

# **PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN LAS ASOCIACIONES Y ONG: ¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE NUEVO EN SU GESTIÓN?**

## **RESUMEN**

El proyecto está orientado a investigar a profundidad las prácticas administrativas y modelos de gestión que ejecutan las organizaciones no lucrativas en el departamento de Boyacá - Colombia, delimitando como objeto de estudio las ONG y las Asociaciones que están registradas formalmente en el Departamento. El propósito es poder conocer con mayor detalle cómo están contribuyendo estos tipos de organización en las dinámicas económicas regionales y de que manera sus procesos de gestión y estructuras organizacionales contribuyen o dificultan el logro eficiente de sus objetivos sociales y económicos. Se espera que con los resultados de la investigación se puedan identificar necesidades administrativas de estos dos tipos de organizaciones, cuáles son sus desafíos y potencialidades e incluso nuevos espacios de emprendimiento social en renglones en los que las actuales ONG y asociaciones identificadas no están atendiendo necesidades específicas a problemáticas puntuales del departamento. Sólo sumergiendonos en la realidad de este tipo de organizaciones podríamos llegar a conocer sus problemáticas, fortalezas, necesidades y retos para proyectar a futuro proyectos conjuntos de realización entre estas organizaciones y la universidad. Desde luego para lograr tales propósitos, se requiere una interacción profunda y continua con los directivos y trabajadores de las asociaciones y ONG identificadas, lo que exige una metodología de investigación cualitativa.

**PALABRAS CLAVE:** Prácticas administrativas, asociaciones, ONG,

# 1. INTRODUCCIÓN

Entre el gran espectro de la tipología organizacional se encuentran las personas jurídicas sin ánimo de lucro. Estas organizaciones, se diferencian de las demás en que la realización de sus actividades económicas, se encuentran constituidas por combinaciones de recursos humanos, recursos materiales y de aportación, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, principalmente sociales, y que no resarce la inversión a sus patrocinadores. (Vallado 2006)

En este proyecto, se entiende por Asociación una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y se dotan de los Estatutos que rigen el funcionamiento de la asociación.

Consultado en <http://www.derecho.com/c/Asociaci%C3%B3n>

Por otra parte se entiende por OnG: Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No gubernamental es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. Es así como las Organizaciones No Gubernamentales llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad; pero, es indispensable diferenciar varios tipos de ONG que tienen diversos campos de acción en los que estas se desenvuelven.

Del 8% dentro del subgrupo de organizaciones no lucrativas identificadas en el estudio referido, (Barreto, et al, 2015), de tal porcentaje el 34.1% corresponden a ONG y el 21,4% a asociaciones, lo que significa que estas dos clases de organizaciones conforman el 55.5 % de las organizaciones no lucrativas del departamento, a estas se suma el sector cooperativo que dentro

de las personas jurídicas sin ánimo de lucro ascienden al 23.1%. sin embargo se excluyen de este estudio para ser abordadas de forma independiente en otro estudio.

Se elige aquí las ONG y Asociaciones como unidad de análisis considerando que estas dos figuras jurídicas son las más convocadas a la movilización de recursos de carácter internacional y nacional para ejecutar proyectos que atienden problemáticas sociales específicas o poblaciones vulnerables y por tal razón movilizan grandes cantidades de recursos, pero no siempre se dimensiona su impacto económico y la importancia social que tienen.

Por tales razones, se formula la pregunta de investigación en la siguientes preguntas: ¿Cuales son las prácticas administrativas, estructuras organizacionales y modelos de gestión desarrollados actualmente por las asociaciones y ONG formalmente constituidas en el departamento de Boyacá y qué alcances económicos tienen? ¿qué tipo de desafíos administrativos y procesos de modernización tendrían que afrontar estos tipos de organización para incrementar su impacto en la región?

## **2. REVISION DE LA LITERATURA**

En este acápite se presentan los referentes conceptuales que orientaran metodología y teóricamente la investigación.

**2.1. Las organizaciones:** Considerando que las organizaciones son una realidad indiscutible como parte dominante de la vida social de las personas y que por tanto su reconocimiento y el análisis del papel que juegan en el devenir de esa vida social constituyen tema de particular interés, se hace necesario conceptualizar al respecto de lo que se considera organización.

Es necesario aclarar que el objeto del presente estudio lo constituyen las organizaciones económicas formales en el Departamento de Boyacá.

## **2.2. Las organizaciones objeto de estudio: Personas jurídicas sin ánimo de Lucro**

En el espectro de este tipo de organizaciones que se basan en un acuerdo social no existen únicamente las orientadas a los intereses privados; desde el punto de vista de la legislación civil se reconocen bajo esta identidad dos especies, corporaciones y fundaciones de beneficencia pública, para lo cual se recurre a la base de datos de la Gobernación de Boyacá en la cual se encuentra el registro de este tipo de organizaciones que se caracterizan por que su fin principal es social y comunitario, pero en un sentido estricto no pueden dejar de considerarse según esta investigación como organizaciones económicas, porque para el desarrollo de sus actividades precisa de financiamiento y movilización de recursos que provienen de donaciones, ayudas particulares o gubernamentales, beneficencias, y el mismo aporte de los asociados, sin embargo los beneficios que persiguen excluyen el enriquecimiento personal o particular, más bien se orientan a un desarrollo o progreso social.

Este tipo de organizaciones para su constitución jurídica pueden tomar varias formas, en total en el departamento de Boyacá se cuenta con un registro de 2889 de éstas, entre las que se identifican: Asociaciones, Asociaciones de Municipios, Corporaciones, Fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales, Clubes, Ligas, Comités, Juntas Administradoras, Sociedades Profesionales o por actividad, Fondos, Institutos y Cuerpos de Bomberos Voluntarios.

Cuando se trata de entidades sin ánimo de lucro, en las corporaciones y fundaciones hay flexibilidad para determinar su estructura pues si bien se encuentran contempladas en la legislación, no hay una reglamentación concreta para guiar su estructura y los órganos con los

cuales debe funcionar, es usada más comúnmente para organización dedicada a actividades culturales o artísticas. (Unidad de emprendimiento e innovación, 2013)

Algunas de estas formas de asociación están reguladas de forma particular, así por ejemplo los Institutos científicos y tecnológicos según la ley 489 de 1998 los incluye dentro la rama ejecutiva en el sector descentralizado por servicios del Estado, creando una espacio de asociación entre entidades descentralizadas con particulares o con otras entidades públicas para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías ya sea por medio de la celebración de convenios o la creación de sociedades civiles o comerciales, personas jurídicas sin ánimo de lucro como corporaciones o fundaciones. (Rodríguez, 2005, p. 139)

Otro concepto desarrollado en la ley es el de las Asociaciones de Municipios definidas en el artículo 149 de la ley 136 de 1994 “las asociaciones de municipios son entidades administrativas de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio e independiente de los entes que la conforman, se rigen por sus propios estatutos y gozaran para el desarrollo de su objetivo, de los mismos derechos, privilegios, excepciones y prerrogativas otorgadas por la ley a los municipios”. Así la misma ley contempla entre los objetivos de estas organizaciones la prestación de servicios públicos, la ejecución de obras o el cumplimiento de funciones administrativas.

### **2. 3. Práctica administrativa:**

Al hacer una revisión sobre práctica administrativa, se encuentra que la fundamentación precisa del término es escasa y algo ambigua. Al hablarse del tema se refieren a los tipos de prácticas en general que pueden ser llevadas a cabo en el ámbito organizacional. Sin embargo, en el intento de clarificar este concepto, es necesario entender que desde una dimensión preliminar, el conocimiento se convierte en insumo para el desarrollo de la práctica.

En este orden de ideas, teniendo en cuenta que a partir de la clasificación que hace Aristóteles del conocimiento en práctico, creativo y teórico, en la cual los dos primeros parten del sujeto que piensa, mientras el último se basa en el objeto pensado; también se pueden identificar las categorías de ciencias de acuerdo al conocimiento que desarrollan, a saber poéticas, prácticas y teóricas. Específicamente, dentro de la segunda categoría encontramos a la economía y por ende la administración se ubica en este grupo; es así como a esta disciplina se le reconoce como un conocimiento práctico (Barreto, 2010).

Trayendo esto al plano empresarial, esto se encuentra relacionado directamente con lo que Polanyi ha definido como el conocimiento explícito y tácito. El primero se refiere a una única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de modo presencial o virtual. Mientras que el conocimiento tácito depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere por medio de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal (Frías y Rodríguez; 2012).

Así, se puede decir que las prácticas administrativas son todas las acciones que se realizan en un contexto organizacional y que de acuerdo a (Barreto 2010), tienen algunas características: son acciones lideradas por la gestión administrativa, causan una intervención en la organización y producen efectos, impactos o resultados concretos. Es importante señalar que implican conocimiento explícito y tácito; ya que hay saberes que son intrínsecos a quienes los ejecutan y a su propia identidad; a la vez que habrá aspectos que se hacen visibles y pueden ser transferibles fácilmente.

La autora explica que desde la perspectiva del nuevo institucionalismo, se puede entender cómo a través de la experiencia de la acción, se logra conocer la forma como se efectúan los procesos y

por medio de la rutina se establecen dentro de las entidades, para poder ser enseñados con formación intencional o espontánea.

Particularmente entre los enfoques de trabajo de la historia social y económica, es la historia empresarial la que brinda la fundamentación adecuada para enfocar los esfuerzos de comprensión sobre el empresariado en las características micro que no profundiza la historia económica, es decir, en las acciones de los empresarios, las dinámicas empresariales y las prácticas administrativas presentes que dan sentido a la acción de los empresarios en sus empresas y en su entorno.

En el marco de la investigación: “La Administración Empresarial en Colombia 1930 – 1950” (Álvarez, et. al. 1993) se identifica que las prácticas de administración empresarial de la época estaban enmarcadas fundamentalmente en los enfoques tayloristas y fayolistas, y se estableció que la dirección era un asunto vital entre los años de 1930 y 1940, particularmente orientada a la dirección industrial, es decir, empresas manufactureras. Según los autores de la investigación, el concepto de dirección de la época era sinónimo de “manejo científico del trabajo” principio fundamental que muestra la aplicación permanente de la escuela taylorista en el desarrollo de la Administración. En efecto, la dirección como tal ya se asociaba con la orientación que el gerente y/o empresario debía generar para el logro de los objetivos de su organización (Álvarez, et al, 1993, p.52). De igual manera en el clásico libro Trabajo, ética y productividad en Antioquia, Alberto Mayor Mora sostiene que la vigorosa acogida de los planteamientos de Taylor, Fayol y Ford, en empresas colombianas no fue sólo el resultado de la valoración positiva de la ciencia y la técnica en las actividades productivas, sino también, y en gran medida motivada por su implicaciones sociales y políticas, en el medio (Mayor, 1989, p.139).

Por otra parte, el historiador Jairo Henry Arroyo, identifica características nucleares de las prácticas empresariales en las organizaciones empresariales que se gestaron en pleno proceso de modernización en el Valle del Cauca. Según Arroyo, “la practica empresarial se expresa

concretamente en la formación de todo tipo de sociedades y organizaciones, la reforma y liquidación de las mismas, los movimientos patrimoniales, las innovaciones de tipo tecnológico, de dirección, gestión y administración, así como a la forma de asentar los registros contables (Arroyo, 2006, p.60).

En este sentido, para delimitar el campo de análisis sobre las prácticas administrativas de los componentes básicos del proceso administrativo propuestos por el ingeniero francés Henry Fayol, y de acuerdo a los precedentes encontrados por Álvarez, Mayor, Safford y Arroyo, se estudiarán únicamente los elementos de dirección y organización. Con la dirección, se espera identificar el papel de los empresarios como gestores y conductores de las empresas y por tanto diseñadores de estructuras organizacionales y estrategias particulares. Mientras que con la organización, se identificarán longitudinalmente los cambios en los cuadros directivos, conformación y trayectoria de la empresa, cambios en la tecnología y en las relaciones laborales, configuración de cargos y unidades, el grado de centralización en el manejo de la autoridad, la información y la toma de decisiones

## **2.4. ESTADO DEL ARTE**

Las organizaciones no lucrativas han sido objeto de estudio en diferentes países y escenarios, particularmente por el enfoque filantrópico por el cual se han caracterizado y las dinámicas económicas que irradian factores sociales, ambientales, educativos, entre otros.

A manera de antecedentes, es interesante a analizar los resultados del estudio sobre "Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas" (Castillo y Juárez, 2008) en el cual se encontraron las siguientes características del sector de organizaciones que se abordan en la presente investigación: "Las organizaciones no lucrativas, para ser consideradas como tales, presentan cinco características:



a) Son Organizaciones: Para ser organizaciones, las instituciones deben poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos, límites organizativos y un documento de constitución. Según esta definición, la formalidad (tener algún estatus legal) de la agrupación no es requisito para que sea considerada organización.

b) Son Privadas: Las instituciones deben tener existencia separada de los poderes públicos, es decir, deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ninguna potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.

c) No distribuyen utilidades entre los miembros: Se considera sin fines de lucro a las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Vale decir, no están guiadas por un interés comercial. Cabe señalar que estas entidades pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, éste debe ser reinvertido en la misión básica de la entidad.

d) Son Autónomas: Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.

e) Son Voluntarias: Esta condición se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo o dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.”

En el estudio comparativo realizado por Ojeda José Miguel, Titulado: Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro, PNUD, Chile, 2006: se identifican las formas específicas de clasificación internacional de las organizaciones no lucrativas así: "Clasificación de las organizaciones no lucrativas también conocidas como ONG o del tercer sector, se pueden

clasificar tanto por su actividad como por su rol en la sociedad. Para el primer caso, existe un sistema de clasificación internacional para las organizaciones no lucrativas, llamada en inglés International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO), en el cual se agrupan las distintas actividades de las organizaciones en 12 grupos. De manera general la clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO) concuerda con las organizaciones y clasificaciones que presenta el panorama organizacional en Colombia, es la siguiente: Grupo 1: Cultura y recreación, Grupo 2: Educación e investigación, Grupo 3: Salud, Grupo 4: Servicios sociales, Grupo 5: Medio ambiente, Grupo 6: Desarrollo social y vivienda, Grupo 7: Promoción de derechos, asesoramiento legal y política, Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado, Grupo 9: Organizaciones internacionales, Grupo 10: Religión, Grupo 11: Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados, Grupo 12: No clasificados en otra categoría" (Castillo y Juarez, 2008, p.44)

### 3. OBJETIVOS

El objetivo general de la investigación ha sido, identificar las prácticas administrativas, estructuras organizacionales y modelos de gestión de las asociaciones y ONG formalmente constituidas en el departamento de Boyacá para establecer cuáles son sus, desafíos administrativos y procesos de modernización requeridos para incrementar su impacto en la región.

#### 3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Hacer una caracterización de las ONG y asociaciones que están formalmente constituidas en Boyacá.
- b) Construir el perfil organizacional tanto de las ONG como de las Asociaciones formalmente constituidas en Boyacá

- c) Identificar las prácticas administrativas que predominan en la gerencia de las ONG y asociaciones de Boyacá.

## 4. METODOLOGÍA

La Metodología utilizada es cualitativa y se proyecta en una dimensión sociológica e historia de dichas instituciones y el método de investigación es inductivo por cuanto los datos se tomarán directamente de las organizaciones y observaciones directas de las ONG y Asociaciones que se incluyen en la muestra como unidad de análisis. Se apoya en estrategias de investigación como las entrevistas a profundidad a los directivos de las organizaciones para conocer en detalle las prácticas administrativas y dinámicas de gestión de las ONG y Asociaciones seleccionadas en la muestra, así como las fichas de análisis documental para recopilar y sintetizar la información de cada organización analizada. Adicionalmente se hará un trabajo documental a partir de los registros de Cámara de Comercio, Estatutos y planes estratégicos de las organizaciones objeto de estudio. El proceso de investigación documental se inicia con el rastreo e inventario de las fuentes disponibles para la indagación, se definen las fuentes y muestras más representativas dentro de las series documentales y luego se plantean las pre categorías de análisis que parten de los elementos teóricos y conceptuales anteriormente referidos, pero que se ajustan y retroalimentan permanentemente con los hallazgos de los archivos y del trabajo de campo. Luego se procede a realizar la contextualización socio-histórica, el análisis, valoración e interpretación de los datos, recurriendo a una lectura cruzada y comparativa de los documentos encontrados, dejando el registro de dichas interpretaciones en las fichas o memos analíticos, para dar paso a la validación y triangulación de fuentes que garanticen el rigor, la validez y confiabilidad del análisis documental.

La población de asociaciones registradas en Boyacá según la clasificación de finalidad: 149 y 115 organizaciones en la clasificación de ONG según su finalidad en los registros de Tunja

Duitama y Sogamoso para el año 2014. Se tomará el 30 % de la población de Asociaciones las cuales representan un grupo de y ONGs en cada subgrupo con el fin de tener una muestra representativa de cada grupo para tener suficiente información que nos permita categorizarlas en cada ciudad, haciendo un muestreo proporcionado en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso. Véase documento anexo, de la población objeto de estudio de las ONG y Asociaciones formalmente registradas en Boyacá.

## 5. RESULTADOS.

Las organizaciones no lucrativas del departamento se encuentran constituidas principalmente por organizaciones del sector cooperativo y no gubernamental, quienes tienen una participación del 34.1 % del total de los registros clasificados como no lucrativos, las asociaciones, e instituciones educativas, tienen una participación de 21, 4% y 21,2 % respectivamente, así mismo, en esta categoría se destaca el porcentaje de registros de las organizaciones de tipo tradicional, más exactamente iglesias y denominaciones religiosas. Los resultados de esta categoría permiten señalar que el sector cooperativo y las asociaciones son los organismos más representativos, y por consiguiente pueden ser tipos de organización a tener en cuenta como destinatarios de políticas públicas que desarrollen e impulsen nuevas formas de organización encaminadas a dinamizar la economía regional.

En un reciente estudio realizado sobre la caracterización de las organizaciones económicas de Boyacá, se encontró que clasificadas según su finalidad, el 82,9% de las organizaciones de Boyacá son lucrativas, el 9.1% son Gubernamentales y que el sub grupo de organización no lucrativas en Boyacá corresponde al 8.0 % de las registradas en todo el departamento. Por lo general los estudios empresariales se enfocan en las organizaciones lucrativas por la dinámica empresarial y comercial que comportan. Sin embargo, considerando las actuales dinámicas internacionales en las que diversos organismos asignan recursos de inversión social a países

subdesarrollados y en desarrollo y se apoyan en organizaciones no lucrativas e independientes para su ejecución, resulta importante indagar cómo funcionan administrativamente dichas organizaciones y cuál es su real presencia e impacto en Boyacá, pues de su estructura y experiencia administrativa dependerá en gran medida que se canalicen más recursos de inversión social y económica para Boyacá a través de este tipo particular de organizaciones.

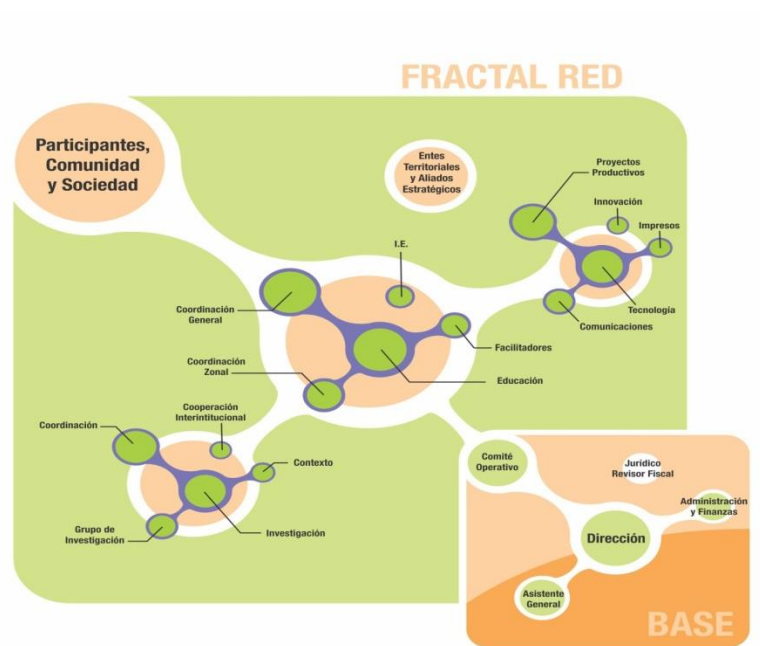
En la revisión documental realizada a nivel internacional se encontraron datos coincidentes con el comportamiento de gestión de algunas organizaciones del departamento de Boyacá, dicho trabajo realizado por Tides Center, El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines de Lucro en México, Costa Rica y El Salvador, Tides Center, EEUU, 2006, refleja condiciones tales como:

"Administrativamente "el sector prefiere soluciones informales en lugar de soluciones institucionales; [y además] existe una falta de datos y análisis". De manera más específica:

Los procesos generales de administración son deficientes y es difícil encontrar definiciones institucionales claras sobre ciertos elementos como son la planeación, la organización, la integración de recursos humanos, la administración, el monitoreo y la evaluación. Además se concentran en proyectos individuales en lugar de desarrollar una visión a largo plazo y fortalecer a sus organizaciones. 2) Las organizaciones no lucrativas no han establecidos "procesos formales de planeación estratégica". 3) Las instituciones carecen de un sistema interno organizacional que integra los roles y las responsabilidades. A pesar de que los individuos siguen cierta jerarquía y cumplen con ciertas funciones, no se delimitan en un manual organizacional. 4) Es deficiente la integración integral de recursos humanos puesto que no seleccionan adecuadamente a su personal y se ignoran las descripciones de puesto debido a que se contrata con base en recomendaciones. 5) El director administrativo se encarga de la responsabilidad y funciones de la organización, ya sea a través de la centralización de las actividades o compartidas entre el director administrativo y ciertos miembros del consejo. 6) Son deficientes los procesos de monitoreo y evaluación. 7) Las decisiones se toman con base en contingencias y emergencias

Estas características descritas sobre las organizaciones no lucrativas de los países, centroamericanos, permite evidenciar la importancia de estudiar las prácticas administrativas y modelos de gestión en éste tipo de organizaciones, considerando que sus resultados se miden, no sólo por su impacto social, sino particularmente por la eficiencia administrativa en la consecución, utilización y rendición de cuentas sobre los recursos que manejan o sobre los efectos que su gestión genera en el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de sus beneficiarios, así como el aprovechamiento eficiente de los recursos que por lo general son escasos.” Estos comportamientos, se han encontrado en algunas de las organizaciones revisadas en el trabajo de campo.

De igual manera se han encontrado diseño organizacionales más flexibles y de diseño de red que al parecer facilitan la gestión de recursos y potencian las capacidades de aprendizaje tal cómo se evidenció en la Fundación ITEDRIS, que alberga tres unidades de negocio distintas bajo una estructura colaborativa y que asemeja a una estructura celular, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Fundación ITEDRIS. Boyacá Colombia, (Ortiz, 2015)

## 6. CONCLUSIONES

En el avance de la investigación se ha encontrado, que las Organizaciones No Gubernamentales y Asociaciones, desarrollan prácticas empíricas de administración que se alejan de los conceptos típicos de administración que fueron inicialmente creados en organizaciones industriales, debido a que su orientación operativa se orienta más hacia los servicios, la educación, el cuidado ambiental, los beneficios sociales y su gestión se basa principalmente en la gestión del conocimiento.

De igual manera se puede concluir preliminarmente que algunas de las prácticas administrativas desarrolladas en ONG y asociaciones son más flexibles pero a la vez estratégicas en cuanto a que compiten por recursos internacionales de los cuales depende su sobrevivencia, lo cual exige un perfil muy versátil en el comportamiento de sus directivos para responder a las necesidades de las poblaciones que atienden y al mismo tiempo las necesidades técnicas y administrativas de la organización misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, A. A. (2012). La capacidad jurídica de los consorcios y uniones temporales en el marco de la contratación estatal. *Revista Verba Iuris*, 105-124. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/verbaiuris/27/la-capacidad-juridica-de-consorcios-y-uniones-temporales-en-el-marco-de-la-contratacion-estatal.pdf>.

Martínez, C. E. M. (2013). EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO GERENCIAL. *Revista EAN*, (50), 98-111.

Código de comercio. (2013). Congreso Nacional. Bogotá: Legis.

Crea la Sociedad por Acciones Simplificada. (2008). Ley 1258. Congreso Nacional. Colombia.

Hernández, M.P.A. (2004). El Concejo Municipal. Recuperado de <http://ceretecordoba.gov.co/apc-aa-files/36336232656632666131646638663431/LibroConcejoMunicipal.pdf>.

Jurisdicción de las Cámaras de Comercio en todo el territorio Nacional. (2000). Decreto 622. Ministerio de Desarrollo Económico.

Zúñiga Pulido, Verónica, “La filantropía en México”, El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, México, 2005, p. 10

Girardo Cristina, La importancia de la profesionalización de las organizaciones del “Tercer sector”, Serie Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, Colegio Mexiquense, México, 2001, p. 4

Legislación Cooperativa. (1988). Ley 79. Congreso Nacional. Colombia.

Ley General de Educación. (1994). Ley 115. Congreso Nacional. Colombia.

Marco legal que regula la economía Solidaria. (1998). Ley 454. Congreso Nacional. Colombia.

Ministerio de Trabajo. (2013). Cooperativas de Trabajo Asociado. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>

Modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. (1995). Ley 222. Congreso Nacional: Colombia.

Narváez, 1975, p.3

Normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. (1994). Ley 136. Congreso Nacional. Colombia.

Organiza el Servicio Público de la Educación Superior. (1992). Ley 30. Congreso Nacional. Colombia.

Osorio, S. W. (2013). ¿Quiénes están exonerados del pago de los aportes parafiscales al SENA y al ICBF?. Recuperado de: <http://www.gerencie.com/quienes-estan-exonerados-del-pago-de-los-aportes-parafiscales-al-sena-y-al-icbf.html>. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. (2001). Ley 715. Congreso Nacional. Colombia.

Reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje. (1994). Ley 119. Congreso Nacional. Colombia.

Reglamenta artículos 31 y 36 de ley 454 de 1998. (1998). Decreto 1798. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Colombia.

Regula las Empresas Asociativas de Trabajo. (1991). Ley 10. Congreso Nacional. Colombia.

Reyes, Villamizar, F. (2010). Estudios sobre las sociedades por acciones simplificadas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Rodríguez, R. L. (2005). Derecho Administrativo General y Colombiano. (14 Ed.). Bogotá: Temis.

Se crea el Sistema de Seguridad Social Integral. (1993). Ley 100. Congreso Nacional. Colombia.

Unidad de Emprendimiento e Innovación, Universidad Nacional. (2013). Conferencia de Organizaciones Solidarias. Recuperado de: <http://www.youtube.com/watch?v=cZhZZnXhuEA>.

Universidad de Coruña. (2009). Organización Económica y Eficiencia. Recuperado de [http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t1\\_organizacion-economica-y-eficiencia.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t1_organizacion-economica-y-eficiencia.pdf).



Alchian, A. A., & H. Demsetz. (1972). "La Producción, costos de información, y las organizaciones económicas". Asociación Americana de Economía.

Blank Bubis León, (1990) La Administración de Organizaciones, un enfoque estratégico. Colombia: Universidad del Valle.

Dávila Carlos, (1997) "Teorías Organizacionales y Administración", Cap. 1, Págs. 5-13, Editorial Interamericana S.A, Bogotá Colombia.

De La Rosa Ayuzabet. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. Universidad Autónoma de México.

Hall, Richard (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall, México.

Martínez Fajardo Carlos, (1999) "Administración de Organizaciones Productividad y Eficacia". Universidad Nacional de Colombia. Segunda Edición.

Powell, W. & DiMaggio, P. (2001) El Nuevo Institucionalismo en el análisis Organizacional, Fondo de Cultura Económica. Colegio Nacional de Ciencias políticas y Administración Pública, UNAM. México

Schein Edgar (1992). Cultura Organizacional y Liderazgo. San Francisco: Jossey-Bass.

Thomson Iván (2007). Definición de Organización. Recuperado el 23 de Marzo de 2014 de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Universidad de Coruña. (2009). Organización Económica y Eficiencia. Recuperado el 27 de Marzo de 2014 de [http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t1\\_organizacion-economica-y-eficiencia.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t1_organizacion-economica-y-eficiencia.pdf).

Vallado Raúl (2006). Normas Internacionales de Información Financiera, Recuperado el 2 de Abril de 2014 de [http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05\\_NIFA3.pdf](http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05_NIFA3.pdf).

Zorrilla A. Santiago Mendez José S. (1990) Diccionario de Economía. Aguilar León y Carl Editores.