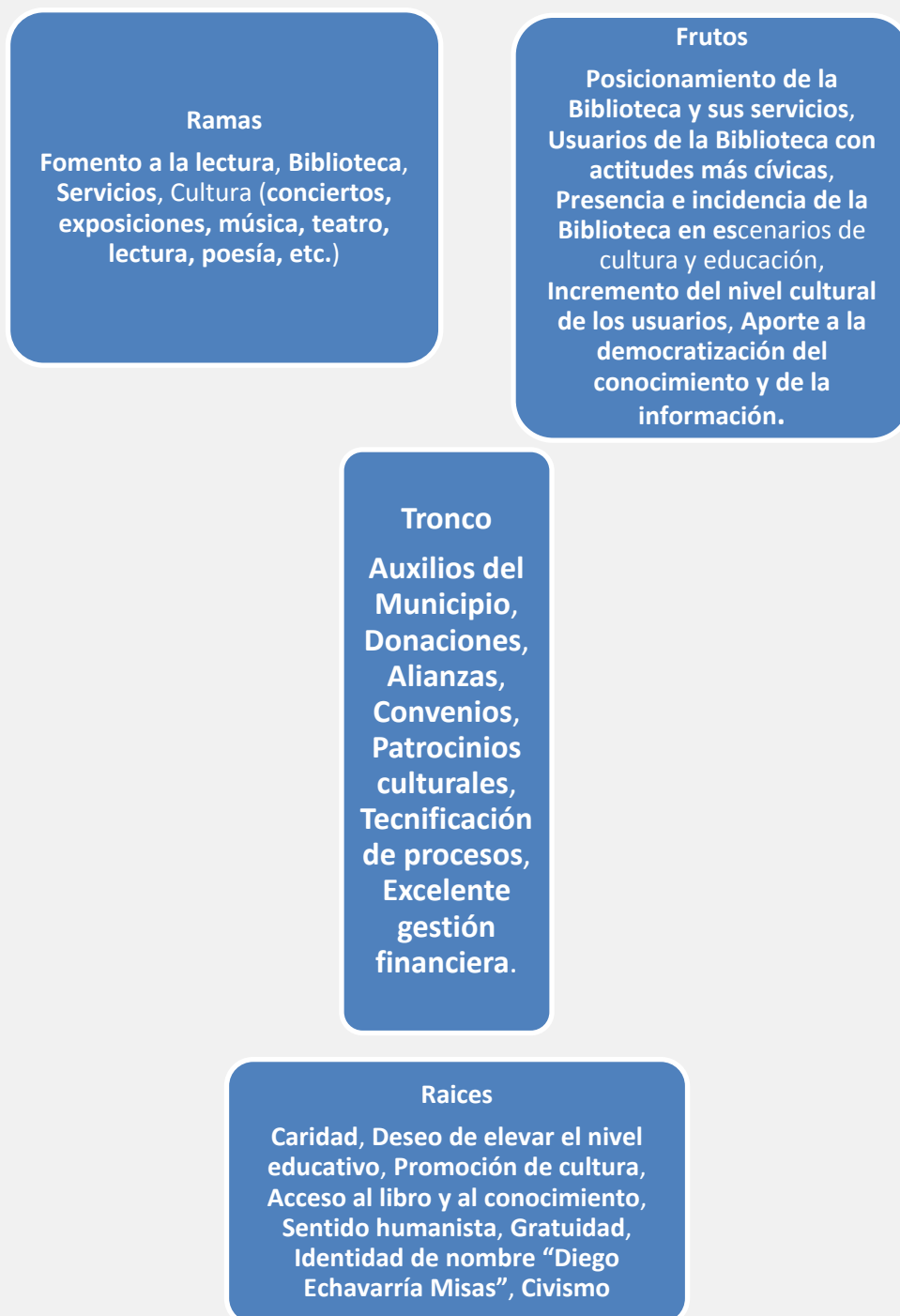
- Contexto tecnológico: A modo de amenazas no existe una política municipal de desarrollo tecnológico y el uso y apropiación de las Tics (habilidades, aptitudes y valores para el trabajo) de parte de los niños, jóvenes y adultos. A modo de fortalezas la configuración y fortalecimiento de redes de conocimiento e información.

En la cuarta jornada del direccionamiento se realiza el ejercicio de elaborar el árbol de competencias del presente, con el objetivo de representar la organización en su totalidad, sin reducirla a la presentación de sus servicios.

Con la elaboración de este árbol se pretende identificar:

- Las raíces de la organización que significan la esencia, es decir, lo que ha alimentado y conservado la Misión de la Biblioteca desde el año 1945 hasta el 2007 para el caso de la biblioteca son:
- El tronco que hace referencia a lo que sostiene a la Fundación hasta el momento:
- Las ramas que representan los proyectos, programas, actividades o servicios mediante los cuales funciona la organización
- Los frutos que son el resultado de toda una gestión histórica que se manifiesta en la actualidad de manera positiva.

## ARBOL DE COMPETENCIAS DEL PRESENTE



## 7 COMPETENCIAS DEL FUTURO

Durante la quinta jornada del direccionamiento se plantea el árbol de competencias del futuro, en el cual se pretende visualizar el devenir de la organización y su estructura en un tiempo y escenario específico.

## ARBOLDE COMPETENCIAS DEL FUTURO

### Ramas

#### Biblioteca

**Centro de Estudios:** generar procesos de investigación, estar a la vanguardia del conocimiento y la información.

**Centro Educativo:** programas técnicos, formación académica, extensión académica, formación ciudadana, investigación, alianzas, convenios, gestión del conocimiento y educación superior.

**Formación de Públicos:** producción artística, formación cultural (música, artes plásticas y escénicas, cine, etc), formar públicos críticos con capacidad de apreciación.

**Líneas de asesoría y consultoría:** gestión de información, proyectos culturales, lectoescritura, ludoteca y gestión del territorio.

### Frutos

Centro cultural y educativo para el desarrollo.

Posicionamiento y reconocimiento en la región como ONG que propende para el desarrollo del territorio y sus habitantes.

Reconocimiento de la comunidad como institución privada con servicios públicos.

democratización de la información en el municipio.

### Tronco

Gestión tecnológica

Gestión del conocimiento

Gestión financiera

Alianzas

Convenios

Patrocinios

Tecnificación de procesos

### Raíces

Biblioteca pública

Deseo de elevar el nivel educativo

Promoción de cultura

Sentido humanista

Gratuidad

Cooperación

Acceso a la información

Conocimiento

Identidad de nombre "Diego Echavarría Misas"

Civismo

Territorio Itagüí

Una vez finalizado el árbol, se comienza a trabajar en el planteamiento de una nueva misión, que luego de una interesante discusión sobre conceptos tales como desarrollo integral, desarrollo humano y ciudadano queda provisionalmente la de formar ciudadanos para el desarrollo humano.

En la sexta jornada se construye una nueva visión para la organización, teniendo en cuenta que la visión es aquello que se pretende crear, un ideal que se compone de una meta y la metodología para alcanzarlo.

Según los requerimientos anteriores surge como visión “Ser en el 2030 un Centro de Formación e Información líder en el Aburrá Sur, abierto a la sociedad del conocimiento”.

Para la construcción de los objetivos estratégicos se partió de la pregunta ¿que somos capaces de hacer en tres años? A lo que se responde lo siguiente:

- Crear grupos de estudio para la transferencia de conocimiento e información a nivel interno.
- Desarrollar un plan de formación y cualificación de los empleados.
- Consolidar las Unidades Estratégicas de Negocio.
- Lograr la rentabilidad de algunos servicios.
- Optimizar recursos para el acceso al conocimiento en comunidades vulnerables.
- Fortalecer espacios de discusión y formación de opinión pública para los jóvenes.
- Fortalecer la gestión estratégica de la Biblioteca para consolidarla como Centro de Formativo e informacional. (difusión y promoción, creación de nuevos usuarios y mayor capacidad tecnológica).

Posteriormente pasamos a la formulación de los objetivos estratégicos en tres aspectos específicos que son el gerencial, financiero y de posicionamiento.

En el aspecto gerencial como objetivo estratégico se plantea el Promover el crecimiento integral de la Fundación BDEM, a través del diseño y aplicación de un modelo administrativo y gerencial.

Este objetivo obviamente cuenta con unas estrategias, tales como:

- El desarrollo de un plan de gestión humana que garantice la adecuada selección, entrenamiento, formación y desempeño del equipo de trabajo de la Fundación.
- La implementación de la gestión por procesos en las diferentes áreas misionales y una unidad estratégica de negocios de la Fundación.
- La revisión, análisis y ajuste de la estructura organizacional que favorezca el direccionamiento estratégico de la Fundación.
- La implementación de un sistema de planeación, seguimiento y evaluación a la gestión de la organización.
- El desarrollo de planes para la gestión y sistematización del conocimiento organizacional.
- El aprovechamiento y optimización de la plataforma tecnológica, la infraestructura y la capacidad instalada de la organización.

En cuanto a la gestión financiera el objetivo estratégico fue el de Optimizar la gestión de los recursos de la Fundación BDEM desde un sistema estratégico de gestión financiera cuyas estrategias fueron:

- La revisión, análisis y ajuste de la gestión contable para la toma oportuna de decisiones en el direccionamiento de la Fundación.
- Diversificación de la inversión de capital.
- Desarrollo de planes de negocio de las UEN que incluya el fortalecimiento y la diversificación de la gestión de recursos por servicios.

- La gestión y fortalecimiento de alianzas y convenios institucionales para el crecimiento financiero de la Organización.
- La gestión de cooperantes locales, regionales y nacionales.
- La consolidación de la Cooperación internacional para el desarrollo.

En cuanto al reposicionamiento, el objetivo estratégico fue posicionar a la Fundación BDEM como centro de formación e información bajo criterios de calidad y pertinencia en los servicios cuyas estrategias fueron:

- Mejoramiento de la oferta e innovación en los servicios
- Diseño y gestión del Plan de Comunicación y de Relaciones Públicas.
- Investigación de Mercados y Plan de Marketing
- Posicionamiento de los servicios CEFODEM
- Inserción a la Cooperación internacional para el desarrollo

Finalmente luego de la revisión de los principios de la fundación se adopta definitivamente una nueva misión y visión en pro de la pertinencia de la organización en el contexto que se encuentra. Estos fueron definidos de la siguiente manera

- Misión

Formar e informar personas para el desarrollo humano

- Visión

Ser en el 2030 un centro de formación e información de alta calidad en el aburra sur, abierto a la sociedad del conocimiento.

Una vez finalizado el ejercicio de análisis se procedió, con la información antes mencionada a realizar la planeación operativa para el año 2010, un trabajo detallado en el cual se lleva al plano de la realidad palpable los hallazgos producto del ejercicio de direccionamiento estratégico que hemos descrito brevemente en estas líneas, pero que para nuestro interés no es necesario especificarlo.

Siendo así las cosas amigo lector, con la presentación y recopilación de algunos de los aspectos que a nuestra consideración fueron más relevantes en el proceso de direccionamiento, tomamos la mejor oportunidad que tuvimos en nuestra práctica para poner en una especie de parangón los desarrollos argumentativos que planteamos desde nuestro marco teórico con la experiencia al interior de una organización del tercer sector.

Llegado hasta aquí, consideramos tenemos las herramientas teóricas y conceptuales necesarias para inferir en el plano empírico de la observación que hacemos a nuestra organización, sostener algunas conclusiones con las cuales damos por terminado el presente ejercicio académico, realizado a partir de una experiencia de práctica y con el cual optamos al título de profesional en sociología.

## 8 CONCLUSIONES

Desde nuestra práctica profesional donde tuvimos la oportunidad de observar directamente las prácticas organizacionales, constatamos que las ONG son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano, están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico, consideramos que esta organización en términos de la teoría de sistemas se constituye tanto de un sistema físico, como abstracto, cuya naturaleza es abierta, pues cumple con todas las condiciones para serlo. Es decir se encuentra en interacción continua con el medio que lo rodea, mediante el intercambio no solo de sus servicios con la comunidad, sino también de conocimiento con otras organizaciones de todo tipo, en donde dicho conocimiento se constituye tanto un bien como en un servicio.

Otro aspecto que la caracteriza como sistema social abierto es su capacidad adaptativa a los diferentes contextos, como el político, económico y el más importante el social y sus necesidades, pues al observar el recorrido de la organización en el tiempo vemos que existe una diferenciación por generaciones de las ONG, en donde la organización objeto del presente informe ha transitado por diferentes modalidades, estableciendo tres grandes quiebres, en su desarrollo como organización del tercer sector. Primero vemos una organización de modo asistencialista, un segundo modelo es el de la autosuficiencia, que actúa por medio de proyectos sectoriales, centrados en agentes con problemas específicos. Y el último bajo el modelo de cambio, basado en proyectos que buscan el desarrollo auto sostenible y sistemático.

Por otro lado nos encontramos que en la medida que la organización ha crecido, se ha vuelto más compleja, como evidencia vemos el surgimiento de las diferentes áreas que podemos equiparar con subsistemas que interactúan entre si y cada vez exigen una mayor interdependencia.

Para finalizar esta caracterización de la organización como sistema social abierto exponemos la tendencia a una entropía negativa, es decir a incrementar el orden y la organización en el desarrollo de su estructura, como lo pudimos observar en el desarrollo histórico de la organización, en pro de la sana competencia con otras organizaciones de su mismo carácter.

Con gusto pudimos constatar también que esta organización no solo apunta a satisfacer necesidades, sino que también apuesta por transformaciones estructurales mediante la implementación de programas como formación ciudadana y política, espacios en donde se pretende ubicar al ciudadano en el contexto al cual pertenece de una forma crítica y proactiva. Lo cual nos muestra como estas organizaciones emprenden iniciativas que pretenden impactar no solo en el desarrollo del territorio sino también las en dinámicas sociales y políticas del sistema, aunque en la mayoría de las ocasiones el sistema termina por absorber estos esfuerzos y convertirlos en mecanismos de control social.

Podemos concluir que la estructuración de las organizaciones del tercer sector, como sistema sociales abiertos responden a las necesidades del sistema social que las contiene, el cual las pone –sin ser su intención manifiesta- como un mecanismo de reproducción y afianzamiento del mismo, a la vez que dichas organizaciones mutan según las tendencias impuestas desde el medio social en que emergen donde su acción y estructura no logran ser despolitizadas y autónomas, como ejemplo tenemos el direccionamiento estratégico que vive esta organización del tercer sector, el cual orienta a la Fundación Diego Echavarría Misas como una empresa prestadora de servicios sociales, dentro de la lógica del mercado, orientada así por el sistema social que la contiene el cual le impone roles que debe asumir para sobrevivir en la dinámica de interacción del sistema social y el sistema organizacional de la Fundación.

Dicho de otra forma, las organizaciones del tercer sector no cuentan con una real dependencia, en palabras de Parsons, se encuentran condicionadas por su entorno físico y cultural. Pues aunque cada una decide sus objetivos misionales y la acción que emprenderá para la satisfacción de ciertas necesidades enmarcadas en la exclusión e inequidad, que por cierto son el resultado de la acción del sistema social y económico en el que nos encontramos inmersos, estas organizaciones no ambicionan cambios estructurales de dicho sistema; por lo menos no en la medida que dependen de generar ingresos que permitan su auto sostenibilidad, pues para lograrlos deben obedecer a las lógicas del mercado que finalmente son un mecanismo mas de control social; convirtiéndose así en válvulas de escape que permiten liberar la tensión producida por los diferentes conflictos que surgen de la incapacidad del sistema de generar condiciones iguales para todos los sujetos, permitiendo así una continuidad de la estructura del sistema.

Cabe aclarar que dicha relación no se da de forma intencionada por parte de la ONG pues como lo mencionamos en el transcurso del trabajo estas organizaciones tienen como propósito promover sociedades mas justas, equitativas y participativas; mas bien obedece a la manipulación de estas - mediante su necesidad de permanecer y auto sostenerse- por parte del sistema, convirtiéndolas así en mecanismos de control que como ya lo mencionamos antes terminan solidificando y perpetuando la estructura del sistema que posee propiedades estructurantes que inciden no solo en los sujetos sino también en los subsistemas que para nuestro caso son las organizaciones del tercer sector.

En este sentido vemos materializada la teoría de Giddens cuando plantea los componenetes de la conducta humana, la competencia y la cognoscibilidad, dentro de la cual la organización como un sistema movilizado por individuos que son actores en su interior la determinan dentro de esa dualidad de competir para mantenerse vigente y conocer para llevar a cabo de una mejor manera su acción misional.

En este marco, para que las ONG logren generar un real impacto en el territorio es necesario que se pongan a la vanguardia de las dinámicas sociales, y esto solo se logra generando procesos de alineación entre los actores que la integran, los procesos y proyectos que se lleven a cabo desde esta. Lo cual significa armonizar la estructura del sistema organizacional con la estructura del sistema social.

De tal modo que la estructura social construida a partir de las acciones y relaciones humanas, dictan las pautas para relacionarse entre organizaciones y el mismo sistema social que contiene las organizaciones cuyas bases de poder autoritativa (leyes) y distributiva (dinero) recrea las prácticas sociales que le permiten su existencia.

Pero aunque la estructura del sistema dicta pautas para la estructuración de la organización orientando dicha estructuración hacia la acción social afirmativa para el sistema, que aunque determina las acciones de las organizaciones, termina por impactar la estructura que sufre modificaciones de acuerdo al éxito o fracaso que dichas acciones vayan teniendo, acciones dadas en la interacción de la organización con su entorno. (ORTIZ PALACIO, 1999)

Finalmente consideramos que la conciencia social que generó el surgimiento de las ONG mediante la donación de grandes capitales para funcionar desde la filantropía, hoy lleva a estos actores del desarrollo a generar unidades estratégicas de negocios que aunque no les permite acumular capitales, si auto sostenerse en su afán por proteger al individuo de las políticas y consecuencias de la economía de mercado, lo cual por un lado es afortunado ya que se genera empleo, tanto en el nivel operativo como técnico y profesional contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan directa o indirectamente con este tipo de organizaciones, pero por el otro ayudan a sostener el estatus quo proveniente del neoliberalismo.

## 9 BIBLIOGRAFÍA

ALBUQUERQUE, F. (1999). Desarrollo económico local en Europa y América latina. *Revista del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.* , 165-211.

ANDRADE CARREÑO, A. (1999). La fundamentación del núcleo conceptual de la teoría de la estructuración de Anthony Giddens . *Sociológica (Mex)* , 125-149.

ARANGO SERNA, M. D., PEREZ ORTEGA, G., & ROJAS LOPEZ, M. D. (2008). Las organizaciones no gubernamentales : una mirada a su dinámica organizacional en Antioquia. *Revista Cooperativismo y Desarrollo (Medellin)* , 47-61.

AROCENA, J. (1995.). El desarrollo local como desafío contemporáneo. *Revista CLAEH- Nueva Sociedad* , 76-88.

BARREIRO CAVESTANY, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio, a propósito del desarrollo local*. Buenos Aires: Ed Universidad Nacional de Quilmes.

BENSON, K. (1977). Las organizaciones: una visión dialéctica. (S. p. inc, Ed.) *Administrative Science Quarterly* , 22, 1-21.

BERVEJILLO, F. (2006). Reinención del territorio, los agentes de desarrollo entre el conocimiento y el proyecto colectivo. En C. L. Enrique, *Desarrollo local y gobernanza* (págs. 238- 256). Montevideo: CLAEH.

BOTERO HERRERA, F. (1985). *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación 1900-1930*. Medellín: Centro de Investigaciones Económicas, Universidad de Antioquia.

BUENO CAMPOS, E., DALMAU PORTA, J. I., & RENAU PIQUERAS, J. J. (1993). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Valencia, Valencia, España: Real Sociedad Económica de Amigos del país.

CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN, P. A. (Productor), & CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN, P. A. (Dirección). (2008). *100 empresarios 100 historias* [Película].

CHAVEZ BECKER, C. (2005). Sociedad civil y tercer sector en la discusión del segundo circuito de la política. En B. Ardit, *Democracia post-liberal : el espacio político de las asociaciones*. (págs. 45-70). Mexico DF: Anthropos.

FERNANDEZ ANDRADE, R. (. (2003). Las ONG entre lo publico y lo privado. *Desde La Región (Medellín)* , 2-5.

GANGA CONTRERAS, F. A., BUROTTTO PINO, J. F., & ANTONIOLETTI, M. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio abierto : cuaderno venezolano de sociología (Maracaibo)* , 51-77.

GARCÍA ANDRADE, A. (2009). La teoria de la estructuracion y su observacion desde la accion: los limites del analisis. *Estudios Sociológicos* , 31-61.

GIDDENS, A. (1998). *La Constitución de la Sociedad, Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu.

GUERRERO OROZCO, O. (2001). Organizaciones publicas y gobierno. *Revista Signos Públicos (Medellín)* , 59-72.

KRIEGER, M. (2002). *Sociología de las organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. New Jersey: Prentice Hall.

LUCKÄCS, G. (2003). Bases ontológicas de la actividad humana. En B. E. Carlos, *Metodología y servicio social* (págs. 176-214). Sao Paulo: Cortez Editora.

LUHMANN, N. (2002). *Introducción a la teoría de sistemas*. Mexico DF: Universidad Iberoamericana.

LUHMANN, N. (1998). *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.

- MARIN, A. L. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: MC Graw Hill.
- MAZUELA LLANOS, A. (2001). *Título 10 herramientas de gestion organizacional : mejora la gestion de tu asociacion para mejorar el mundo : 1*. Madrid: Universidad Nacional Educación a distancia.
- MONTAÑO, C. (. (2001). Politicas sociales estatales y tercer sector : el nuevo trato a la cuestion social en el contexto neoliberal. *Revista Colombiana de Trabajo Social (Colombia)* , 7-26.
- OCDE (Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Economico). (2003). *El sector sin fines de lucro en una economia cambiante*. París: OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico).
- Organization CSO effectiveness. (2010). Principios de Estambul para el trabajo de las OSC como actoras del desarrollo. *Open Forum for CSO development effectiveness*. Estambul: aideffectiveness.org ed.
- PARSONS. (1999). *El sistema social*. Madrid: Alianza.
- PARSONS, T. (. (1978). *Autobiografia intelectual elaboracion de una teoria del sistema social*. Bogotá: Tercer Mundo.
- RODRÍGUEZ LOPEZ, J. (2005). Tercer sector : una aproximacion al debate sobre el termino. *Revista de Ciencias Sociales (Maracaibo)* , 464-474.
- SALAS RODAS, L. J. (2007). *En el mundo de las ONG : vivencias, reflexiones y aprendizajes del ejercicio profesional*. Medellín: Digital Express.
- SCRIBANO, A. (2002). La teoría de la estructuración: Epistemología y ontología en la teoría social de Anthony Giddens . *Estudios sobre teoría social contemporánea* , 34-45.
- SOUSA SANTOS, B. d. (2006). *Reinventar la democracia : reinventar el estado*. Buenos Aires: CLACSO.

TENTI FANFANI, E. (2001). Teoria de la estructuracion y usos sociologicos de Giddens. *Sociedad* , 17-35.

TORRE, I. d. (2003). Los fundamentos sociales del tercer sector. *Revista Internacional de Sociologia (Madrid)* , 105-125.

*Wikipedia*. (14 de Junio de 2010). Recuperado el miercoles 22 de junio de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Biblioteca\\_Diego\\_Echavarr%C3%ADa\\_Misas](http://es.wikipedia.org/wiki/Biblioteca_Diego_Echavarr%C3%ADa_Misas) Wikipedia: