

# Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance

---

Volume 2

Issue 3 *Democracy and Civil Society in Latin America  
and the Caribbean in a Time of Change*

Article 7

---

November 2018

## Sostenibilidad integrada de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador: entre la supervivencia y la extinción

Eulalia Flor

*Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, eulalia.flor@uasb.edu.ec*

Jairo Rivera

*Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, jairo.rivera@uasb.edu.ec*

Wilson Araque

*Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, wilson.araque@uasb.edu.ec*

Follow this and additional works at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar>

 Part of the [Latin American Studies Commons](#), [Other Public Affairs](#), [Public Policy and Public Administration Commons](#), [Public Administration Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

---

### Recommended Citation

Flor, Eulalia; Rivera, Jairo; and Araque, Wilson (2018) "Sostenibilidad integrada de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador: entre la supervivencia y la extinción," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 2 : Iss. 3 , Article 7.

DOI: [10.22191/gobernar/vol2/iss3/5](https://doi.org/10.22191/gobernar/vol2/iss3/5)

Available at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol2/iss3/7>

This Article is brought to you for free and open access by The Open Repository @ Binghamton (The ORB). It has been accepted for inclusion in *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* by an authorized editor of The Open Repository @ Binghamton (The ORB). For more information, please contact [ORB@binghamton.edu](mailto:ORB@binghamton.edu).

# **Sostenibilidad integrada de las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador: entre la supervivencia y la extinción**

**Eulalia Flor, Jairo Rivera & Wilson Araque\***

**Resumen.** Este documento analiza la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Ecuador desde un enfoque integrado. Actualmente las OSC en el país afrontan desafíos relacionados con cambios normativos que regulan su actividad, menor flujo de recursos desde la cooperación internacional -al ser considerado, el Ecuador, un país de ingreso medio-, y, también, la tendencia a un estado de inercia organizacional. La metodología del estudio incluye un levantamiento de información primaria proveniente de la captura y análisis de discursos de los dirigentes de las OSC y de la identificación y análisis de buenas prácticas para la sostenibilidad integrada de las OSC. Entre los principales resultados del artículo se encuentra que la sostenibilidad en Ecuador depende de una adecuada gestión de recursos, capacidad institucional y adaptación creativa a entornos cambiantes.

**Palabras clave:** organizaciones de la sociedad civil, sostenibilidad, enfoque integrado, fortalecimiento institucional.

## **Integrated sustainability in Civil Society Organizations in Ecuador: between survival and extinction**

**Abstract.** This document analyzes the sustainability of civil society organizations (CSOs) in Ecuador from an integrated approach perspective. Currently, CSOs in the country face challenges related to normative changes that regulate their activity, lower flow of resources from international cooperation - as Ecuador is considered a middle income country - and, also, the tendency to a state of organizational inertia. The methodology includes primary information obtained from speeches by CSO leaders and the identification and analysis of good practices for the integrated sustainability of CSOs. The main results of the article are that sustainability in Ecuador depends on an adequate management of resources, institutional capacity and creative adaptation to changing environments.

**Key words:** civil society organizations (CSO), sustainability, integrated approach, institutional strengthening.

---

Recepción: mayo 11 de 2018 | Modificación: julio 3 de 2018 | Aprobación: agosto 16 de 2018

DOI: 10.22191/gobernar/vol2/iss3/5

\* **Eulalia Flor.** Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. [eulalia.flor@uasb.edu.ec](mailto:eulalia.flor@uasb.edu.ec). **Jairo Rivera,** Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. [jairo.rivera@uasb.edu.ec](mailto:jairo.rivera@uasb.edu.ec). **Wilson Araque.** Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. [wilson.araque@uasb.edu.ec](mailto:wilson.araque@uasb.edu.ec).

**Contenido.** 1. Introducción. 2. Comprendiendo los conceptos clave. 2.1. Sostenibilidad. 2.2 Fortalecimiento institucional. 2.3 Enfoque integrado. 3. Metodología. 4. Resultados del estudio empírico. 4.1 Recorrido de buenas prácticas. 4.1.1 Sostenibilidad. 4.1.2. Fortalecimiento institucional. 4.1.3. Enfoque integrado. 4.2. Percepción situacional de OSC nacionales que se encuentran en funcionamiento. 4.2.1. Sostenibilidad. 4.2.2. Fortalecimiento institucional. 4.2.3. Enfoque integrado. 5. Reflexiones finales. 6. Referencias

## 1. Introducción

El origen de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el Ecuador data de inicios del siglo XX y vinculado a instituciones de la Iglesia Católica y grupos de beneficencia que realizaban acciones con enfoque caritativo. La más representativa de estas es la Junta de Beneficencia de Guayaquil, considerada como la pionera de las organizaciones no gubernamentales. Posteriormente, en la mitad del mismo siglo aparecen otro tipo de organizaciones que respondían a un modelo político desarrollista y a políticas internacionales de apoyo a los países del Tercer Mundo; paralelamente surgen organizaciones vinculadas al desarrollo rural, centros de estudios e investigación social y educación popular.

En la década de los 70, se van configurando organizaciones y movimientos sociales que adquirieron un papel relevante en las décadas siguientes. En los años 80, como respuesta a la incapacidad del Estado y al debilitamiento del Estado benefactor, aparecen organizaciones con mayor orientación al desarrollo, generando un boom de crecimiento en los 90 en los cuales se comienza a valorizar un rol más protagónico de la sociedad civil e incluso de cierto sector del empresariado con visión de mayor conciencia hacia los problemas que vivía el país.

Desde la década de 1990 -que fue la de mayor auge hasta los 2000- se puede decir que las OSC por un lado se fueron especializando por líneas temáticas y acción geográfica, a la par que inciden en los cambios normativos y los procesos de reforma del Estado ligados a la descentralización y rendición de cuentas (Flor, 2010).

Dos hechos que se merecen resaltar son, por un lado, la dolarización que se dio en el país, lo cual ocasionó una reconfiguración en las acciones y en la institucionalidad misma de las organizaciones sociales, que motivó la creación de redes y alianzas. Por otro y posterior, son los cambios producidos, a partir del gobierno de Rafael Correa, por las reformas introducidas tanto en lo legal como en su funcionamiento (Chiriboga, 2014).

Aunque no es el objetivo de este artículo centrar el análisis en la denominación de este tipo de organizaciones sociales, se ha considerado importante resaltar algunas precisiones al respecto, para ello sobre la base del artículo de Ricardo Escobar, se puede afirmar que este tipo de organizaciones “se caracterizan por su sentido social, independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política” (Escobar, 2010, p. 125).

Escobar señala que, si bien el término ONG ha sido el más usado, hay otros términos que también denominan a este tipo de organizaciones, así: Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) referido a las que realizan actividades en los ámbitos de salud, educación, cultura, etc. Adicionalmente, se utilizan otros términos como Organizaciones de Base. En Estados Unidos es más común usar el término Organizaciones

Privadas Voluntarias, también, Agencias Voluntarias, Organizaciones Privadas de Servicio; otro menos usado es el de Organizaciones No Gubernamentales Locales (LONGO) -por sus iniciales en inglés-.

Por otra parte, Leonardo Velásquez (2013) afirma que en el sistema de Naciones Unidas, el concepto de Organización no Gubernamental (ONG) se ha definido de forma bastante genérica: toda organización sin ánimo de lucro que no sea gubernamental ni intergubernamental. Que, sin embargo, el término de Organización de la Sociedad Civil (OSC) es más amplio, dado que abarca el ámbito en que la ciudadanía y los movimientos sociales se organizan alrededor de determinados objetivos, grupos de personas, o temas de interés.

Por otra parte, a estas organizaciones también se las denomina como el tercer sector, es decir, son las organizaciones ubicadas entre el sector gubernamental y el sector privado lucrativo. De esta manera, conceptualmente el término OSC, ONG y tercer sector puede usarse como sinónimo entendiendo que son organizaciones que trabajan -siendo autónomas- sin fines de lucro, pero sí con fines públicos.

Sin embargo, independientemente del nombre o clasificación que se pueda hacer, es interesante señalar que, durante las últimas décadas, se han producido, dentro de ellas, importantes transformaciones en consonancia con los cambios que se han venido dando a nivel político, social y económico.

En el Ecuador, como se puede observar, a partir del breve recorrido histórico realizado, las OSC independientemente de su diversidad o clasificación, son organizaciones propositivas, críticas, innovadoras que con su dinamia han liderado procesos transformadores a nivel social, económico y político y con su accionar han aportado soluciones reales a necesidades y demandas de toda índole en la sociedad. Para su supervivencia se han adaptado, reconfigurando su estrategia y estructura organizacional, desarrollando alianzas y/o creando redes nacionales e internacionales. Por todo esto, este artículo busca responder la pregunta: ¿cómo las OSC, a través de la sostenibilidad integrada, pueden sobrevivir o extinguirse?

## **2. Comprendiendo los conceptos clave**

La sostenibilidad integrada se fundamenta en algunos desarrollos teóricos clave relacionados con la sostenibilidad, el fortalecimiento institucional y el enfoque integrado. A continuación, se aborda cada concepto.

### **2.1 Sostenibilidad**

El término "sostenible" se deriva de la biología como esa posibilidad de aprovechar los recursos sin exceder sus tasas de renovación. En las ciencias sociales se ha incorporado la expresión "desarrollo sustentable" como esa capacidad de suplir las necesidades de la población sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras. Dentro de las OSC la sostenibilidad es crucial, y se puede entender como esa "capacidad de sostenerse a largo plazo, perpetuando su facultad para cumplir su misión, incluyendo los conceptos de sostenibilidad financiera, la planificación de la sucesión, la adaptabilidad y la planificación estratégica" (Appe et al., 2017, p. 104).

La sostenibilidad de las OSC es crucial tanto a nivel individual como a nivel sectorial; es decir, interesa la capacidad de permanencia en el tiempo de cada organización y la continuidad del valor de las OSC en su conjunto debido a sus aportes a las transformaciones económicas, sociales y políticas. A nivel global, la preocupación sobre la sostenibilidad de las OSC ha sido fluctuante en el tiempo. A fines de la década de los 90 e inicios del nuevo siglo fue el tema central dentro del análisis de las OSC, y posteriormente reapareció con la crisis financiera internacional. En este proceso se ha llegado al consenso de que la sostenibilidad necesariamente debe ser entendida desde un enfoque multidimensional. Hay diversos factores concernientes con el entorno interno, el contexto externo y las relaciones entre los diferentes actores. Ante ello, la sostenibilidad se vincula con esa capacidad de adaptación a entornos cambiantes (Hayman, 2016).

El entorno en donde se desenvuelven las OSC ha variado en el tiempo. Los retos de las OSC que dependen de donantes internacionales se han incrementado durante la última década. Algunos países han dejado de ser considerados como de ingreso bajo, pasando a ingreso mediano, con lo que se ha reducido los fondos de donantes. La gobernanza dentro de los países también se ha modificado hacia una mayor importancia a lo local. Dentro de la economía mundial han emergido nuevas potencias mundiales que ganan terreno en influencia y poder global. La tecnología ha evolucionado y las OSC se encuentran inmersas en un proceso de incorporación de tecnologías de información y comunicación tanto para su gestión interna, como para la diversificación de fuentes de recursos. Todo este entorno cambiante ha generado que se establezcan nuevas OSC ligadas al activismo ciudadano local, alianzas con el sector público y acercamientos con el sector privado (Pratt, 2016).

En este contexto, actualmente existe una paradoja en relación a la sostenibilidad de las OSC ya que se reconoce su labor fundamental dentro de las agendas de desarrollo, pero a su vez hay una desaceleración de los recursos económicos como flujos internacionales (Pousadela y Cruz, 2016). En este proceso, existen relaciones asimétricas de poder entre los donantes y los receptores de fondos. Las OSC del Norte se preocupan de su autofinanciamiento, mientras que las OSC del Sur asumen que su asociación con sus pares del otro hemisferio les garantiza recursos, generando dependencia. Esta relación ha sido denominada por Fowler (2016, p. 573) como el “mito de la asociación”, en donde las OSC donantes poseen un futuro asegurado, mientras que sus contrapartes locales del sur -con las cuales se asociaron- presentan incertidumbre en su viabilidad a largo plazo.

De esta forma, se observa que el principal canal de transferencia de fondos norte-sur es mediante organizaciones internacionales de la sociedad civil, las cuales a su vez reasignan los recursos hacia las OSC dentro de los países. Como consecuencia, los fondos de la cooperación internacional que se colocan directamente en las OSC del sur son “pequeños, implican procesos complejos, y tienen poca continuidad” (Pousadela y Cruz, 2016, p. 609). Fowler (2016, p. 570), a su vez, considera que hay un “triálogo fallido” entre las OSC internacionales, sus contrapartes y los donantes.

A pesar de las señales de incertidumbre financiera latentes durante la última década, las OSC mantuvieron un estado de comodidad, y no desarrollaron estrategias de largo plazo hacia modelos de gestión que no dependan de la donación; es decir, su agilidad y capacidad de adaptación cedieron espacio hacia una posición de aparente seguridad basada en la recepción de fondos internacionales. Las OSC no desarrollaron alternativas de financiamiento ancladas en sus propias economías, lo cual se puede deber a la pobreza misma

del país, que puede ofrecer apoyo insuficiente al necesitado por las OSC, la falta de incentivos para emprender la construcción de apoyo local, y la inercia organizacional.

Adicionalmente, hay una tendencia hacia el destino de recursos norte-sur con un enfoque por resultados. La sostenibilidad de las organizaciones no ha estado en el centro de los financistas de OSC, sino más bien, la sostenibilidad de los proyectos y resultados. Esta modalidad termina limitando la sostenibilidad organizacional de las OSC receptoras de fondos, ya que su planificación es limitada.

Con los Objetivos de Desarrollo del Milenio este tema se complicó aún más, ya que el financiamiento se destinaba al cumplimiento de objetivos específicos, dejando de lado la sostenibilidad organizacional (Hayman, 2016). Esto se agrava cuando hay disparidad en la focalización de recursos desde la cooperación internacional debido a que la mayoría de fondos se destina a la ayuda humanitaria y servicios sociales, mientras que la ayuda a la promoción de los derechos humanos es limitada, lo cual repercute en su vulnerabilidad (CIVICUS, 2015).

Dentro de América Latina y el Caribe, la sostenibilidad financiera es actualmente el mayor desafío que tienen las OSC, siendo afectada por “procesos estructurales y críticas coyunturales” (Pousadela y Cruz 2016, p. 609). Por un lado -entre los cambios estructurales, los países se están convirtiendo en países de ingreso mediano con lo cual los donantes perciben que su intervención ya no es tan necesaria y mantienen su enfoque en aquellos países de ingresos bajos. Por otra parte, entre los temas coyunturales, la recesión económica mundial genera que algunos países reduzcan su colaboración hacia el financiamiento internacional. La dependencia financiera dentro de la región es mayor en los países de la región andina y se reduce en los países del cono sur.

Desde una perspectiva positiva, las OSC que atraviesan tiempos de crisis organizacional deben entender que esta es una oportunidad para lograr cambios en su gestión interna (Taylor, 2016). Para ello, es necesaria una transformación profunda que contribuya a la plenitud de su potencial y permita la consecución de sus objetivos y misión. Es decir, la transformación debe ser concebida como un cambio estructural que permita la sostenibilidad de las OSC en un entorno con mayores desafíos y necesidades. Schumpeter denominaba “destrucción creadora” esa capacidad de crear nuevos elementos en un entorno de crisis y eliminar aquellos que no aportan. La innovación responde a ese proceso evolutivo de constante transformación. Entre las opciones para la sustentabilidad de las OSC a nivel organizacional es que pueden desarrollar actividades colaborativas entre OSC y universidades, sector público y privado, y redes de trabajo entre OSC locales (Appe, 2017).

Hayman (2016, p. 677) considera que la mejor forma de generar sustentabilidad en las OSC es mediante la focalización en el cumplimiento de su misión, no en su supervivencia. En ese sentido señala que “la sostenibilidad no es un fin, es un proceso”. La sostenibilidad puede ser analizada desde distintas aristas ligadas a las asociaciones entre donantes y receptores, desarrollo y gestión organizacional, estrategias de manejo de ayuda y rendición de cuentas y transparencia. Las OSC deben propender a la diversificación y a la flexibilidad. Sin embargo, en cuanto a la diversificación se necesita una profunda reflexión interna en donde hay que tener bien clara la misión de las OSC y su función, ya que se puede terminar subordinando sus intereses hacia la mera búsqueda de recursos, lo que repercute en su credibilidad (Pratt, 2016).

## 2.2 Fortalecimiento institucional

Desde que surgieron las primeras ONG ha transcurrido un largo camino en el que estas se han ido adecuando para responder a los retos que la sociedad les ha planteado. Según la Fundación Humanismo y Democracia (2011), la cooperación al desarrollo ha transitado por cuatro etapas desde el asistencialismo hasta la actualidad en donde se está dando más importancia al fortalecimiento institucional.

Esta necesidad surge, precisamente, en un contexto de cambios que están ocurriendo a nivel local e internacional que demandan un replanteamiento desde su identidad, el rol que desempeñan y la función social que tienen considerando el recorrido histórico que han tenido. Así, el fortalecimiento institucional es un proceso que tiene implicaciones sociales, políticas y económicas, por ello abarca lo interno y lo externo. En otras palabras, también se puede decir que el fortalecimiento institucional busca conseguir la efectividad a nivel organizacional.

De hecho, el fortalecimiento institucional tiene relación estrecha con la capacidad institucional, concepto que ha ido variando a lo largo del tiempo y que también ha sido objeto de distintas interpretaciones.

De esta manera, volviendo hacia atrás, encontramos que en los años 80 el énfasis estaba en mejorar las habilidades para cumplir las funciones a través del fortalecimiento institucional a nivel de la estructura interna, sistemas y estrategias.

Durante la década de los 90 el enfoque cambia hacia las políticas de intervención para que administren adecuadamente los recursos, transparenten los resultados y respondan efectivamente a las demandas de la población, todo esto dirigido a conseguir un desarrollo sostenible. En otras palabras, incrementar la capacidad institucional.

Posteriormente, se intentó superar esta visión aludiendo a otras dimensiones como potenciar el recurso humano, fortalecer la organización a través de sistemas de gestión, incorporar la rendición de cuentas y crear redes.

Encontramos, entonces, que la visión reduccionista sobre la capacidad institucional de los primeros tiempos se ha ido superando, así, en la actualidad, este concepto excede el plano organizacional e incluye el ámbito institucional. Entender la actuación de cualquier organización de diversa índole pasa por entender y analizar el medio en el que se desenvuelve. Las teorías institucionalistas recalcan el valor de adaptarse al ambiente para asegurar la supervivencia de la organización, precisamente es con las teorías institucionalistas “con las que se produce un cambio de visión, pasando a analizar el comportamiento interno y cerrado de las organizaciones, a introducir las fuerzas externas y el entorno dentro de sus análisis” (Gradillas, 2013, p. 34)

Por otra parte, al haberse ampliado los campos de intervención y redefinido las funciones y prioridades, el reto ha sido innovar la gestión y los mecanismos de articulación con otros actores de la sociedad -empresas, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones de segundo grado, organismos internacionales, entre otros-.

En pocas palabras, entender al fortalecimiento como un proceso que posibilite un crecimiento interno -hacia dentro-, pero, también, la articulación con el entorno. Como bien lo señala Alatorre: “el fortalecimiento institucional en el mundo de las ONG no puede restringirse sólo a alguno de los planos que constituyen la institución -lo ideológico, lo organizativo o el manejo de recursos-, ya que no se encontraría la coherencia del conjunto”.

De esta manera, nos referimos a un proceso integral, que considere los aspectos “ideológicos, políticos, organizativos y relacionales, así como la revisión de los recursos de la institución” (1995, p. 2). Sin embargo, es necesario contemplar las particularidades de cada organización, de cada ámbito de intervención, recordar que un componente clave del fortalecimiento institucional es conocer la realidad, tanto de la organización como de la sociedad y el entorno en el que se interviene.

Al respecto, considerar que el proceso de globalización ha traído cambios que repercuten en el accionar de todo tipo de instituciones, por ejemplo: la distinción entre lo local y lo global ha ido perdiendo fuerza por el rol cada vez más relevante que han adquirido las ciudades como ámbitos articuladores del sistema económico internacional. En segundo lugar, las distinciones entre políticas sectoriales y políticas generales se han tornado más difusas. Y, por último, la frontera que divide a los sectores público y privado se ha diluido notablemente; tanto, así, que, para conseguir una mejor prestación de servicios y mayores coberturas, estos dos sectores deben trabajar articuladamente.

De ahí, estas difusiones han traído como consecuencia una mayor interconexión entre diversos ámbitos de la política y entre actores sociales. “Vivimos en una sociedad en la que ninguna organización o institución se encuentra totalmente a cargo de la prestación de determinados servicios y/o de la provisión de ciertos bienes de carácter público o mixto, y en la que muchas organizaciones están vinculadas o afectadas por otras organizaciones, o son parcialmente responsables de la prestación de ciertos servicios” (Tecco y Lucca, 1998, p. 26).

Los cambios ocurridos a nivel político, económico y social han provocado una revalorización de los distintos actores del desarrollo, asunto que demanda que estos y las organizaciones aúnen esfuerzos y acciones de manera planificada, estratégica, innovadora, transparente y participativa. Lo que significa que, en los procesos de fortalecimiento institucional, es indispensable incorporar mecanismos de participación de los actores políticos y sujetos sociales presentes en los entornos de actuación.

En síntesis, al hablar de fortalecimiento institucional hay que evitar reducirlo a mejorar la infraestructura, modernizar el equipamiento, optimizar las tecnologías de información y comunicación o los sistemas financieros, que, aunque son importantes, no deben impedir centrarnos en lo que constituye la naturaleza misma de las ONG, es decir conseguir que logren aportar con resultados e impactos en la sociedad y en el desarrollo, por lo cual se requiere de profundas innovaciones internas de cara a sinergias en el contexto local y nacional.

### **2.3 Enfoque integrado**

La sostenibilidad en el mediano y largo plazo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) depende del enfoque integrado que está detrás del modelo de gestión seleccionado, entendiéndose a lo *integrado* como aquella forma de pensar y actuar directamente alineada con el pensamiento y acción sistémica que, a criterio de Peter Senge, tiene que ver con el trabajo basado en la identificación y/o generación de relaciones de interdependencia y colaboración entre las diferentes partes de un todo denominado sistema (Senge, 2012).

Cuando se incorpora a la reflexión de los espacios organizacionales -en este caso al de la OSC- el concepto *sistema*, se refiere a que el funcionamiento de una organización depende del accionar de un conjunto de partes presentes en el interior de la organización como en el medio ambiente externo en el que se tiende a actuar. De ahí, la importancia de introducir -

para la mejor comprensión del funcionamiento organizacional integrado- la explicación sobre la percepción de una organización como un sistema abierto, es decir de verla como un conjunto de partes que interactúan de forma dinámica con el ambiente que las rodea (Silva, 2009).

En el caso de las OSC el medio ambiente interno tiende a estar integrado por áreas funcionales relacionadas al campo de la administración de personas, la comunicación organizacional, la administración de recursos financieros y la administración del ámbito operativo vinculado, de forma directa, a un estilo de gestión por proyectos. Por su parte, en cambio, el medio ambiente externo se tiende a relacionar, por un lado, con el accionar de todos los actores públicos, privados, nacionales e internacionales interesados en el apoyo a la línea temática principal de cada una de las OSC y, por otro, al conjunto de factores vinculados a espacios como: el social, económico, político, cultural, tecnológico, legal; entre los más relevantes.

De ahí que, desde el punto de vista de lo integrado y estratégico, quien esté al frente de una OSC debe establecer un modelo de gestión que logre interacciones y colaboraciones entre los elementos que se acaban de describir como parte fundamental de la explicación de lo que se entiende -puesto en acción- por medio ambiente interno y externo de una OSC.

Otro aspecto que es importante explicar, es el relacionado con las características funcionales principales de un sistema (Silva, 2009):

- Globalidad: Se refiere a que las partes de un sistema deben ser vistas como elementos de un todo, no de forma individual.

- Jerarquía: Tiene que ver con la posibilidad de dividir a un sistema en subsistemas y, además, de poder verlo, pensando hacia atrás, como perteneciente, a su vez, a un sistema mayor llamado macrosistema.

- Transformación: Está relacionada con el hecho de que un sistema -para lograr su objetivo- requiere que los insumos, recursos o entradas se conviertan, de forma real y efectiva, en productos, resultados o salidas.

Para el caso de las OSC, como se señaló, la interacción de partes internas y externas a la organización tiene que ver con la característica de la globalidad. En cambio, la de jerarquía está vinculada al hecho de reconocer que sobre las OSC está un macrosistema llamado sociedad, de ahí, el primer paso a la hora de crear y poner a funcionar una OSC es la identificación y comprensión de la situación problemática presente en la vida de los grupos sociales hacia donde se enfoca o se pretende enfocar el servicio de la OSC.

Con respecto a la característica de la transformación, esta hace ver que una OSC para su buen funcionamiento y sostenimiento en el largo plazo requiere -para lograr los resultados esperados- recoger y combinar de forma creativa, eficaz y eficiente recursos financieros y no financieros; los cuales provendrán de las interrelaciones continuas que la OSC mantenga -alineadas a su misión institucional- con el Estado, la cooperación internacional, la empresa privada, la academia y el resto de miembros que integran una determinada sociedad localizada en cierto territorio.

Junto a la globalidad, jerarquía y transformación es clave resaltar y explicar -como características transversales- el carácter dinámico y complejo de los sistemas.

Sobre el enfoque dinámico de los sistemas, este tiene, como elemento predominante, al cambio continuo como una condición que está detrás del funcionamiento de todo sistema

(Forrester, 2000). De ahí, la necesidad que todas las organizaciones -para este caso las OSC- deben estar siempre atentas -para conseguir su sostenibilidad en el tiempo- a las exigencias de un entorno local, nacional e internacional siempre cambiante y que, ahora, por la intensificación en el uso de las llamadas tecnologías de información y comunicación (TIC), ese proceso de cambio tiende a ser más rápido y, por ende, a exigir mayores desafíos de adaptación creativa y diferenciada a las personas y/u organizaciones que están llevando a cabo algún tipo de actividad en los sectores público, privado y/o promotor del desarrollo.

En lo que tiene que ver con el carácter complejo de los sistemas, se debe señalar que ese reconocimiento ayuda a combatir las posiciones reduccionistas -de ciertas escuelas del pensamiento- de tratar de conocer e interpretar la realidad como una situación simple y no compleja (Peñalver, 1988). Es decir, como una situación en donde existe un número reducido de partes y sin interdependencias; lo cual, en la vida real es difícil de encontrar.

De ahí, cuando se reconoce el carácter de complejo de un sistema -al momento de gestionar una organización que persigue un determinado fin- es fundamental que el gestor organizacional sea capaz -por doble vía- de identificar todas las partes y sus respectivas interdependencias como una práctica permanente orientada a conseguir un proceso eficaz y eficiente de sostenibilidad integrada de la organización.

Como reflexión final, es importante resaltar que, desde la óptica sistémica, la sostenibilidad organizacional de una OSC va más allá de la disponibilidad de recursos financieros que se requieren a la hora de facilitar la operación administrativa y, sobre todo, de los proyectos que tienden a satisfacer necesidades y/o solucionar problemas presentes en el grupo de beneficiarios a los que, según sea el caso, las OSC tienden a enfocar sus esfuerzos; eso sí, guiados por su razón de ser expresada a través de la respectiva declaración de misión institucional. Ya que, junto con el acceso y/o autogeneración de recursos financieros -pensando en la sostenibilidad organizacional de una OSC- es necesaria una mixtura de condiciones favorables que deberán coexistir entre el desarrollo de capacidades internas y la comprensión de las condiciones altamente cambiantes del medio ambiente externo en donde tienden a funcionar las OSC. En definitiva, el gran antídoto para evitar la extinción de este tipo de organizaciones es un modelo de gestión basado en una triada: disponibilidad de recursos financieros, desarrollo de capacidades internas y adaptación creativa a las condiciones dinámicas de un entorno general cada vez más complejo.

### **3. Metodología**

Esta investigación se fundamenta en una metodología cualitativa. La información primaria fue obtenida mediante un taller -como técnica de captura de datos cualitativos- realizado a un grupo de informantes calificados. Para la selección de participantes del taller se efectuó una revisión del último Directorio de Organizaciones Sociales de Desarrollo publicado en el Ecuador el 2002, que incluye “al conjunto de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, Organizaciones Populares de segundo y tercer grado (OPs), organizaciones vinculadas a la Iglesia y organizaciones ligadas a la empresa privada que desarrollan proyectos en nuestro país” (2002, p. VII) y según criterios determinados por los investigadores como: en operación actual, antigüedad, cobertura geográfica, y diversidad de campos de acción, se procedió a la selección; en donde, también, se incluyó a otras OSC con las cuales se ha mantenido colaboración.

Como resultado se convocaron a los directores de 19 OSC<sup>1</sup>. El taller se desarrolló bajo un enfoque de estimulación y obtención de ideas a partir de la aplicación de un grupo de preguntas estimuladoras, las cuales permitió consultar sobre las estrategias que han usado - las OSC- para alcanzar una sostenibilidad integrada en el tiempo, es decir, adaptarse a las exigencias del entorno, mantenerse en el tiempo y sostenerse financieramente; también, se les consultó sobre la percepción que tienen acerca de los cambios en general y, particularmente, de los que han sucedido en los últimos diez años.

Adicionalmente, bajo un enfoque comparativo de buenas prácticas se procedió a analizar varias OSC internacionales con la intención de conocer su accionar en torno a los conceptos clave de esta investigación. En ese sentido se analizaron: la Red de Organizaciones No Gubernamentales por la Transparencia (ONGxT) -Colombia-, ActionAid International -Sudáfrica-, Instituto de Comunicación y Desarrollo -Uruguay-, Instituto Ecoar para la Ciudadanía -Brasil-, Acsur las Segobias -Bolivia-, Conservación Internacional -Perú-, Colnodo -Colombia-, Fundación peruana para la conservación de la naturaleza Pronaturaleza -Perú-, Confederación empresarial española de economía social, (CEPES) y Corporación Minuto de Dios de Colombia.

Por último, la información secundaria del estudio provino, por un lado, de la revisión de artículos, libros y documentación académica sobre los conceptos clave y, por otro, de varias fuentes de información -prensa, decretos ejecutivos, investigaciones cualitativas sobre las OSC- y, también, de los informes de rendición de cuentas de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (CEOSC).

#### **4. Resultados del estudio empírico**

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta inicial de este trabajo investigativo: ¿Cómo las OSC, a través de la sostenibilidad integrada, pueden sobrevivir o extinguirse?, a continuación, se hace un análisis que se compone de dos elementos principales: por una parte, se examina lo que ocurre en las OSC -sobre todo del exterior- que han sido identificadas bajo un enfoque comparativo de buenas prácticas; y, por otra parte, se analiza lo que viene ocurriendo en las OSC ecuatorianas –en base a los resultados del taller-.

##### **4.1 Recorrido de buenas prácticas**

En esta época de crisis y cambios acelerados, se ha hecho imprescindible que las OSC analicen su relación con los diferentes actores del entorno y replanteen su papel en el nuevo escenario. De ahí, como parte de esta investigación, se ha procedido a analizar -bajo un enfoque de estudio comparativo de buenas prácticas- las experiencias de algunas OSC -con énfasis en aquellas localizadas fuera del Ecuador-. A continuación se presenta un análisis de

---

<sup>1</sup> Fundación Hermano Miguel, Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), Centro de Investigaciones CIUDAD, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Fundación Futuro Latinoamericano, Fundación Esquel, Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), Acción Ecológica, Desarrollo y Autogestión (DyA), Grupo Faro, Confederación de OSC, Asylum Access, Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (CEPAM), Faro-Esquel-PUCE, Federación de Discapacidades, Centro Andino de Acción Popular (CAAP), Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, Sinchi Sacha, Fundación Maquita Comercio Justo.

los factores sobre los cuales tienden a focalizar su acción -agrupados conforme los conceptos claves que se manejan en este artículo-.

#### **4.1.1 Sostenibilidad**

En este punto se encontró un factor clave en las experiencias analizadas como buenas prácticas, el cual se refiere al tema de captación de recursos, donde un manejo adecuado resulta determinante para la sostenibilidad integral. En este contexto de cambios, las OSC que presentan mejores perspectivas de sostenibilidad son aquellas que han alcanzado la reducción de la dependencia de fondos externos y desarrollado la capacidad de autofinanciamiento, lo que ha influido en el trabajo de largo plazo y su incidencia. En ese sentido, las buenas prácticas de captación y manejo de recursos han permitido un equilibrio entre subsidiariedad y autosustentabilidad.

Dentro de la autogestión de recursos, para las OSC analizadas, resultó crucial la generación de productos con diferenciación en calidad. Además, la estrategia de diversificación de productos permitió que se atiende a distintos nichos y se cumpla la misión por la cual fue creada la OSC. Asimismo, se utilizaron algunas estrategias adicionales como la venta por productos, tarifa por servicios, uso de activos fijos y dividendos por inversiones. Con ello, dentro de las buenas prácticas de las OSC identificadas en sostenibilidad, se resalta su creatividad y capacidad de adaptación para captar y mantener recursos.

#### **4.1.2 Fortalecimiento institucional**

Acerca de este concepto, se encontró en las experiencias analizadas -como una constante- a tres factores: En primer lugar, la tendencia hacia el fortalecimiento de la coordinación entre las OSC a nivel nacional y regional como un mecanismo idóneo para incrementar el aporte a la sociedad y la efectividad y perdurabilidad de las aportaciones. De ahí que, las alianzas entre OSC, han resultado ser muy útiles para establecer economías de escala y, así, compartir recursos (personal, oficina, materiales, insumos) y optimizar esfuerzos (capacitaciones, metodologías).

También, el establecimiento de alianzas estratégicas con el gobierno, las empresas y la academia ha tenido buenos resultados a la hora fortalecer institucionalmente a las OSC. Por ejemplo: con el gobierno, las OSC han cumplido actividades complementarias y focalizadas, además de un rol protagónico en el debate sobre la incidencia de las políticas públicas. Por su parte, en su relación con las empresas privadas, las OSC han apoyado en el cumplimiento de la responsabilidad social y ambiental de sus acciones; se puede decir, entonces, que tanto las OSC como las empresas privadas han modificado criterios y creado formas de cooperación convenientes. Otro actor con el cual las OSC, también, han generado trabajos colaborativos es la academia, gracias a que se han realizado investigaciones que les permitan conocer de mejor manera la realidad del país y su población.

En segundo lugar, el otro factor clave identificado como buena práctica de las OSC en referencia al fortalecimiento institucional, a la hora de consolidar la sostenibilidad organizacional y financiera de las OSC, es el diseño y puesta en marcha de una efectiva estrategia de comunicación hacia afuera de la organización, la cual, se ha caracterizado -gracias al desarrollo de redes con actores intersectoriales y alianzas estratégicas- por el uso de medios de comunicación -tradicionales y soportados en las tecnologías de información y

comunicación (TIC)- que tienen un impacto, por una parte, en la población meta beneficiaria de las acciones de las OSC y, por otra, en los actuales y, también, en los potenciales proveedores de recursos financieros y no financieros. Una característica clave que tiende a estar presente en los mensajes enviados por estas OSC -consideradas como buenas prácticas- es el enfoque bidimensional orientado a comunicar los servicios que acompañan a los proyectos ejecutados y, además, el propósito noble que respalda la misión organizacional de una verdadera OSC, en donde además de eficiencia organizacional se busca poner en acción principios fundamentales como solidaridad, inclusión, reciprocidad, equidad, gratitud; entre otros.

Y, por último -como tercer factor- en los proyectos emprendidos por OSC, también, se puede identificar a la capacidad de liderazgo de alguno de sus miembros como otro aspecto que tiende a incidir de forma positiva en el funcionamiento y sostenibilidad, ya que su credibilidad, carisma, conocimiento y experiencia; creatividad, comportamiento ético, y visión de futuro; más su habilidad para negociar hacia adentro y, sobre todo, hacia afuera de la OSC -principalmente con la población meta de los proyectos y de quienes son los proveedores de recursos- se convierte en un elemento importante al momento de lograr que lo que propone la OSC sea visto y apoyado -bajo el efecto del trabajo sinérgico- como un esfuerzo colectivo, en donde la dedicación, el apoyo y el compromiso personal y grupal emergen como formas de actuación que contribuyen de forma directa a que la misión de las OSC -consideradas como buenas prácticas- se convierta en hechos reales que son valorados como medios para lograr la tan ansiada transformación social a la que aspiran llegar todos los países del mundo.

### **4.1.3 Enfoque integrado**

La sostenibilidad integrada de las OSC está ligada con la capacidad de fortalecimiento de su legitimidad dentro de la sociedad en general. Este proceso se ha evidenciado -sobre las prácticas de las OSC analizadas- a través de la rendición de cuentas y transparencia, dentro de un marco de información abierta, que ha permitido la generación y difusión de aquella información crucial para un adecuado entendimiento, monitoreo y evaluación de su labor. Con lo cual, los cooperantes han tenido la posibilidad de monitorear el destino de sus recursos, los beneficiarios de las actividades de la OSC han accedido a datos de primera mano -facilitándose, así, su participación-, y la sociedad en general ha tenido la potestad de legitimar el accionar de la OSC. De ahí, el uso de sistemas de gestión de calidad se ha convertido en un verdadero impulsor del mejoramiento de los procesos y mecanismos de transparencia.

Otro factor importante es que las OSC al plantearse un proceso de reconversión han logrado reducir el asistencialismo, potenciar a la población a la cual están dirigidas sus actividades, adaptando su oferta de servicios en función de la demanda o necesidades reales y a las nuevas oportunidades que ésta tenga.

En general, por la cercanía con los grupos meta, las OSC estudiadas han logrado realizar acciones con un impacto importante en el mejoramiento de las condiciones de vida familiar -que pueden ser replicadas tanto a nivel nacional como regional-.

Una estrategia relacionada es el rol de cabildeo que han cumplido las OSC en temas relevantes para la sociedad y que han posibilitado facilitar la organización y mejorar la participación de la sociedad. En este marco un modelo organizacional con énfasis en un

liderazgo colectivo con una actitud proactiva y propositiva -centrado en la participación- ha sido determinante para la sostenibilidad integrada.

En definitiva, las buenas prácticas de OSC tienen una alta preocupación por tener vigente, bajo los principios del pensamiento y acción estratégica, un conjunto de mecanismos, acciones y tácticas enmarcadas dentro de lo que, en el ámbito de gerencia estratégica organizacional, se denominan estrategias de mercadeo social, en donde, precisamente, el componente comunicacional es fundamental al momento de fortalecer la imagen de una organización que está preocupada por emprender proyectos que buscan mejorar el bienestar de los demás seres humanos, eso sí, en armonía con los otros seres vivos que, también, habitan el planeta Tierra.

## **4.2 Percepción situacional de OSC nacionales que se encuentran en funcionamiento**

Como se aprecia en el recorrido de buenas prácticas, las OSC pueden desarrollar distintas estrategias para alcanzar una sostenibilidad integrada. Partiendo de la idea de que las organizaciones también son innatas a los seres humanos, ya que estos, a través del tiempo, las han ido formando para conseguir propósitos que individualmente sería difícil lograrlos.

En definitiva, estas OSC han ido surgiendo con el fin de transformar una realidad que consideraban inequitativa; bajo diversas denominaciones, variedad de tamaños, coberturas y distintos tipos de gestión han tenido que irse adaptando, reinventándose, equivocándose y volviendo a intentar.

Y, precisamente, estos esfuerzos son los que se buscó indagar en la información proporcionada en el taller por el grupo de OSC que accedieron a ser parte de este estudio, cuyos principales resultados -vinculados a los conceptos clave- se procede a analizar a continuación.

### **4.2.1 Sostenibilidad**

Las OSC participantes de la investigación concuerdan en que en el Ecuador, similar a lo que sucedió en otros países de la región, se dio una gran dependencia de la cooperación internacional que cuando disminuyó o se redireccionó a otras lugares del planeta, forzó a que estas se vieran abocadas a vender servicios -consultoría, capacitación, asesoría, etc.- y/o diversificar sus objetivos y entregar, en ciertos casos, créditos; cambiando, así, incluso su razón social que, en el imaginario colectivo, posiciona a las OSC como organizaciones que no persiguen lucro. En otras palabras, como los señala uno de los discursos coincidentes entre los informantes calificados de este estudio: *“se tuvo que pensar en grandes transiciones para pasar de la gran dependencia de financiamiento internacional hacia lo nacional”*, es decir al uso de fondos alternativos dentro del país o a un autofinanciamiento.

La última década -en donde también existe coincidencia discursiva entre informantes calificados- marcó un momento serio de dificultades, no solo en términos financieros, sino también de restricciones legales, organizacionales y en casos extremos hasta persecuciones y cierres de algunas OSC. La expedición de los Decretos 16 y 739 se decía que *“ha obstaculizado el funcionamiento de las OSC”* ya que restringen y vulneran la capacidad de sostenibilidad y la actividad en concreto, lo que les motivó para unirse, crear colectivos y redes de cooperación; también para buscar apoyos de otra índole a nivel internacional.

## 4.2.2 Fortalecimiento institucional

Las OSC también han modificado sus estrategias institucionales para adaptarse en este tiempo de cambios. Un discurso fuerte presentado, en medio del debate de los informantes calificados, tiene que ver con el hecho de resaltar que *“algunas OSC hemos cambiado de piel, lo cual nos dio fortalezas frente a la gran fragilidad de financiamiento”*. De ahí, se relieves la realización de proyectos y colaboraciones para el sector público con el objetivo de incidir en el diseño de políticas públicas. A su vez, se ha fortalecido la relación con la academia mediante investigaciones y encuentros de la sociedad civil. A pesar de los esfuerzos, las OSC perciben -como coincidencia discursiva- que el sector privado y gubernamental no aprovechan sus capacidades, su experiencia, su conocimiento de la realidad y sus vínculos con diversos grupos poblacionales.

Otro aspecto a resaltar -también como coincidencia discursiva- es que las OSC a lo largo de su existencia han desarrollado metodologías propias, se han especializado en ciertas áreas, han diversificado grupos de atención, han llenado un aparente vacío de la actuación estatal, lo cual les ha proporcionado fortalezas de sostenibilidad. En este sentido, dentro del fortalecimiento institucional, indicaba que *“el trabajo en red se ha ido fortaleciendo”*. Sin embargo, la fragilidad de los fondos de fuentes externas -nacionales o internacionales- y los períodos del financiamiento que cada vez se han hecho más cortos, ha conllevado una precarización laboral en el sentido del tipo de contratación que deben hacer, lo cual impide fortalecer equipos de trabajo a largo plazo.

## 4.2.3 Enfoque integrado

Al mismo tiempo, al interno -de forma unánime- las OSC manifiestan el compromiso de *“continuar siendo la voz, propositiva y crítica para aportar en el ejercicio de los derechos”*, a la vez que desarrollan modelos de gestión diferentes, se replantean los parámetros de actuación y los resultados que obtienen. En este marco, surgen desafíos, por una parte, sobre la necesidad de ir incorporando a la gestión de las OSC conceptos como: calidad, eficiencia y eficacia y, por otra, sobre la importancia de analizar hasta qué punto pueden innovar, añadir nuevas tecnologías y/o formalizar su estructura organizacional.

Más allá de la sostenibilidad financiera, ven como imperioso el cuestionar su razón de ser en el momento actual. Recuperar su pasado, tanto el de las décadas doradas de los 80 y 90 cuando lograron posicionar agendas, contenidos y metodologías, como a partir de 2000 que tuvieron que reacomodarse sobre la base de la creatividad, la proactividad y de las posibilidades de pensar en políticas y estrategias de autosostenimiento. Estos sentimientos se alinean con una de las frases fuerza dada por los informantes calificados: *“el tema de los recursos es importante, pero también que tenga sentido lo que se hace, que sean cosas requeridas por la sociedad”*.

Por último, queda claro que las OSC, desde su creación, plantean una visión y misión que sintetizan el motivo mismo de su existencia. La sostenibilidad integrada se debe entender, entonces, como esa capacidad de adaptación a lo requerido por la colectividad y juntarlo con el sentido social de una OSC.

## 5. Reflexiones finales

Para lograr la sostenibilidad integrada de las OSC, es clave -como ha sido resaltado, con un alto nivel de discursividad coincidental, por los informantes que fueron invitados a este estudio- que se genere una acción interdependiente entre el desarrollo de capacidades administrativas internas, la autogeneración de recursos financieros, la adecuación inteligente a las condiciones del entorno cambiante en el que operan y el estímulo de una estrategia organizacional -basada en los principios de la innovación y diferenciación permanente- que se adecúe a las necesidades específicas de las personas o grupos con los que trabajan las OSC en un determinado territorio.

Otro aspecto a resaltar es que las OSC son espacios organizacionales que, para el caso ecuatoriano, se han tenido que idear y poner en ejecución estrategias, tácticas y acciones orientadas a lograr su supervivencia, por un lado, financiera -sobre todo por la disminución de las fuentes provenientes de la cooperación internacional- y, por otro, legal debido a las decisiones que, desde el ámbito gubernamental, se fueron tomando -entre 2007 y 2017- en relación al rol y los requisitos que deben cumplir las OSC al momento de aprobar su funcionamiento.

Al comparar las percepciones y la caracterización sobre los conceptos claves alrededor de los cuales gira el presente estudio -sostenibilidad, fortalecimiento institucional y enfoque integrado-, se puede apreciar -como una conclusión de cobertura general- que, entre la OSC, sobre todo, extranjeras -estudiadas como buenas prácticas- y las OSC nacionales, existen coincidencias en cuanto a que resulta fundamental -como reto futuro que contribuya a su supervivencia y crecimiento en el sector objeto de su actuación- que sus modelos de gestión estén basados en los principios del pensamiento y acción sistémica, ya que, de esa forma, se logrará optimizar el uso de recursos financieros y no financieros; potenciar el conocimiento y experiencia acumulada y, sobre todo, adecuar su gestión -desde adentro de la organización- hacia un medio ambiente externo en donde las necesidades de cambio social son cada vez mayores y complejas.

## 6. Referencias

Alatorre, G. (1995). Fortalecimiento institucional. Ficha 1. ¿Qué es? ¿A quién le sirve y para qué? [en línea]. Recuperado de <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1869.html>

Appe, S. (2017). Civil Society Organizations in a Post-aid world: New Trends and Observations from the Andean Region. *Public Administration and Development*, 1, 1-14.

Appe, S., Barragán, D., & Telch, F. (2017). Civil society vocabularies and signaling value: cases From Colombia and Ecuador. *Administrative Theory & Praxis*, 39(2), 100-121.

Arias, A. (2011). *Buenas Prácticas de Transparencia y Rendición Social de Cuentas en las que Intervienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*. Quito, Ecuador: CEDA.

Barnard, C. (1971). La teoría de la autoridad. En H.F. Merrill (Comp.), *Clásicos de la administración*. México: Editorial Limusa.

Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Quito, Ecuador: Editorial Universitaria Abya-Yala.

Escobar, R. (2010). Las ONG como Organizaciones Sociales y Agentes de transformación de la realidad: Desarrollo Histórico, Evolución y Clasificación. *Revista Diálogo de Saberes*, (32), 121-131.

Flor, E. (2010). *Gestión para organizaciones sociales de desarrollo*. Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.

Forrester, J. (2000). *La Dinámica de Sistemas y el Aprendizaje del Alumno en la educación escolar*. Monterrey, México: Grupo de Dinámica de Sistema del ITESM.

Fowler, A. (2016). Non-governmental development organisations' sustainability, partnership, and resourcing: futuristic reflections on a problematic dialogue. *Development in Practice*, 26(5), 569-579.

Fundación Alternativa. (2002). *Directorio de Organizaciones Sociales de Desarrollo 2000-2002*. Quito, Ecuador: Editorial Universitaria Abya Yala.

García, G. (2011). *El Fortalecimiento Institucional como factor estratégico de la Cooperación al Desarrollo*. Madrid, España: H&D para el Desarrollo.

Gradillas, M. (2013). *La gestión de las ONG de Desarrollo en su lucha por la supervivencia*. (tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona, España.

Hayman, R. (2016). Unpacking civil society sustainability: looking back, broader, deeper, forward. *Development in Practice*, 26(5), 670-680.

Herrscher, E. (2008). *Pensamiento sistémico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

O' Connor, J., & McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona, España: Editorial Urano.

Ospina, S. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Ponencia llevada a cabo en Lisboa, Portugal.

Peñalver, C. (1988). El pensamiento sistémico: Del constructivismo a la complejidad. *Revista Investigación en la Escuela*, (5), 11-16.

Pousadela, I., & Cruz, A. (2016). The sustainability of Latin American CSOs: historical patterns and new funding sources. *Development in Practice*, 26(5), 606-618.

Pratt, B. (2016). Special issue overview: civil society sustainability. *Development in Practice*, 26(5), 527-531.

Revista *Vinculando*. (2005). Sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales [en línea]. Recuperado de <http://vinculando.org/sociedadcivil/sostenibilidad.html>

Senge, P. (2012). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Silva, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones. *Revista Perspectivas*, (23), 149-163.

Taylor, J. (2016). Crises in Civil Society Organizations: Opportunities for Transformation. *Development in Practice*, 26(5), 663–669.

Tecco, C., & Lucca, C. (1998). Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Local. La asistencia técnica a los municipios en un contexto de crisis y cambios. *Revista Administración Pública y Sociedad*, 11, 23-36.

Trujillo, D., Gutiérrez, R. & Ruiz, J. (2003). Los desafíos para el Minuto de Dios en Alianzas cívicas. Casos latinoamericanos sobre las alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. *Revista Latinoamericana de Administración del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA)*, 31(31), 23-52.

Velásquez, L. (2013). Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? [en línea]. Recuperado de <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>.

World Alliance for Citizen Participation. (2015). State of Civil Society Report 2015 [en línea]. Recuperado de <https://www.civicus.org/images/StateOfCivilSocietyFullReport2015.pdf>