

Título: Legitimidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la América Latina del Siglo XXI: Validación del constructo a partir de los nuevos estándares y demandas sociales

Autora: Natalia Franco Borrero

Profesora Asistente

Facultad de Administración, Universidad de los Andes

Resumen:

Con base en la literatura sobre legitimidad organizacional y en las definiciones sobre el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en este artículo se analiza la legitimidad de las OSC a partir de tres enfoques: análisis de los parámetros comunes utilizados para evaluar su legitimidad; comprensión de la heterogeneidad de las OSC y sus implicaciones en términos de legitimidad; y reconocimiento de los cambios en el contexto latinoamericano y su efecto en la legitimidad de las OSC. A través de estos tres enfoques, se discute de qué manera, las diferencias y cambios en el contexto, afectan los parámetros de legitimidad a través del cual la sociedad latinoamericana está juzgando el papel que cumplen las OSC. Finalmente, se presentan diferentes áreas y métodos para evaluar empíricamente la legitimidad de las OSC.

Abstract:

By contributing to the literature on how to measure legitimacy of Civil Society Organizations (CSOs), this study helps to further understanding about how Latin American CSOs may evolve, and what may be their new contributions to the regional social context. I will analyze CSOs' legitimacy by presenting three approaches: Common parameters used to assess CSOs' legitimacy, CSOs' Heterogeneity, and how contextual changes are affecting the parameters of legitimacy through which Latin American society is judging CSOs' roles. Finally, I will propose different areas and methods to empirically evaluate CSOs' legitimacy.

Introducción

La teoría de la legitimidad nació en el seno de las ciencias sociales y posteriormente migró a los estudios organizacionales. Desde una perspectiva gerencial, la legitimidad es un medio a través del cual las organizaciones obtienen y mantienen sus recursos (Oliver, 1991). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que los esfuerzos organizacionales para ganar legitimidad tienen fundamento en una estrategia de supervivencia; las organizaciones con altos niveles de legitimidad sobreviven más tiempo y obtienen recursos más fácilmente que aquellas que son ilegítimas (Suchman, 1995); (Deephouse & Suchman, 2008).

A lo largo de este artículo se discutirá la relevancia del estudio de la legitimidad para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como una estrategia de sostenibilidad y supervivencia. Las OSC son organizaciones de carácter privado y no lucrativo, legalmente establecidas en los diferentes países (Vakil, 1997a). Emergieron para impulsar el desarrollo socio-económico por vías distintas a las utilizadas por las autoridades gubernamentales y a las implementadas desde el mercado. Para los propósitos de este artículo, se incluirán en la definición de OSC entidades reconocidas como: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u Organizaciones del Tercer Sector.

La principal estrategia de las OSC ha sido movilizar recursos humanos, financieros y físicos para promover el bien común. La mayoría de OSC requieren: *donantes* para obtener recursos financieros; *voluntarios* que participan como miembros en sus juntas directivas y órganos de control o que donan su mano de obra; y *empresas y otros aliados* que comparten sus recursos físicos y humanos fortaleciendo el impacto de sus acciones. Algunos estudiosos del tema afirman que las OSC han sido altamente dependientes de su reputación como organizaciones legítimas para movilizar recursos, aliados y voluntarios (Brown & Jagadananda, 2007).

La teoría organizacional define legitimidad como la percepción, por parte los distintos grupos de interés, de que la existencia de una organización y sus resultados son justificables y apropiados de acuerdo con los valores centrales e instituciones de un determinado contexto social (Brown & Jagadananda, 2007). De acuerdo con Scott (1991), la legitimidad no es un bien que la organización posea o pueda canjear, la legitimidad es una condición que refleja el alineamiento de la organización con la cultura, las normas y las leyes de una sociedad determinada. Acorde con esta definición, algunos autores han identificado diferentes dimensiones para analizar la legitimidad: legal, cognitiva, moral y pragmática.

La legitimidad legal hace referencia al cumplimiento del sistema regulatorio vigente. Cuando la sociedad considera que la organización y sus resultados están acordes a un sistema aceptable de normas y valores se habla de legitimidad moral. La legitimidad cognitiva, por su parte, hace referencia a la compatibilidad entre las actividades que desarrolla una organización y los referentes que definen cuál debería ser el rol de dicha organización en un sistema social determinado. Por último, la legitimidad pragmática hace referencia a la relación existente entre la organización y cada uno de sus grupos de interés; este tipo de legitimidad se obtiene en la medida en que la organización logra cumplir con las expectativas de cada uno de estos grupos (Scott, 1991); (Suchman, 1995); (Golant & Sillince, 2007); (Brown & Jagadananda, 2007).

Con base en la teoría sobre legitimidad organizacional, en este artículo se discutirán aspectos relacionados con la legitimidad de las OSC con base en tres aproximaciones diferentes. En la primera aproximación, se busca identificar parámetros comunes utilizados por la sociedad para evaluar el rol de las OSC. En la segunda, se hace un reconocimiento de la heterogeneidad de las OSC y se analizan las implicaciones de dicha heterogeneidad en las evaluaciones que los grupos de interés hacen sobre estas organizaciones. Finalmente, la tercera aproximación plantea identificar los principales cambios que las OSC han debido enfrentar a través de su evolución en América Latina y analizar las posibles afectaciones de estos cambios en los parámetros a través de los cuales la sociedad está juzgando el rol OSC.

1 - Parámetros Comunes

La aparición de las organizaciones de la sociedad civil rompió los paradigmas del análisis organizacional tradicional; las OSC aparecieron simultáneamente como organizaciones no lucrativas y no gubernamentales, lo que representó una diferenciación fundamental con los dos sectores tradicionales, las organizaciones públicas y la empresa privada (Atack, 1999). A partir de esta diferenciación, algunos analistas ubicaron a las OSC como parte del vacío dejado por el gobierno y las entidades privadas; lo que dio pie al surgimiento de la sociedad civil (Lehr-lehnardt, 2005). Con base en dicha ubicación, la definición del rol de las OSC ha estado soportada en su declaración de independencia de los dos sectores tradicionales – el sector gubernamental y el mercado-.

Entre las principales características de las OSC se encuentran la promoción del interés público, la participación en acciones no violentas, el énfasis en el desarrollo humano y económico y la defensa de ideologías y temáticas como el desarrollo sostenible o los derechos humanos (Lehr-lehnardt, 2005). Al ser organizaciones no lucrativas, las OSC no cuentan con accionistas u otras formas de propiedad; todas sus ganancias deben ser reinvertidas para el fortalecimiento de sus actividades misionales y el sostenimiento de su operación (Hansmann, 1980) . Al no tener propietarios, muchas OSC tienen miembros, quienes están a cargo de elegir a sus juntas directivas y garantizar el control de la organización.

La tabla 1 desglosa los parámetros comunes que han dado pie a la estructuración de las organizaciones de la sociedad civil y los relaciona con las dimensiones a través de las cuales se realiza las evaluaciones de legitimidad:

Insertar Tabla 1 Aquí

Aspectos críticos para el análisis de la legitimidad de las OSC: Independencia y controles externos

Los estudios sobre legitimidad organizacional plantean que las organizaciones manipulan símbolos evocativos como parte de su estrategia para ganar legitimidad (Suchman, 1995). Esta estrategia es bastante común entre las OSC, muchas de estas organizaciones se apoyan en sus declaraciones de independencia de los sectores tradicionales como parte de sus estrategias para ganar legitimidad. Las OSC se vuelven legítimas en la medida en que se presentan como entes privados e independientes, sin embargo estas organizaciones promueven temas de interés público y en muchas oportunidades ejecutan recursos públicos. La dualidad entre la naturaleza privada y el accionar público de las OSC es un aspecto crítico que debe ser manejado con atención en seno de la estrategia de estas organizaciones, en aras de no perder legitimidad.

Como se explicará en el paso dos, las OSC hacen parte de una tipología organizacional que se ha desarrollado en diferentes industrias. Algunas, por ejemplo, se dedican a la educación, otras trabajan con productores agrícolas, u otras evalúan aspectos relacionados con la defensa de los derechos humanos. Al ser organizaciones que desarrollan su trabajo en diferentes áreas, en la mayoría de los países no existe una sola entidad encargada de su supervisión y control. Esta situación tiene defensores que argumentan que la inexistencia de controles estatales es una garantía de independencia e imparcialidad para el desarrollo del trabajo de las OSC. Sin embargo, algunos grupos de interés cuestionan la transparencia del trabajo de las OSC y defienden la necesidad de establecer límites claros para su trabajo.

La discusión entre defensores de la independencia de las OSC y promotores de los límites que estas deben tener, se centra en dos corrientes argumentativas: la política y la tributaria. Desde la argumentación política, defensores de la independencia de las OSC afirman que estas organizaciones deben ser suficientemente independientes para poder manifestarse en favor de sus beneficiarios; estos defensores argumentan que las OSC deben tener independencia de los gobiernos principalmente en aquellos contextos en los que los derechos sus beneficiarios se ven amenazados por las políticas de gobierno. En esta medida,

para que las OSC puedan realizar su labor, es necesario que el establecimiento de límites no esté en manos de los gobiernos.

Desde la argumentación tributaria, la discusión se basa en la transparencia relacionada con el carácter no lucrativo de las OSC. Sus voceros afirman que deben existir controles para garantizar que las exenciones tributarias no se conviertan en incentivos perversos que promuevan la creación de negocios ocultos bajo alguna de las formas legales que benefician a las OSC. De acuerdo con este argumento, si no existen instancias formales para controlar el trabajo de las OSC, ¿quién garantiza que su trabajo realmente está promoviendo el interés público?, ¿Quién garantiza el carácter no lucrativo de sus acciones?

Aspectos críticos para el análisis de la legitimidad de las OSC: Órganos de control, instancias de toma de decisiones y concentración del poder:

Como se explicó en la sección inicial, una característica común entre las OSC es su conformación a partir de una base de voluntarios. Por ejemplo, la membresía en sus juntas directivas es de carácter voluntario y no remunerado, los miembros de estas juntas directivas generalmente se adhieren por una motivación honorífica y con el propósito de contribuir a una acción social. Este aspecto, refleja otra área crítica en el manejo de la legitimidad organizacional. En muchas ocasiones, el carácter voluntario y no remunerado de las juntas directivas se ve reflejado en una excesiva flexibilidad en su conformación. Algunas OSC carecen de juntas directivas; otras tienen juntas inoperantes, conformadas exclusivamente para cumplir un requisito formal pero sin ningún rol efectivo en el direccionamiento y control de la organización; y son pocas las OSC en las que la junta representa un órgano directivo formal. Esta característica suele reflejarse en una alta concentración de poder en los directores ejecutivos de las OSC. Son múltiples los casos en los que los directores se auto-perpetúan en sus cargos y se convierten en la única instancia de toma de decisiones dentro de la organización (Hansmann, 1980).

Entre las críticas que han recibido las OSC debido a la concentración de poder en sus directores, se encuentra una corriente de académicos que resalta los riesgos causados por la ausencia de procesos democráticos internos. De acuerdo con estos autores, muchas OSC no cuentan con sistemas de votación para elegir a sus líderes o definir sus políticas.

Las OSC hacen declaraciones públicas en relación con la defensa de los derechos de sus beneficiarios y de sus miembros, y sin embargo, son pocos los casos en los que sus miembros pueden incidir en lo que sus líderes están haciendo o en cómo están tomando sus decisiones. Más aún, estos críticos afirman que en varias ocasiones, los miembros y beneficiarios de estas OSC ni siquiera son informados acerca de lo que la organización está haciendo o decidiendo (Lehr-lehnardt, 2005).

La concentración de poder en los directores de las OSC es particularmente relevante para el análisis de sobre legitimidad organizacional. La sociedad fundamenta su credibilidad en estas organizaciones en las garantías de que el interés común de los beneficiarios está prevaleciendo sobre el interés particular de sus líderes. Algunos cuestionamientos que emergen de este postulado son: ¿Si las OSC adolecen de controles formales y juntas directivas, quien define temas como la elección y remuneración de sus directivos?, ¿Quién revisa temas como la estructura salarial y su relación con el mercado para asegurar que esta no se está convirtiendo en un vehículo para repartir utilidades entre unos pocos?, ¿quién está evaluando la eficiencia y el impacto de las acciones realizadas por las OSC?

En relación con los cuestionamientos anteriores, un estudio sobre el tercer sector realizado por Johns Hopkins University en el año 2000 encontró que un aspecto crítico para la legitimidad de las OSC es la imperfección de sus sistemas de rendición de cuentas. De acuerdo con los autores de este estudio, debido a su carácter voluntario, las juntas directivas de las OSC tienen pocos incentivos para monitorear lo que hace sus gerentes, entre tanto, las organizaciones tienen múltiples mecanismos para beneficiar económicamente a sus directivos. Esta asimetría de incentivos, ha llevado a algunas OSC a violar su carácter no lucrativo repartiendo beneficios vía salarial y generando así una crisis de credibilidad que permea a todo el sector. En palabras de estos autores:

The principal vehicle for accountability in the nonprofit sphere is the trustworthiness of agency managers. Society assumes that because the organizations they head cannot generate profits for their managers, these managers can be relied on to act in the best interest of the organization and those it serves. However, there are many ways in which organizational operations can benefit an

organization's managers, making this is an imperfect accountability mechanism at best. What is more, because the boards of nonprofit organizations have fewer incentives to monitor organizational performance than is the case in the business sector, the likelihood is great that board oversight will also be less vigorous”(Salamon et al., 2000, p.9)

A partir de las consideraciones anteriores, la tabla dos hace un recuento de los principales riesgos que enfrentan las OSC para mantener su legitimidad y propone una clasificación dichos riesgos en relación con las cuatro dimensiones de legitimidad que se expusieron al inicio de este artículo.

InsertarTabla dos Aquí

2 - Análisis de Heterogeneidad

El modelo económico tradicional en los países capitalistas incluía empresas privadas que proveían productos y servicios y entidades gubernamentales que estaban a cargo de proveer los bienes públicos. Sin embargo, cuando este modelo resultó insuficiente, aparecieron las OSC para llenar los vacíos dejados por el mercado y por el estado; una labor que requirió la creación de un amplio y variado grupo de nuevas organizaciones.

Dada la característica anteriormente mencionada, se pueden encontrar distintos tipos de OSC trabajando en diferentes industrias y en temas variados. Algunas OSC ofrecen servicios, otras proveen productos y otras se enfocan en actividades de incidencia (Vakil, 1997b). Esta heterogeneidad, ha llevado a que las organizaciones de la sociedad civil sean analizadas como una tipología organizacional, más que como un sector de la economía. La variedad de desarrollos que han tenido las OSC, representa un reto adicional en el

análisis de su legitimidad; estas organizaciones son increíblemente diversas, así que sus fuentes de legitimidad son múltiples y distintas.

Salamon, Hems, y Chinnock (2000) desarrollaron un estudio comparativo de organizaciones de la sociedad civil en 40 países a través del mundo; sus hallazgos destacaron cinco líneas a través de las cuales estas organizaciones venían desarrollando su trabajo: provisión de servicios, innovación, incidencia en políticas, promoción del liderazgo, construcción de comunidades y democratización (Salamon et al., 2000). Para efectos de este artículo, se propuso comparar los hallazgos de Salamon con datos sobre el contexto latinoamericano con el fin de discutir las principales diferencias en términos de sus fuentes de legitimidad. Esta tarea representó un reto importante, ya que no existen datos oficiales que cubran todo el espectro de OSC en los países latinoamericanos. Como una aproximación para el análisis sobre legitimidad y sin ninguna pretensión de que los datos que se presentarán a continuación tengan una validez estadística, se tomaron los datos recopilados en 2012 por la iniciativa regional *Rendir Cuentas*.

Rendir Cuentas es una iniciativa de la sociedad civil latinoamericana cuyo propósito es promover la rendición voluntaria de cuentas entre organizaciones de la sociedad civil de la región¹. En el año 2012, 597 OSC que desarrollan su trabajo en Colombia, Ecuador, Perú, República Dominicana y Uruguay, rindieron cuentas a través de internet utilizando los parámetros desarrollados por *Rendir Cuentas*. En el gráfico uno se pueden observar los datos reportados por estas organizaciones en relación con las líneas a través de las cuales desarrollan su trabajo y en relación con los sectores en las que se desempeñan. Los datos recopilados por *Rendir Cuentas* son una clara muestra de la heterogeneidad que caracteriza a las OSC; las 597 organizaciones han venido desarrollando su trabajo a través de 7 líneas diferentes y en al menos 27 sectores de la economía:

Insertar Gráfico 1 Aquí

A continuación se hace un breve recuento de las principales estrategias utilizadas por las OSC latinoamericanas, con el propósito de analizar las implicaciones de la heterogeneidad de las OSC en relación con sus fuentes de legitimidad.

Como nos muestra el gráfico uno, 349 OSC desarrollaron su trabajo como asesores técnicos o consultores. Muchas de estas trabajaron en áreas especializadas como el medio ambiente, el cuidado de personas con limitaciones físicas o cognitivas, o lucha anti corrupción. Este tipo de OSC ha ofrecido servicios a entidades gubernamentales y empresas privadas que requieren su experticia y apoyo. Generalmente las OSC que se han desempeñado a través de esta línea de acción, ganan legitimidad pragmática en la medida en que su oferta se caracterice por la experticia de sus equipos de trabajo y alta calidad de sus servicios.

En contraste, otras OSC se han desempeñado como asesores técnicos apoyando organizaciones de base o comunidades campesinas para el desarrollo de proyectos productivos. Algunos autores clasifican estas OSC como organizaciones orientadas al desarrollo, ya que sus misiones están orientadas al fortalecimiento de las capacidades locales y su auto-sostenibilidad (Vakil, 1997b). En estos casos, las fuentes de legitimidad también están dadas por el grado de especialización de sus asesores y la calidad de sus servicios; sin embargo, su principal fuente de legitimidad es la capacidad de la organización de llegar a poblaciones marginadas y tener una amplia cobertura.

Los ejemplos anteriores nos muestran que, dada la heterogeneidad en la oferta de las OSC, las expectativas sociales en torno a dichas ofertas varían sustancialmente, así como, sus fuentes de legitimidad.

Veamos otros ejemplos. Cerca del 65% de las organizaciones analizadas reportaron que desempeñaban actividades de capacitación o formación. En algunos casos, estos reportes hicieron referencia al desarrollo de programas de educación no formal en áreas como planeación participativa, liderazgo, democracia, emprendimiento o derechos humanos. En otros casos, estos reportes se refirieron a capacitaciones en áreas técnicas como el cuidado del agua, agricultura orgánica o técnicas de producción. Adicionalmente, algunas organizaciones que reportaron actividades de educación formal. La principal fuente

de legitimidad de las organizaciones que ofrecen servicios de capacitación y educación, ha sido su capacidad de extender dicha oferta a poblaciones marginadas que no han tenido estas oportunidades previamente. Adicionalmente, las comunidades esperan que estos programas de formación tengan efectos prácticos para sus vidas, así que podría afirmarse que la legitimidad de estas acciones depende de los resultados e impactos que dichas capacitaciones tengan en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias.

La anterior característica es comparable al análisis de legitimidad de las organizaciones que reportaron actividades de prestación de servicios y asistencia directa. Tradicionalmente, estas organizaciones han sido analizadas como complementarias a la acción gubernamental y a la oferta corporativa, ya que sus servicios atienden una demanda insatisfecha. Algunos teóricos identifican estas OSC como organizaciones orientadas al bienestar (Vakil, 1997b). La mayoría de las OSC que trabajan en este campo desarrollan acciones asistenciales, no cobran por sus servicios y soportan sus acciones movilizándolo donaciones. Otras, cubren los costos de su operación, a través de la celebración de contratos con entidades gubernamentales en áreas especializadas como niñez, nutrición, salud o cuidado de la tercera edad. Para la mayoría de estas organizaciones, la capacidad de llegar a poblaciones marginadas con una oferta clara de asistencia y no cobrar por sus servicios, ha sido su principal fuente de legitimidad. Sin embargo, tras años de operación del modelo asistencialista, hoy en día este tipo de organizaciones enfrenta al menos tres retos importantes relacionados con la evaluación de su legitimidad:

1-Sostenibilidad y cobertura: La oferta gratuita de productos y servicios es altamente dependiente de la movilización de donaciones. Para las OSC latinoamericanas, la mayoría de estos donativos provenían de la cooperación internacional o de empresas privadas; sin embargo, como se explicará más adelante, las donaciones en la región han venido decreciendo y la sostenibilidad de estas organizaciones se ha visto comprometida. Para enfrentar esta dificultad, algunas OSC han tenido que limitar sus campos de acción o retirarse de zonas donde anteriormente desempeñaban su trabajo, estrategia que los ha enfrentado a fuertes críticas relacionadas con sus capacidades.

2-Impacto: Del reto anteriormente descritosurgen igualmente algunas preguntas relacionadas con el impacto de las OSC de atención directa. Para ganar legitimidad, muchas de estas organizaciones han tenido que modificar sus estrategias de trabajo buscando modelos de inclusión y empoderamiento que disminuyan la dependencia de sus beneficiarios. Estas organizaciones han tenido que pasar de las acciones de asistencia, a nuevos modelos de fortalecimiento de capacidades que muestren cambios o mejoras concretas en la calidad de vida de sus beneficiarios. Estos modelos incluyen la capacidad de las OSC de retirarse de las regiones dejando capacidad instalada en las comunidades para su auto-sostenibilidad.

3-Independencia: Para garantizar su supervivencia y ampliar su cobertura, muchas OSC han celebrado contratos con entidades públicas para desarrollar su labor. En la actualidad un número importante de OSC es altamente dependiente de los contratos con el Estado para desempeñar sus actividades de asistencia directa. Esta práctica ha despertado cuestionamientos importantes en relación con los parámetros de evaluación de legitimidad descritos en la sección anterior; si una de las características que legitimaba a las OSC es su diferenciación con el Estado y con el mercado, ¿Cómo evaluar ahora a las OSC que son contratistas del Estado?

Un ejemplo diferente, es el de las organizaciones sociales de incidencia. La misión de estas organizaciones es identificar problemáticas sociales desatendidas o revelar negligencias por parte de los entes privados y estatales, y desarrollar acciones para que las entidades asuman sus responsabilidades frente a dichas problemáticas. Muchas organizaciones de incidencia trabajan a través de acciones de cabildeo para afectar políticas públicas y otras denunciando y movilizand a la población con ayuda de los medios de comunicación (Vakil, 1997b). El análisis de legitimidad de las OSC de incidencia tiene un énfasis importante en los aspectos morales y normativos; estas organizaciones promueven causas que comprometen valores sociales esenciales, por este motivo, para desarrollar su trabajo de manera legítima, las OSC de incidencia deben demostrar su independencia de los gobiernos y de los intereses privados particulares. La característica anterior implica que estas organizaciones de incidencia deben diseñar con mucha atención sus modelos de financiación para garantizar su independencia de los intereses de sus benefactores.

Generalmente estas OSC mantienen su independencia ampliando el portafolio de sus financiadores; tienen múltiples donantes internacionales, pero adicionalmente recogen fondos de sus seguidores (William, Kim, & Christiansen, 2009). Este tipo de organizaciones suele estructurarse a partir de una base amplia de membresías y muchas de ellas, involucran a sus miembros en sus procesos de toma de decisiones y en la realización de sus actividades. Adicionalmente, estas organizaciones suelen involucrar como miembros a personalidades reconocidas y expertos en su área de incidencia, con el propósito de fortalecer sus estrategias de incidencia, ganar más adeptos y financiadores y ganar legitimidad.

Tanto las líneas de acción como los sectores de trabajo identificados por *Rendir Cuentas* en América Latina, requieren el desarrollo de diferentes habilidades por parte de las OSC y representan diferentes expectativas por parte de sus grupos de interés. La tabla tres ilustra las diferentes líneas de acción en las que se desempeñan las OSC y señala los principales retos de cada una en términos de la construcción de legitimidad organizacional.

Insertar Tabla 3 Aquí

El trabajo reportado por las OSC a través de *Rendir Cuentas* muestra que las OSC han desarrollado su trabajo de manera simultánea a través de distintas líneas de acción. Por ejemplo, existen organizaciones que desempeñan simultáneamente en capacitación, incidencia y asistencia directa. A partir del análisis sobre legitimidad, un área de exploración es la medición de los efectos de cada línea de acción en la evaluación general sobre la legitimidad organizacional. En otras palabras, futuras investigaciones en esta área deben buscar hacer mediciones individuales sobre la legitimidad de cada línea de acción desarrollada por una OSC y analizar su efecto total en la evaluación sobre legitimidad de la organización. Un aporte a la práctica de este tipo de investigación sería resolver preguntas como: ¿Las organizaciones que tienen alta legitimidad en sus actividades de capacitación,

tendrán la misma legitimidad en sus actividades de incidencia? Y dado lo anterior, ¿cuál de las dos líneas de trabajo tiene una mayor incidencia en la evaluación total sobre legitimidad de las organización?

3-Cambios en los estándares y expectativas frente al trabajo de las OSC

La legitimidad organizacional se ha definido como la justificación del rol de una organización al interior de un sistema social determinado; sin embargo, los sistemas sociales no son únicos ni estáticos. Por este motivo, algunos investigadores han identificado que la principal problemática para el estudio de la legitimidad organizacional es el carácter cambiante de las expectativas sociales(Ashforth & Gibbs, 1990). Con base en la anterior afirmación, en la tercera aproximación a la problemática de la legitimidad de las OSC, se discutirán algunas de las principales adaptaciones que las OSC latinoamericanas han debido implementar durante la última década para mantener su legitimidad, dadas las constantes variaciones en su contexto.

Principales variaciones contextuales enfrentadas por las OSC latinoamericanas durante la primera década del siglo XXI

- Crecimiento económico de la región; América Latina se convirtió en el segundo mercado emergente más importante a nivel mundial después del sur-este asiático(Vassolo, De Castro, & Gomez-Mejia, 2011).
- Cambio en los parámetros de desarrollo. Se pasó de una política paternalista de asistencia a una política de empoderamiento para el desarrollo comunitario.
- Aparición de nuevas preguntas relacionadas con la atención a la pobreza, las cuales incluyeron preguntas sobre inequidad.
- Los organismos internacionales como el Banco Mundial o el Sistema de Naciones Unidas empezaron a hacerse preguntas relacionadas con combatir “las trampas de la pobreza”, empoderar a las comunidades y generar procesos de desarrollo participativo desde las bases sociales.
- Crecimiento del modelo neoliberal de privatización de servicios estatales. Este crecimiento que inició en la década de los 90 y se mantuvo durante los primeros años del siglo XXI, se reflejó en un aumento considerable de contratos entre los

gobiernos y las OSC prestadoras de servicios. Múltiples servicios de atención en temas como salud, discapacidad, infancia o tercera edad empezaron a prestarse desde las OSC a través de contratos con los estados.

- Disminución de la cooperación internacional para la región. Cooperantes internacionales como la USAID, GTZ y la Unión Europea, además de algunas Fundaciones Internacionales que durante las décadas de los 80 y 90 representaron la principal fuente de ingresos para la mayoría de las OSC, enfocaron sus esfuerzos de cooperación hacia otras regiones del mundo como el Africa Sub-Sahariana o el Medio Oriente (Afghanistan and Iraq), (Confederación Colombiana de ONG, 2011). Esta nueva política de cooperación fue el resultado del crecimiento económico de la región y en especial, fue el caso de la mayoría de los países de Suramérica (Colacrai, 2010).
- Aparición de nuevos actores en el campo de “lo social”. Después de años de trabajo social y ambiental por parte de las OSC, la primera década del año 2000 se caracterizó por un gran crecimiento de los programas de Responsabilidad Social Corporativa. Múltiples empresas lucrativas que anteriormente limitaban su participación en temas sociales y ambientales a hacer donaciones esporádicas, entraron a participar activamente en proyectos de desarrollo comunitario y medio ambiente a través de métodos que algunos autores han llamado como Responsabilidad Social Integrativa (Garriga & Melé, 2004), (Porter & Kramer, 2011).
- Aparición de nuevos modelos de gestión social: *Emprendimientos Social y los Negocios Inclusivos*. Bajo estos dos títulos, aparecieron durante la primera década del siglo XXI nuevos emprendedores capaces de desarrollar modelos de intervención que combinaban de manera eficiente la generación de valor social y de valor económico. De acuerdo con Light (2009), estos emprendimientos se han desarrollado a partir de individuos, grupos, redes, organizaciones o alianzas entre organizaciones, que buscan cambios sostenibles y a gran escala, mediante la combinación de ideas provenientes tanto del sector social, como del empresarial y del gubernamental (Light, 2009 p.50). El resultados de los emprendimientos sociales, es la aparición de un nuevo modelo de empresa social (lucrativa o no

lucrativa), que encuentra en el cumplimiento de su misión social alternativas para generar recursos propios y garantizar su auto-sostenibilidad (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011), (Dancin, Dancin, & Matear, 2010), (Austin, Stevenson, & Weiskillern, 2006), (Dees, 1998).

Algunas respuestas por parte de las OSC ante los cambios contextuales anteriormente mencionados

El crecimiento económico de la región, los cambios en las políticas de desarrollo, la disminución en las donaciones, las relaciones con los gobiernos y la aparición de nuevos actores interviniendo en el sector social, se vieron reflejados en tres retos sustanciales que han debido enfrentar las OSC latinoamericanas para mantener su legitimidad en lo corrido del siglo XXI: la sostenibilidad y la competitividad.

Sostenibilidad: desarrollo de nuevos modelos de financiación

El análisis sobre fuentes de financiación de las OSC marca un parámetro relevante para el análisis de su legitimidad. Como se explicó en la primera sección de este artículo, la legitimidad de las OSC se ha soportado en dos premisas fundamentales: su independencia de los intereses particulares del sector privado y de los gobernantes; y, el carácter no lucrativo de sus acciones. Durante décadas, las OSC utilizaron las donaciones hechas por agencias internacionales y actores independientes como una estrategia para mantener su independencia. Sin embargo, el inicio del siglo XXI se ha caracterizado por un declive en la cooperación para la región latinoamericana, lo que ha generado nuevos modelos de financiación que parecen retadores en términos de construcción de legitimidad.

Por una parte, las políticas neoliberales de privatización de funciones públicas han llevado a un aumento en los contratos entre OSC y gobiernos, muchas organizaciones sociales de atención a población vulnerable, se han vuelto altamente dependientes de los contratos con el estado para el cumplimiento de sus misiones. Esta situación ha llevado a cuestionamientos en términos de la independencia con las que dichas OSC están tomando decisiones sobre el bienestar de sus beneficiarios. Si se realiza un análisis de esta situación desde una perspectiva de legitimidad pragmática, se puede asegurar que las OSC que celebran contratos con el gobierno han adquirido una alta legitimidad con los grupos de

interés del sector gubernamental, lo que se ve reflejado en una mayor movilización de recursos estatales. Sin embargo, se presenta una disyuntiva entre el anterior análisis y el que se haría desde una perspectiva de legitimidad cognitiva; si las OSC nacieron como un actor independiente y en esta premisa centraron su propuesta de valor a la sociedad, ¿cómo pueden financiarse con recursos de los gobiernos y a la vez garantizar el cubrimiento de necesidades o la defensa de derechos que están siendo vulnerados por dichos gobiernos?

Por otra parte, para evitar los cuestionamientos acerca de la independencia que las OSC deben tener de los gobiernos, algunas organizaciones sociales han buscado otras fuentes de financiación como las alianzas con empresas lucrativas, o la venta directa de productos y servicios. Esta venta de productos y servicios ha reformulado el análisis de legitimidad de las OSC y trae consigo nuevos retos y preguntas. La iniciativa Rendir Cuentas (figura 4) mostró que el 23 por ciento de los ingresos de las organizaciones reportantes provenía de venta de bienes y servicios, contrarrestando el 40 por ciento proveniente de contratos con los gobiernos, y el 17 por ciento que aún provenía de la cooperación internacional. Desde el modelo cognitivo que la sociedad tenía para juzgar el trabajo de las OSC, la oferta gratuita o subsidiada de productos y servicios proveídos por las OSC era una característica para garantizar el acceso de las poblaciones más pobres y vulnerables. En los modelos tradicionales de donación, el dinero de cooperación cubría los costos directos de los productos y servicios ofrecidos por las OSC a las comunidades y los beneficiarios accedían a ellos de forma gratuita. Sin embargo, el nuevo modelo plantea que las OSC no tienen donantes y la venta de productos y servicios se ha convertido en una fuente de ingresos para garantizar su sostenibilidad. Las OSC han desarrollado entonces modelos de subsidios cruzados, a través de los cuales cobran una tarifa del servicio acorde con las capacidades de sus beneficiarios. Este modelo ha dado frutos interesantes en términos de sostenibilidad e independencia de las actividades realizadas por las OSC, pero, ha desencadenado preguntas relevantes relacionadas con la legitimidad del cobro por servicios sociales. ¿No generan estos modelos exclusión de la población más vulnerable?, ¿No violan el carácter no lucrativo de las OSC?

Una respuesta alternativa que han encontrado las OSC para garantizar su sostenibilidad manteniendo altos niveles de legitimidad, ha sido el manejo de amplios

portafolios de ingresos. Las OSC que han logrado niveles estables de sostenibilidad y legitimidad, están manejando un equilibrio entre generación de recursos propios, contratos con el sector público y gestión de donaciones.

Competitividad: Profesionalización de sus equipos y especialización del trabajo

El crecimiento de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial y el surgimiento de nuevos actores como los Emprendedores Sociales, implicaron para las OSC un crecimiento en su competencia. Más actores estaban abogando por los temas sociales, más actores estaban ofreciendo productos y servicios a las poblaciones vulnerables y más actores estaban compitiendo por los escasos recursos anteriormente utilizados por las OSC para desarrollar sus actividades. Con la entrada de los actores empresariales al ámbito social, las formas de intervención y acompañamiento a comunidades también variaron; muchos de los modelos de acompañamiento a comunidades se replantearon y algunas estrategias del sector corporativo empezaron a adaptarse para el trabajo social.

A la competencia generada por los nuevos actores que entraron en el ámbito social se sumó el cambio en los modelos de desarrollo. El paso de un modelo de atención paternalista a un modelo que proponía la búsqueda de alternativas de desarrollo comunitario basadas en empoderamiento, inclusión y autosostenibilidad, demandó de las organizaciones sociales altas dosis de innovación.

La aparición de competencia y la necesidad de innovación generaron importantes preguntas en relación con la profesionalización y especialización de la oferta por parte de las OSC. Una de ellas, la cualificación del recurso humano. Para mantener la legitimidad de las OSC, sus trabajadores de las OSC han tenido que desarrollar nuevas habilidades; ante las nuevas demandas sociales, ya no es suficiente la movilización de trabajo voluntario y caritativo, se hace necesario ser capaz de diseñar proyectos sociales sostenibles y medir el impacto de estos proyectos de manera sistemática. Según Hwang y Powell (2009), el sector no lucrativo ha evolucionado, las OSC están pasando de la realización de actividades informales de caridad bien intencionadas, a esfuerzos altamente formalizados desarrollados por emprendedores (Hwang y Powell, 2009). Adicionalmente, la necesidad de dar una respuesta a la competencia del sector y a las exigencias de sus grupos de interés, ha llevado

a las OSC a desarrollar una nueva racionalidad y a adoptar estructuras previamente desarrolladas por el sector empresarial con fines de lucro. Muchas OSC comenzaron a articular sus metas a través de planes estratégicos y a calificar sus resultados a través de la profesionalización de sus miembros.

Sin embargo, la profesionalización ha traído consigo nuevos retos en materia de sostenibilidad y legitimidad. Para reclutar personal cualificado, las OSC han tenido que competir en el mercado laboral con buenos salarios, y esta competencia no es fácil. Por un lado, muchas OSC carecen de suficientes ingresos para pagar buenos salarios, la mayoría de los donantes y entidades gubernamentales están interesados en hacer inversiones sociales, pero esperan que sus contribuciones lleguen principalmente a las poblaciones vulnerables, por lo tanto no apoyan el pago de salarios. Para muchos donantes y entidades gubernamentales, el pago de altos salarios con sus contribuciones es ilegítimo. Por otro lado, algunos grupos de interés han considerado que el pago de salarios altos en una OSC está asociado con comportamientos oportunistas para ocultar repartición de dividendos. Las anteriores dificultades han generado una importante tensión al interior de las OSC entre su necesidad de la profesionalización y las alternativas para ofrecer salarios competitivos y justos de manera transparente.

Las tensiones identificadas en materia de sostenibilidad y competitividad, han generado para las OSC latinoamericanas del siglo XXI nuevos retos, particularmente en lo que se refiere a la perspectiva cognitiva de la legitimidad. Los modelos sociales de acuerdo con los cuales se definía a las OSC como organizaciones voluntarias, de asistencia y a las que consecuentemente no se les exigía mucha eficiencia, están cambiando. Por lo tanto, las OSC deben ayudar a construir un nuevo modelo a través del cual se defina y evalúe su rol. Pero redefinir el sector social no es tarea fácil, más aun cuando se caracteriza por su gran heterogeneidad; por lo tanto, las OSC deben promover acciones que permitan conocer cuál es la labor que realizan actualmente las OSC, si esta se diferencia o no de la desempeñada por las fundaciones empresariales y los emprendedores sociales, y si estas están generando un valor agregado a la sociedad. Acorde con este postulado, Brown y Jagadananda (2007) afirmaron que la rendición de cuentas por parte de las organizaciones de la sociedad civil es la base para la construcción de su legitimidad.

Conclusiones y futuras investigaciones

A lo largo de este artículo se han explorado de manera teórica tres diferentes aproximaciones para el análisis de la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil. La primera, el análisis de los parámetros comunes, presenta a través de las tablas 1 y 2 el resumen de algunos referentes que pueden ser utilizados para evaluar tanto la legitimidad como los riesgos de ilegitimidad que enfrentan estas organizaciones. La segunda, análisis de heterogeneidad, introduce la discusión sobre el riesgo de hacer generalizaciones en relación con el rol de las OSC. Desde el análisis de heterogeneidad, se hace evidente la necesidad de desglosar el universo de OSC y comprender las diferentes expectativas que despierta cada una de sus tipologías. La tercera aproximación, análisis del cambio, muestra los riesgos de ilegitimidad que corren las OSC al hacer adaptaciones para sobrevivir en un contexto cambiante.

Esta discusión teórica abre las puertas para el desarrollo de estudios empíricos que permitan evaluar la legitimidad de las OSC en contextos como el latinoamericano. Cada uno de los parámetros y aproximaciones presentadas, ofrece una oportunidad para la construcción de variables que evalúen causas y efectos de la legitimidad de las OSC. Futuras investigaciones podrían analizar la legitimidad de las OSC a partir del cumplimiento con los parámetros morales, cognitivos, legales y pragmáticos aquí presentados. Métodos cualitativos como el análisis de contenido de las páginas web y reportes de rendición de cuentas de las OSC pueden ser utilizados para realizar dichas evaluaciones. Para el desarrollo de estudios cuantitativos sobre legitimidad de las OSC, este artículo propone la operacionalización del constructo de legitimidad a partir de dos parámetros: análisis de independencia de las fuentes de financiación, y formalización de sus sistemas de control y rendición de cuentas a partir del análisis de sus juntas directivas. En relación con estudios de causalidad, se propone el desarrollo de estudios longitudinales para analizar el efecto de la legitimidad de las OSC en su crecimiento y supervivencia.

Las alternativas de investigación anteriormente propuestas, representan un reto importante en el caso de las OSC latinoamericanas, ya que exigen la recopilación de datos fiables y sistemáticos sobre las OSC. Para el desarrollo de estudios empíricos sobre la

legitimidad de estas organizaciones, los ejercicios voluntarios de rendición de cuentas por parte de las OSC, así como los reportes de redes y entes acreditadores, serán de gran relevancia. La producción académica en relación con el tercer sector exige el desarrollo de un trabajo conjunto entre investigadores, líderes de las OSC y sus entes acreditadores, ya que es necesaria la recopilación sistemática de datos que arrojen información fiable para practicantes y académicos. Áreas de estudio relacionadas con temas como la formalidad de las juntas directivas y órganos de control interno o la profesionalización de los equipos de trabajo, son un reto que deben enfrentar conjuntamente investigadores y líderes del sector social. A la fecha, las bases de datos sobre las OSC en Latinoamérica presentan información exploratoria y en fases incipientes; sin embargo a través de los ejercicios voluntarios de rendición de cuentas existentes en la región, se está empezando a construir una base de información con alto potencial de consolidación.

TABLAS Y FIGURAS

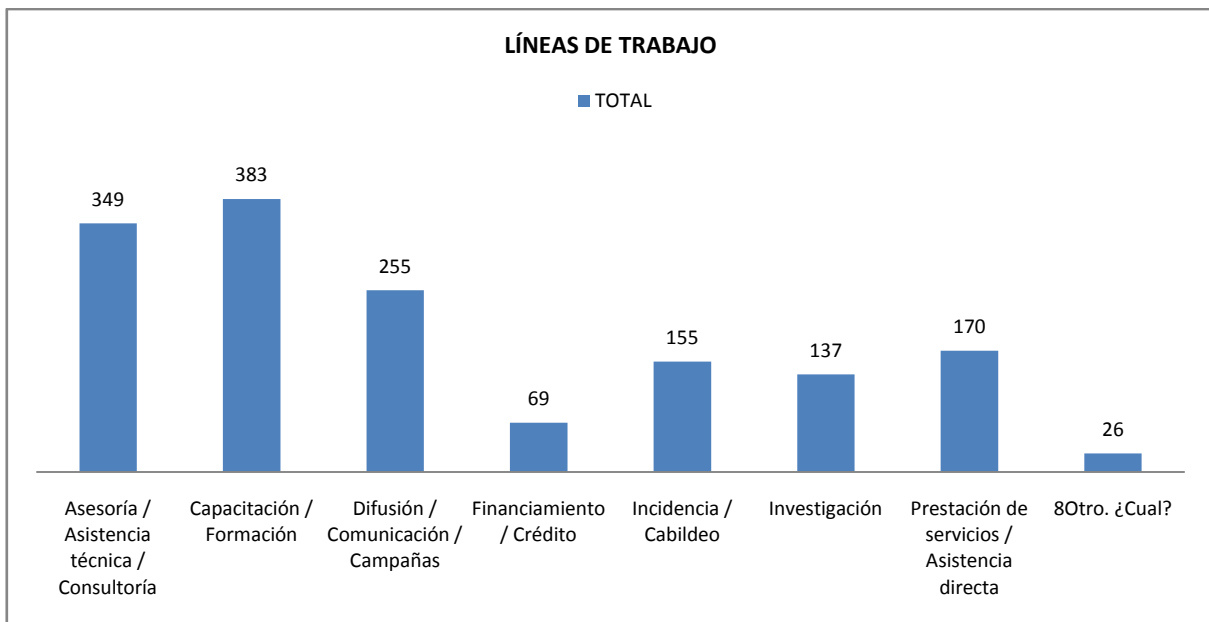
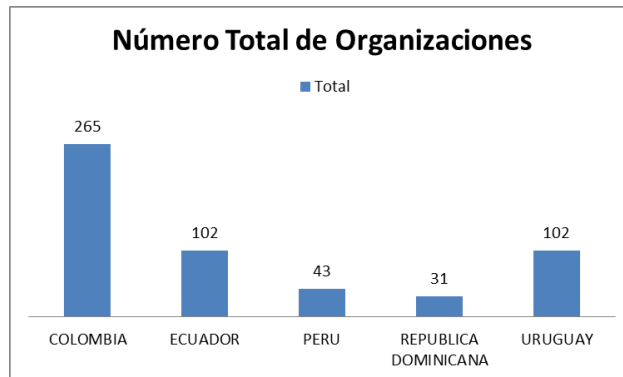
Tabla 1: Parametros comunes de legitimidad de las OSC

Legitimidad	Parámetros	
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgen del trabajo voluntario y los aportes filantrópicos ✓ Surgen para promover el desarrollo social y económico ✓ Ayudan a mitigar las fallas del Mercado y las debilidades del Estado ✓ Son independientes de los sectores tradicionales (público y privado/corporativo) ✓ Promueven el interés general ✓ Tienen estructuras soportadas en voluntarios ✓ Buscan influenciar las políticas publicas 	
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generan bienestar ✓ Preservan los valores sociales e ideologías ✓ Protegen a la población vulnerable ✓ Ofrecen asistencia humanitaria ✓ No participan en acciones violentas 	
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son de carácter privado e independiente ✓ No gubernamentales ✓ Sin fines de lucro ✓ Legalmente establecidas en cada país ✓ Fundadas por actores privados ✓ No tienen acciones ni otras formas de propiedad 	
Pragmática	Grupos de Interés	Fuentes de legitimidad
	Agencias internacionales y gobiernos	Las OSC son ejecutores de sus acciones humanitarias
	Iglesias	Trabajo voluntario y caritativo
	Donantes	Resultados de sus trabajos Justicia de sus Acciones Alineación con sus objetivos
	Beneficiarios y sociedad en general	Muestras de independencia Resultados en pro del bienestar general

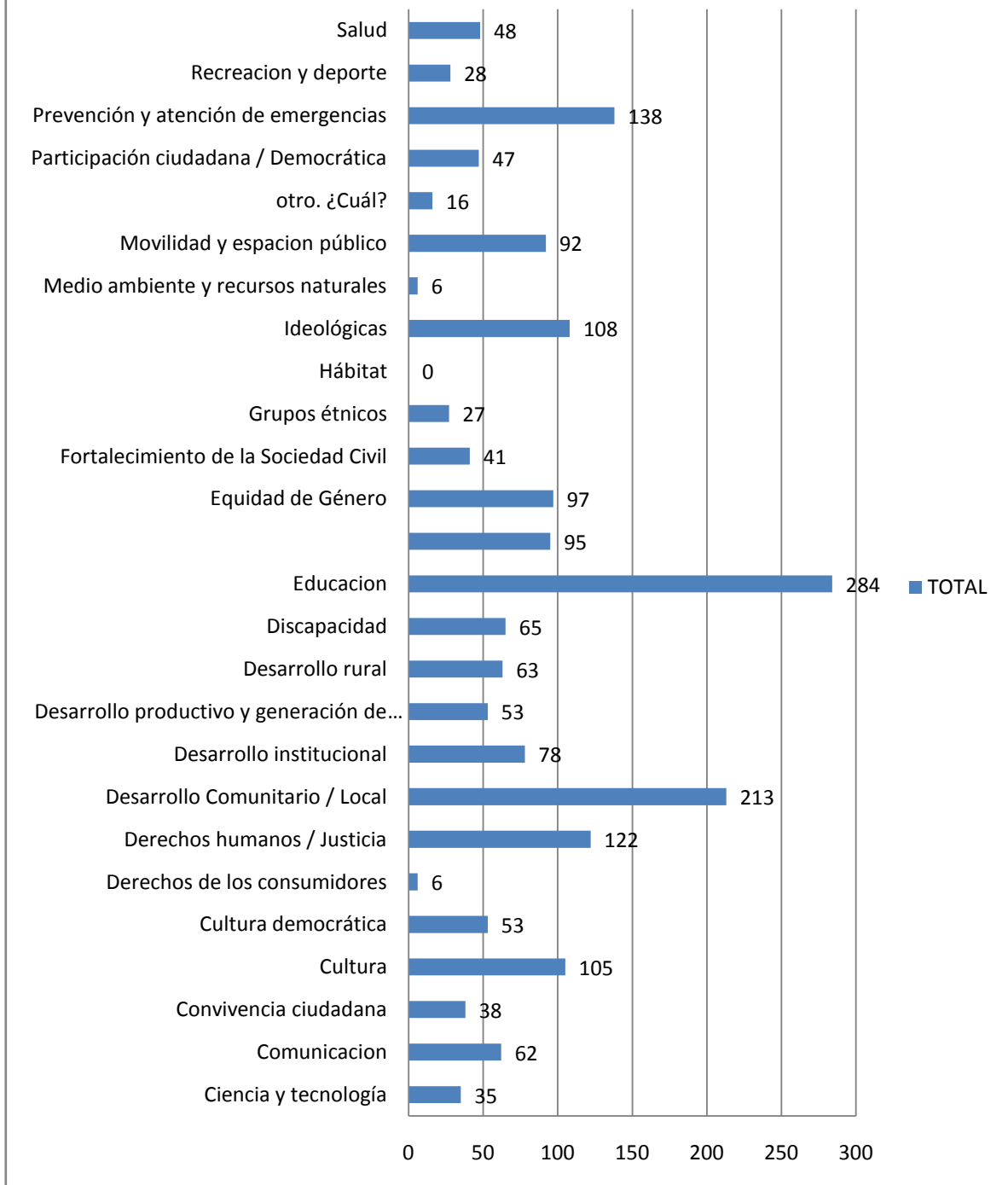
Tabla 2: Riesgos comunes

Riesgos	Parámetros de legitimidad amenazados
<p>Sistemas de rendición de cuentas imperfectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia o debilidad en los órganos de control (Juntas Directivas) ✓ Concentración de poder en los directivos ✓ Vacíos en los controles externos y desarrollos normativos ✓ Vacíos en la transparencia de las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción del interés general ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente ✓ Preservación de los valores sociales
<p>Comportamiento oportunista por parte de sus líderes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoción del interés general ✓ Cumplimiento de la normatividad vigente
<p>No establecimiento de límites en las acciones de las OSC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tensión en relación entre independencia y transparencia ✓ Falta de claridad en la medición de sus impactos
<p>Tensión en relación entre independencia de las organizaciones y su regulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de independencia ✓ Pérdida de credibilidad

Gráfico1: OSC participantes en la iniciativa *Rendir Cuentas*. Distribución regional y por áreas de trabajo.



SECTORES DE TRABAJO



Fuente: Autora, basada en reporte de rendición de cuentas publicado por *Rendir Cuentas* en diciembre de 2012 Report” <http://rendircuentas.org/2012/12/rendir-cuentas-presento-resultados-en-medellin/>

Tabla 3: Líneas de trabajo de las OSC y variaciones en las fuentes de legitimidad.

Áreas de Trabajo	LEGITIMACY'S SOURCES							THREATS TO LEGITIMACY		
	EXPERTICIA DEL EQUIPO DE TRABAJO	CALIDAD DE LA OFERTA	OFERTA NUEVA (PREVIMIENTE INEXISTENTE)	EFFECTIVIDAD DE SUS RESULTADOS	PROTECCION DE VALORES	INDEPENDENCIA	RECONOCIMIENTO Y EXPERTICIA DE SUS LIDERES Y MIEMBROS	TENSION ENTRE CARIDAD Y EMPODERAMIENTO	CUMPLIR FUNCIONES DELESTADO	SOBREPASAR LOS LIMITES DE SU NATURALEZA ORG
ASESORIA Y CONSULTORIA	X	X								
FORMACION Y CAPACITACION	X		X							
ASISTENCIA DIRECTA		X	X					X	X	
INCIDENCIA					X	X				
MERCADEO SOCIAL				X	X	X				X
MICROFINANZAS			X	X				X		X
INVESTIGACION		X					X			

NOTES

¹www.rendircuentas.org

Referencias

- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge Of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194.
- Atack, I. (1999). Four Criteria of Development NGO Legitimacy. *World Development*, 27(5), 855–864. doi:10.1016/S0305-750X(99)00033-9
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 1–22.
- Brown, D., & Jagadananda. (2007). Civil Society Legitimacy and Accountability : Issues and Challenges by Civil Society Legitimacy and Accountability : Issues and Challenges (pp. 1–43). The Hauser Center for Non Profit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University. CIVICUS.
- Colacrai, M. (2010). Los Países de Renta Media (PRM)En El Contexto de la Cooperación Española Al Desarrollo. Claves para Analizar el Rol Desempeñado por Argentina y Chile. *Historia Actual Online*, 21(Invierno), 57–73.
- Confederación Colombiana de ONG. (2011). Encuentro de Reflexión Sobre Cambios en La Cooperación Internacional Y Alternativas para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Colombia. In CCONG, Synergia, Cordaid, & Interteam (Eds.), *Memorias* (pp. 1–25). Bogota.
- Dacin, M. T., Dacin, P. a., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. doi:10.1287/orsc.1100.0620
- Dancin, P., Dancin, T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship : Why We Don ’ t Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, August, 37–58.

-
- Deephouse, D., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *The Sage handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49–77). SAGE Publications.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of “Social Entrepreneurship.” Working Papers of the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Ewing Marion Kauffman Foundation. Stanford University.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.
doi:10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Golant, B. D., & Sillince, J. a. a. (2007). The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. *Organization Studies*, 28(8), 1149–1167.
doi:10.1177/0170840607075671
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–901.
- Lehr-lehnardt, R. (Columbia L. S. (2005). NGO Legitimacy : Reassessing Democracy , Accountability and Transparency. In C. L. S. I.-U. G. S. Conference (Ed.), (pp. 1–50).
- Light, P. (2009). Search for Social Entrepreneurship. *Admini Science Quart Science Quart*, (June), 341–344.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Processes Institutional. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (FeBRuaRy), 2–17.
- Salamon, Lester M., Leslie C. Hems, and Kathryn Chinnock. (2000) “The Nonprofit Sector: For What and for Whom?” Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 37. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–630. doi:10.2307/258788
- Vakil, A. C. (1997a). Confronting the Classification Taxonomy Problem : Toward a of NGOs, 25(12), 2057–2070.
- Vakil, A. C. (1997b). Confronting the Classification Taxonomy Problem : Toward a of NGOs, 25(12), 2057–2070.

Vassolo, R. S., De Castro, J. O., & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Managing in Latin America: Common Issues and a Research Agenda. *The Academy of Management Perspectives*, 25(4), 22–36. doi:10.5465/amp.2011.0129

Villar, R. (1998). Defining The Nonprofit Sector: Colombia. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Villar, R. (2001). *El Tercer Sector en Colombia: evolucion y tendencias* (p. 150). Bogota: Confederacion Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.