

# Prácticas administrativas de las fundaciones en el departamento Boyacá: una aproximación a la realidad administrativa\*

*Administrative practices of foundations in the department of Boyacá:  
an approach to the administrative reality*

*Práticas administrativas das fundações no estado de Boyacá:  
uma aproximação da realidade administrativa*

Jimmy Leguizamón-Arias<sup>1</sup>  
Derly Astrith Ortiz-Salamanca<sup>2</sup>  
Patricia Carolina Barreto-Bernal<sup>3</sup>

**Recibido:** 24 de enero de 2017

**Aceptado:** 4 de marzo de 2019

**Publicado:** 21 de julio de 2019

**Cómo citar este artículo:** Leguizamón-Arias, J., Ortiz-Salamanca, D. A. y Barreto-Bernal, P. C. (2019). Prácticas administrativas de las fundaciones en el departamento Boyacá: una aproximación a la realidad administrativa. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(2), 1-30. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.06>

---

\* Artículo investigación. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.06>

1 Candidato a Magister en Administración de Organizaciones. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia.

**Correo electrónico:** [jimmy.leguizamon@uptc.edu.co](mailto:jimmy.leguizamon@uptc.edu.co); [leguizamonjimmy@gmail.com](mailto:leguizamonjimmy@gmail.com).

2 Candidata a Magister en Administración de Organizaciones. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia.

**Correo electrónico:** [derlyastr@gmail.com](mailto:derlyastr@gmail.com).

3 PhD Administración. Profesor titular, Facultad de Administración, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia.

**Correo electrónico:** [patricia.barreto@uptc.edu.co](mailto:patricia.barreto@uptc.edu.co).

## Resumen

**Introducción:** las fundaciones han tomado una dimensión representativa en el contexto del departamento de Boyacá. Sin embargo, se desconocen las prácticas administrativas y sus perfiles de gestión en contraste con las organizaciones privadas. **Metodología:** este trabajo profundiza en el concepto de fundación como un tipo particular de ONG, explora los perfiles y las prácticas administrativas que se generan alrededor de su actividad y el aporte que pueden hacer a los innovadores sociales en el fortalecimiento de los modelos de gestión social y estructuras organizacionales en el grupo de las organizaciones no lucrativas. Se realizan entrevistas a profundidad y revisión documental. **Resultados:** entre los hallazgos se presenta los niveles de evolución de las fundaciones y prácticas administrativas. **Conclusiones:** las prácticas administrativas identificadas en las fundaciones objeto de estudio aportan en la práctica elementos que mejoran la gestión de las organizaciones con el propósito garantizar su sostenibilidad y mejorar su desempeño.

**Palabras clave:** prácticas administrativas (m10), perfil administrativo (d23), ong, fundación, estructuras organizacionales (d23).

## Abstract

**Introduction:** The foundations have taken a representative dimension in the context of the department of Boyacá. However, administrative practices and their management profiles, in contrast to private organizations, are unknown. **Methodology:** This work explores the concept of foundation as a particular type of NGO, investigating the profiles and administrative practices that are generated around its activity and the contribution that they can make to social innovators in strengthening social management models and organizational structures in this group of non-profit organizations. In-depth interviews and documentary review have been conducted. **Results:** The findings show the level of evolution of the foundations and administrative practices. **Conclusions:** The administrative practices identified in the studied foundations contribute elements that improve the management of organizations with the purpose of guaranteeing their sustainability and improving their performance.

**Keywords:** administrative practices (m10), administrative profile (d23), NGO, foundation, organizational structures (d23).

## Resumo

**Introdução:** as fundações têm tomado uma dimensão representativa no contexto do estado de Boyacá, Colômbia. Contudo, são desconhecidas as práticas administrativas e seus perfis de gestão em contraste com as organizações privadas. **Metodologia:** este trabalho aprofunda no conceito de fundação como um tipo particular de organização não governamental, explora os perfis e as práticas administrativas que são geradas ao redor de sua atividade e a contribuição que os inovadores sociais podem fazer para o fortalecimento dos modelos de gestão social e das estruturas organizacionais no grupo das organizações não lucrativas. São realizadas entrevistas a profundidade e revisão documental. **Resultados:** entre os achados, são apresentados os níveis de evolução das fundações e as práticas administrativas. **Conclusões:** as práticas administrativas identificadas nas fundações objeto de estudo contribuem para a prática com elementos que melhoram a gestão das organizações a fim de garantir sua sustentabilidade e melhorar seu desempenho.

**Palavras-chave:** estruturas organizacionais (d23), fundação, organização não governamental, perfil administrativo (d23), práticas administrativas (m10).

# Introducción

Las fundaciones clasificadas dentro de las Organización no Gubernamental (ONG), según Gaitán (2014), se han ido consolidando como parte de las dinámicas organizacionales a nivel global y local. Actualmente las fundaciones se enfrentan a un entorno competitivo que las obliga a aumentar esfuerzos en gestión de recursos que garanticen su sostenibilidad. Para ello, requieren de herramientas que aporten a la mejora continua de los procesos administrativos y de gestión, procurando dar cumplimiento a su objeto social.

Existe una amplia literatura sobre la estructura y prácticas administrativas de organizaciones de sectores de servicio, comerciales y gubernamentales. Pero resulta casi desconocidas aquellas prácticas empleadas por las fundaciones dadas sus particularidades y su amplio desarrollo en la región, razón por la cual es importante avanzar en su estudio haciendo un aporte a la comprensión de las prácticas administrativas y de gestión, que permita evidenciar las contribuciones empíricas de sus praxis y oportunidades de mejora, y proporcione nuevos enfoques a la disciplina administrativa.

En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo identificar cuáles son las prácticas administrativas y estructuras organizacionales de las fundaciones constituidas en el departamento de Boyacá, con el propósito de establecer los desafíos administrativos de estas organizaciones. Se utiliza una metodología de carácter descriptivo, teniendo en cuenta que se pretende conocer características del comportamiento administrativo de las organizaciones objeto de estudio.

El artículo se divide en cuatro partes. En la primera se presentan los referentes conceptuales, teóricos, investigativos y legales. En la segunda se detalla el diseño metodológico. En la tercera se exponen los resultados y hallazgos del estudio. Finalmente, la cuarta parte muestra las conclusiones del estudio y líneas de investigación futuras.

## Referentes conceptuales, teóricos, investigativos y legales

Los referentes que direccionaron la investigación se ubican en el contexto teórico, legal e investigativo, contemplan los conceptos y referencias teóricas sobre prácticas administrativas, estructuras organizacionales, Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), ONG y fundaciones.

## Referencias conceptuales y teóricas

Las fundaciones se construyen a través de las acciones emprendidas por el dirigente, su voluntad es comunicada a los demás integrantes de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Las acciones aplicadas de forma rutinaria se constituyen en prácticas, por lo tanto, se profundiza en las bases conceptuales sobre la acción humana y social. Se considera que son el marco sociológico para comprender, el desarrollo de la práctica administrativa dentro de las organizaciones, como una acción social que se desarrolla en un contexto organizacional.

### *Acción social y acción humana*

Abordar el concepto de acción social permite mayor claridad para identificar los motivos que mueven a los dirigentes e integrantes de las fundaciones y partir de allí sus prácticas administrativas. Por lo anterior es necesario retomar algunos autores que aportan en la construcción de la teoría de la acción social.

Las fundaciones surgen a partir de iniciativas de carácter comunitario "La acción social es una acción tal, conforme a su significado subjetivo para el actor o actores, implica actitudes y acciones de otros y está orientada hacia ellos en su curso" (Parsons, 1968, p. 748).

En relación con lo anterior, para Von (1986), a diferencia de Weber, la sumatoria de acciones individuales en contexto desemboca en la acción colectiva, no necesita de un sentido previo "La acción supone siempre actuación de seres individuales. Lo social o el aspecto social es sólo una orientación determinada que las acciones individuales adoptan. La categoría de fin cobra sentido únicamente aplicada a la acción" (p. 230).

De acuerdo con lo expresado por Muñoz (2011), desde la orilla reflexiva es de donde se puede conectar la administración con la acción humana y la acción social.

En la misma línea de interpretación, Mayoral (2006) explica que con la práctica se definen criterios de validez, principios, nuevos horizontes y soluciones para la teoría. En otras palabras, se construye conocimiento a través de la práctica y a su vez éste es válido mientras pueda llevarse a un escenario tangible.

Por lo tanto, la acción humana y la acción social, como práctica administrativa, permiten que los integrantes de las organizaciones interactúen y se promueva la construcción de conocimiento a partir del aprendizaje colectivo y, teniendo en cuenta el contexto de la organización, se promueva la estructuración de la organización, donde el ser humano es un factor clave para el mejoramiento continuo y el logro de

los objetivos sociales de las organizaciones. Este marco de interpretación social y humana es el que facilita la comprensión de manera más integral del concepto de prácticas administrativas en organizaciones no empresariales como las fundaciones.

### *Prácticas administrativas*

Dentro de la revisión conceptual de las prácticas, como acciones que se aplican en las organizaciones conforme su dinámica, hay demasiados conceptos vinculados a la práctica de la gestión, pero no tienen un hilo conductor que los categorice de forma generalizable a las prácticas administrativas. Por ejemplo, se habla de gestión administrativa, dirección estratégica, gestión humana, gestión financiera, control de la gestión como si fueran prácticas administrativas, pero en realidad no hay una línea temática que acote el término.

Entonces, para clarificar el concepto de prácticas administrativas es necesario entender que el conocimiento precede a la acción y se convierte en un insumo para el desarrollo de la práctica. En este orden, a partir de la clasificación que hace Aristóteles (1943), el conocimiento es práctico, creativo y teórico, en la cual los dos primeros parten del sujeto que piensa, mientras el último se basa en el objeto pensado. Tal como lo reconoce Robledo (2008), a pesar de que existe una gran tendencia a considerar conocimiento verdadero como aquel que se ha estructurado a través del método científico y termina por constituir lo que definimos como teorías. No se puede despreciar aquel que permite un razonamiento a partir de las experiencias, vivencias y rutinas que percibe el individuo.

Lo anterior se relaciona con lo que Polanyi (1967) ha definido como el conocimiento explícito y tácito. El primero se refiere a una única forma de pensar, es el que se expresa a través del lenguaje formal. 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, la interacción social y participación activa del individuo, donde el conocimiento es movilizado (Frías y Rodríguez, 2012).

A partir del conocimiento es que los dirigentes toman decisiones que, en las organizaciones, se reflejan a través de acciones cotidianas en función de alcanzar objetivos previamente establecidos. Para Barreto (2010), las prácticas administrativas se refieren a acciones lideradas desde la gestión administrativa, que denotan una intervención en la organización y que producen efectos o resultados.

En este orden, las prácticas administrativas en las fundaciones son las acciones que se encuentran como base en la organización. Podesta (2004) entiende por práctica administrativa el evento rutinario ejecutado en función de un orden social

establecido, a la luz de los intereses culturales de las comunidades humanas. La práctica administrativa refleja la manera del quehacer cotidiano, la realización de actividades que llevan a obtener un objetivo determinado en el ámbito organizacional, donde entran como actores las actitudes de pensamiento, reflexión y ética, frente a la toma de decisiones dentro de la organización. En esta línea, Bédard (2003) formula un marco que permite el análisis que contiene cuatro partes: 1) la praxeología, para reflexionar sobre las prácticas y las conductas; 2) la epistemología, para los procedimientos y los métodos; 3) la axiología, para los valores y la ontología, para los principios; y 4) las teorías generales.

Estos referentes filosóficos para la conducta se ven reflejados en las prácticas de los dirigentes que están soportadas en las dimensiones axiológica, epistemológica y ontológica. Por lo cual la puerta de entrada para comprender su coherencia siempre será la evidencia de su práctica, estos conceptos permiten una aproximación conceptual al asunto de las prácticas administrativas, así mismo, se profundizará en el mismo sentido, pero ya visto desde las praxis de las fundaciones en Boyacá.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, las fundaciones del departamento de Boyacá concentran en sus prácticas conocimientos adquiridos, acumulados a través de su experiencia, dicho conocimiento es complejo por sus particularidades, valores, principios y creencias que resultan de la interacción de grupos de trabajo caracterizados por su sentido altruista.

### *Estructura organizacional*

Las prácticas de organización permiten diseñar una estructura organizacional que obedece a un conjunto acciones, decisiones de división de trabajo y asignación de jerarquías. El diseño de una estructura organizacional implica la toma de decisiones para establecer la coordinación, formalización del trabajo, departamentalización de la organización, definición del tamaño y proceso de toma de decisiones (Marín, 2012). Para comprender las estructuras organizacionales, Hall (1996) presenta dos categorías principales de factores que afectan la estructura: el contexto donde operan las organizaciones; y el diseño que presentan estas. En el intento por explicar las variaciones de las estructuras, Hall (1996) concluye que:

La estructura organizacional es dinámica, va cambiando de acuerdo a diferentes factores, algunas cambian por su tamaño, adaptan nuevas tecnologías, enfrentan ambientes cambiantes y culturas nacionales e

internas, adoptan nuevas estrategias, o encuentran algunas viejas, y se ajustan a otras organizaciones en su campo (p.118).

Los cambios organizacionales pueden afectar las estructuras sociales convirtiéndose en agentes de cambio, presentando las siguientes características: centralización, complejidad y formalización. Además de los factores que influyen en los cambios que pueden presentar las estructuras organizacionales como tamaño, tecnología, ambiente, estrategia, que permiten una aproximación al conocimiento de la estructura organizacional.

Por otra parte, Mintzberg (1984) define la estructura como el "conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de la mismas" (p. 26). En este sentido, las prácticas administrativas y de gestión generan alteraciones organizacionales que pueden afectar las estructuras sociales convirtiéndose en agentes de cambio.

Las organizaciones inicialmente adoptan una estructura empírica en relación con las actividades que deben ejecutar y su tamaño, donde es sencillo identificar los equipos de trabajo y los integrantes que conforman la organización. En el caso de las organizaciones con mayor complejidad se revela todo un proceso de planeación, que se encuentran implícito en las acciones emprendidas para lograr el objeto social de la organización.

El diseño de una estructura organizacional implica la toma de decisiones para establecer la coordinación, formalización del trabajo, departamentalización de la organización, definición del tamaño y proceso de toma de decisiones (Marín, 2012).

Las fundaciones al ser organizaciones sin fines de lucro y de espíritu altruista presentan en su estructura organizacional particularidades que las diferencian de otras organizaciones, el avance en el estudio de dichas diferencias permite profundizar en el conocimiento de las prácticas administrativas de estas organizaciones.

## Referentes de investigación

Los referentes de investigación que a continuación se presentan, permitieron ampliar la visión de las ONG desde otros contextos.

### *Entidades sin ánimo de lucro*

Las organizaciones sin ánimo de lucro (ESAL) han sido objeto de estudio en diferentes países, por las contribuciones económicas, sociales, educativas, culturales

que han aportado al desarrollo en los territorios donde tienen presencia. Estas entidades presentan características particulares que permiten su identificación y clasificación. De acuerdo con Salamón y Anheier (1999) las organizaciones sin fines de lucro presentan las siguientes características: no distribuyen excedentes, son organizaciones, poseen filosofía y estructura organizacional, son privadas y no gubernamentales, autogobernadas y voluntarias.

Para el contexto latinoamericano se han destacado estudios comparativos del sector sin fines de lucro como el realizado por Ojeda (2006), que presenta un estudio comparativo de las ESAL, donde evidencia el alcance del empleo generado, que es significativo y se convierte en un actor importante para tener en cuenta en la definición de políticas públicas de un país y la importancia que han logrado las ESAL en el desarrollo económico y social de los países.

Son organizaciones que desempeñan un papel importante en el desarrollo local y constituyen el tercer sector. Según Villar (2001) "El tercer sector lo conforman las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no Gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria" (p.14).

En Colombia, de acuerdo con el Código de Comercio (Ley 222, art. 1,1995) "Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles" (p. 22). Su origen es local y comunitario con el propósito de generar un bien a toda una comunidad.

Las Entidades sin ánimo de lucro ESAL, son personas jurídicas diferentes de las personas que las conforman, (asociados) que pueden ejercer derechos, contraer obligaciones, y estar representadas legal, judicial y extrajudicialmente en virtud del desarrollo y ejecución de las actividades propias de su objeto. (Gaitán, 2014, p. 7).

Las ESAL son entidades sin ánimo de lucro, pues no buscan el reparto de las utilidades, es decir, sus excedentes son reinvertidos en el objeto social de la organización, con el propósito de mejorar sus procesos para lograr ser sostenibles y cumplir con los objetivos sociales planteados para el beneficio de la comunidad. Dentro de las entidades sin ánimo de lucro se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales pertenecientes al tercer sector de acuerdo con lo expuesto por Villar (2001).

## *Organizaciones No Gubernamentales*

Según las Naciones Unidas (ONU) "Una organización no gubernamental (ONG): Es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público" (DIP, ONG, 2016). "El liderazgo y vocación por los temas comunitarios ha propendido por el establecimiento colectivo de la cultura de la gestión, la innovación y la integración con diferentes actores sociales" (Escobar, Ruiz y Escobar, 2015, p. 100).

Para el contexto nacional, se cuenta con estudios como el de "las organizaciones no gubernamentales (ONG): Hacia la construcción de su significado". Pérez, Arango y Sepúlveda (2011) proponen la categorización de las ONG así: ONG de autodesarrollo, ONG de apoyo, acompañamiento y servicio, organizaciones de representación gremial y coordinación interinstitucional.

En este sentido, las ONG se pueden clasificar según su forma jurídica y fines, lo que permite enseguida dar una mayor claridad. De acuerdo con Gaitán (2014), se constituyen como corporaciones, fundaciones y asociaciones no gubernamentales que se originan desde iniciativas particulares con el propósito de promover acciones que beneficien a una comunidad. Además, Cáceres (2014) concluye con dos grandes orientaciones en el campo de estudio de las ONG "El perfil asistencialista y filantrópico" (p.3 9), características destacadas en estas organizaciones y que es consecuente con las fundaciones. Las ONG son organizaciones sin fines de lucro que gozan de reconocimiento legal, son autónomas frente a los gobiernos y con una labor orientada a tratar aspectos de tipo político, económico o social (Pérez, 2006).

Se considera a las fundaciones dentro de las ONG, de acuerdo con la personería jurídica y por ser organizaciones de carácter no lucrativo, cuyo objeto busca beneficiar a la comunidad de manera desinteresada. Estas organizaciones se constituyen en generadoras de desarrollo local, a través de la capacidad instalada que promueven en las comunidades en que desarrollan su objeto social, conocen el contexto, necesidades reales y latentes de la población, principalmente de la más vulnerable.

## *Las fundaciones*

Las fundaciones presentan características particulares de acuerdo con la finalidad y naturaleza, donde el número de fundadores es mínimo de una persona, aunque no hay valor mínimo de patrimonio. Se debe contar con unos bienes o dineros preexistentes, no tiene definida una forma organizativa, se regulan totalmente por sus estatutos, no tiene ánimo de lucro, tienen un patrimonio determinado desde su nacimiento, la

afectación del patrimonio es irrevocable, la vigencia entendida como el periodo de duración de la entidad es de carácter indefinido, legalmente no es permitido disolverse y liquidarse por voluntad de los fundadores o miembros. (Dansocial, 2007).

Teniendo en cuenta la dinámica de las fundaciones, se puede decir que son Organizaciones No Gubernamentales, sin ánimo de lucro, que surgen para dar respuesta a las necesidades de una comunidad, y que, a través de su reconocimiento social y trayectoria, permiten alianzas con las entidades de orden estatal que mejoran su gestión. Sin embargo, el origen de sus recursos puede afectar el sentido altruista y la autonomía en sus procesos.

En la práctica, las fundaciones se rigen de acuerdo a la normatividad establecida por el Estado colombiano y que a continuación se presenta.

## Referentes legales

En la figura 1 se observan los referentes legales y normativos de las ESAL, ONG y fundaciones, que permiten una aproximación al marco legal que regula este tipo de organizaciones.

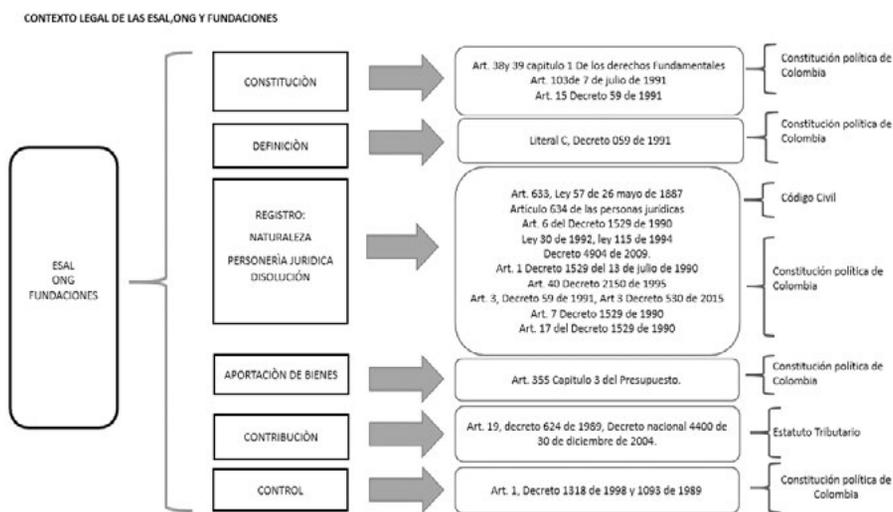


Figura 1. Contexto legal.

Fuente: elaboración propia realizada con base en los decretos, leyes contempladas en la Constitución Política de Colombia, Estatuto Tributario, Código Civil Colombiano, Congreso de la República de Colombia. (2003). 023-ONG, Regulación Control y Vigilancia.

El estudio de las diferentes dimensiones establecidas en los referentes legales, de la figura 1, permitió la delimitación de las fundaciones frente a las ESALy ONG. Proporcionó una definición más precisa de fundación y da una aclaración teórica conceptual, con el aporte de las disposiciones legales que existen en el presente en Colombia para las ESAL,ONG y fundaciones, de acuerdo con las dimensiones establecidas como la constitución, definición, registro, aportación de bienes, contribución y control. Se presentan las fuentes para la indagación de cada una de las dimensiones, dentro de las que se encuentra la Constitución Política de Colombia, Código Civil, Código de Comercio. Esta compilación de decretos y normatividad, facilita el estudio de las fundaciones, ONG y ESAL en Colombia.

## Metodología

Con el fin de contribuir con nuevos enfoques a la disciplina administrativa, se utilizó para la investigación una metodología de carácter descriptivo, teniendo en cuenta que se pretende conocer características del comportamiento administrativo de las fundaciones de Boyacá. Se aplicó el método inductivo, considerando que los datos fueron tomados directamente de las organizaciones. Las fuentes de información fueron principalmente primarias: entrevista a profundidad, revisión documental y sistematización de información a través del software Atlas Ti.

El desarrollo del estudio inició con un inventario de bases de datos registradas en cámaras de comercio y gobernación de Boyacá, que permitieron identificar y clasificar las fundaciones de las tres ciudades más importantes de Boyacá. Se encontraron para Tunja 153, Duitama 9 y Sogamoso 121 fundaciones. A partir de estos resultados se realizó muestreo por conveniencia y se establecieron criterios de selección para garantizar la trayectoria de las organizaciones objeto de estudio: fundaciones constituidas legalmente con más de cinco años de antigüedad y con activos igual o superiores a diez millones de pesos. A partir del filtro realizado se tomaron las organizaciones más reconocidas en los distintos sectores, de las cuales se entrevistaron a 15 fundaciones.

Como parte del proceso de investigación, la información recolectada en las entrevistas se transcribió y codificó, con el fin de validar y garantizar la confidencialidad de la información e identidad de las fundaciones. Además, se realizó un proceso de revisión documental que inició con el rastreo de las fuentes favorables para la indagación como: *papers, journal*, certificados de existencia y representación legal. De acuerdo con (Fayol, 1916) todas las sociedades, las organizaciones públicas o privadas

deberían aprender del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar, controlar. Por tal razón con base en estas funciones se estableció el sistema categorial, para el diseño del instrumento de recolección de la información, interpretación y análisis del trabajo en campo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece para el presente estudio categorías de primer, segundo y tercer orden, la categoría de primer orden: planeación, permite establecer los mecanismos de supervivencia de las fundaciones, el rumbo y horizonte de la organización, planes estratégicos que se trazan para su permanencia en el tiempo. Seguido se establece la categoría de organización, donde se define una estructura que permite identificar la división del trabajo, departamentalización, seguridad y protección de los integrantes. La categoría de dirección facilita la orientación a los integrantes de las fundaciones, la cultura organizacional que se establece de acuerdo con los principios y valores y la capacidad de interacción de quienes componen las fundaciones. Otra de las categorías es la de coordinación, reconoce las formas de comunicación, información e integración de los diferentes procesos que realizan las fundaciones y las relaciones con el entorno. Por último, se estableció la categoría de evaluación y control, que presenta los mecanismos de medición de resultado de los diferentes procesos de las fundaciones, las buenas prácticas de gestión empleadas en las diferentes actividades y el proceso de gestión de conocimiento en el que han avanzado este tipo de organizaciones en el departamento de Boyacá.

A partir del anterior proceso de categorización se elabora el instrumento para la recolección de la información, fundamentación, interpretación y análisis del trabajo que consiste en una entrevista a profundidad.

**Tabla 1.** Instrumento de entrevista a profundidad.

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD			
Categorías de primer Orden	Categorías de segundo orden	Categorías de tercer orden	Preguntas orientadoras para el guion de la entrevista
Planeación	Supervivencia	Visión de futuro, sostenibilidad, aliados	¿ Que inspiro el origen de esta organización?
	Metas y objetivos	Planes estratégicos explícitos o implícitos,	
	Previsión	Anticipación a situaciones emergentes, planes de mejoramiento	De qué manera se proyecta el horizonte de la organización?

*continúa*

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD			
Categorías de primer Orden	Categorías de segundo orden	Categorías de tercer orden	Preguntas orientadoras para el guion de la entrevista
Organización	División del trabajo	Identificación y diferenciación de funciones y actividades	¿cómo opera la organización?
	Seguridad y protección	Cuidado y vigilancia, Sostenimiento y refuerzo.	
	Estructura	Departamentalización, jerarquización	
	Asignación de recursos	Manejo, custodia, almacenamiento, distribución.	
Dirección	Toma de decisiones	Formas, mecanismos, proceso.	¿qué hace que la gente quiera trabajar aquí y quedarse?
	Vínculos con el entorno	Capital relacional, capacidad de interacción.	
	Cultura organizacional	Principios, valores, filosofía, ritos, simbología	
	Comunicativas	Canales de comunicación	
Coordinación	Sistemas de información	Archivo, documentación, registro	¿qué hace para articular los grupos de trabajo en la organización?
	Canales de comunicación	Formales e informales	
	Mecanismos con el entorno	Relaciones interinstitucionales	
Evaluación y Control	Medición de resultados	Documentación de experiencias y aprendizaje	¿Que han aprendido en al campo administrativo en estos años de trayectoria?
	gestión del conocimiento	Capacidad de aprendizaje.	
	Buenas prácticas de gestión	Sistemas de seguimiento, certificaciones	

**Fuente:** elaboración propia

La validación del instrumento se realizó de acuerdo con los siguientes criterios: pertinencia, comprensión, redacción y observaciones, con el aporte de expertos en el tema. Posteriormente se realizó triangulación de la información teórica, con las fuentes orales y documentales para establecer los hallazgos y resultados del estudio que se presentan a continuación.

## Resultados

Los resultados de la presente investigación se presentan en dos partes. El primero desde lo general con base en fuentes documentales como certificados de existencia

y representación legal, informes de gestión, historial de las fundaciones, información en las páginas web, donde se agrupan elementos comunes. En la segunda parte se exponen los resultados de las particularidades que presentan las fundaciones a través de las entrevistas a profundidad y revisión documental.

Las “Fundaciones pueden operar con sus propios presupuestos y recibir Donaciones externas, lo que les permite hacer firmes y duraderas” Westhues y Einwiller (citados en Monfor y Villagra, 2016). Pero se encuentra que, como medio de supervivencia, acuden al cobro de aportes a sus beneficiarios, exponiendo el sentido altruista de estas organizaciones debido a la carencia de vigilancia estatal y el poco poder de los beneficiarios para monitorear estas organizaciones (Aldashev, Marini y Verdier, 2015). El manejo de los procesos internos es de su total autonomía. Se puede distinguir entre las fundaciones cuyos recursos en gran medida son públicos y las que poseen recursos privados, propios o de los mismos beneficiarios, aspectos que influyen en el grado de autonomía que adquieren.

Se encontró que su operación se ha enfocado en atender principalmente el sector de educación, pues está entre los que registra mayor demanda. Particularmente en lo que se refiere a la atención de primera infancia y niños en situación de discapacidad cognitiva y el desarrollo de programas de emprendimiento, seguido de aquellas organizaciones que trabajan en la creación de espacios culturales a nivel de teatro y danzas, se destacan también los servicios de salud. Las fundaciones que operan con financiamiento público son las que más puestos de trabajo generan.

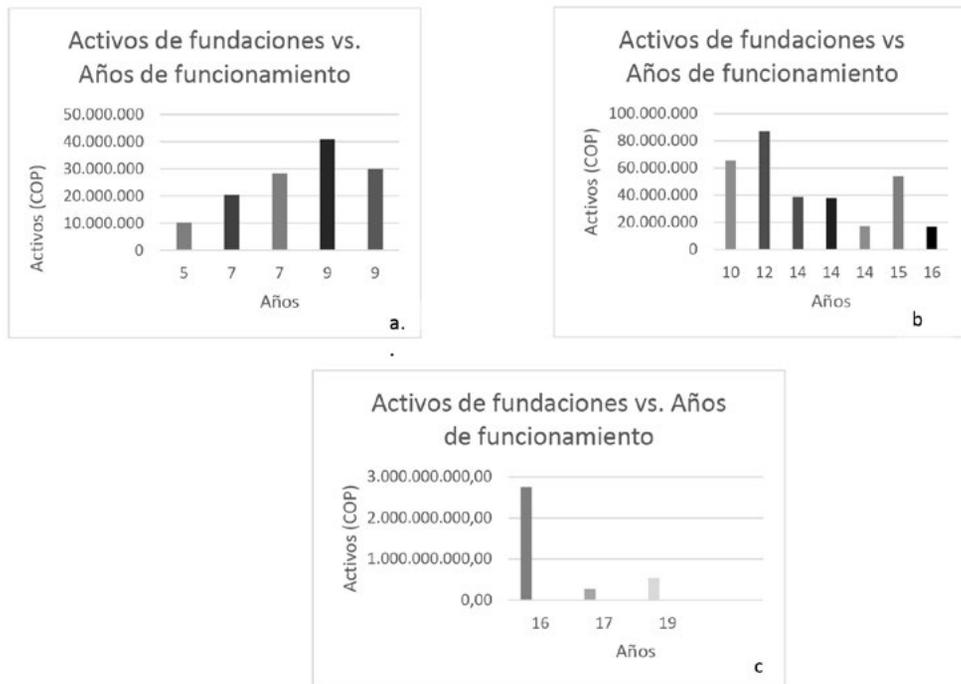
Este análisis permite evidenciar de la actividad de las fundaciones se desarrollan dinámicas que aportan a la economía del departamento de Boyacá, su actividad no es ajena a la dinámica del mercado sino lo contrario. Además, con su trabajo social contribuyen al desarrollo de proyectos que generan empleo, salarios y que demandan otro tipo de servicios.

El actual panorama de las fundaciones frente a los cambios en las políticas públicas, normas, decretos y recorte presupuestal del gobierno para inversión social, muestran una realidad que necesita de nuevos planteamientos, retos y desafíos para quienes se han comprometido con el beneficio a la comunidad y se encuentran al frente de las fundaciones.

## Perfiles y niveles de evolución de las fundaciones

Se identificaron tres niveles de evolución de las fundaciones, teniendo en cuenta las variables de activos y tiempo de funcionamiento, a través de los cuales se explican las características particulares de las fundaciones de acuerdo con su trayectoria y permiten

un acercamiento al diseño del perfil organizacional de las fundaciones de Boyacá, teniendo en cuenta el grupo en el que se ubican las organizaciones, ver figura 2.



**Figura 2.**

Fuente: elaboración propia

### *Primer nivel de evolución de las fundaciones: fundaciones básicas*

Se observa que los activos de las fundaciones de primer nivel durante los nueve primeros años de establecidas no superan 45.000.000 (COP), debido a que su origen está asociado a familias, grupos inconformes o líderes comunitarios preocupados por atender necesidades urgentes dentro de su comunidad. En su inicio se caracterizan por la carencia de recursos, por lo tanto, brindan atención a pequeñas comunidades, predomina la cooperación y participación de integrantes y beneficiarios. En este contexto, las fundaciones se ven obligadas a adelantar esfuerzos en busca de alianzas que les permitan sostenerse y mejorar sus programas ya que los recursos provienen de los fundadores y aportes de sus beneficiarios.

## ***Segundo nivel de evolución de las fundaciones: fundaciones en desarrollo***

Ante la necesidad de ampliar cobertura y proporcionar más beneficios, se encuentra que las fundaciones establecen una estructura organizacional que, aunque precaria, es suficiente para proyectarse como organización y garantizar su funcionamiento. Esto les permite sortear los cambios del entorno y contar una planta base de trabajadores, aquellas que aplican acciones, que les permiten mejorar sus procesos además de operar de forma más eficiente, adquieren la capacidad de capturar recursos provenientes del sector público por ello, como lo muestra la figura 2 b, se encuentran fundaciones en las que sus activos superan los 50.000.000 (COP). En los primeros quince años se encuentra entre las prioridades la mejora continua de infraestructura.

## ***Tercer nivel de evolución: fundaciones avanzadas***

En un tercer nivel se observa una versión madura de las fundaciones, principalmente aquellas que establecieron vínculos con el Estado y se ubican en una dimensión temporal de más dieciséis años de funcionamiento, donde adquieren confianza y reconocimiento social, mostrándolas más atractivas para las entidades benefactoras y financieras. A este nivel, el conocimiento del contexto se convierte en capacidad dinámica y distintiva desarrollada por la experiencia y trayectoria que les da más ventaja a las fundaciones para atraer más recursos y desempeñarse en otros niveles de gestión más corporativos, aspecto que contribuye a la sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

En la medida que adquiere mayor experiencia en la ejecución de programas y recursos, fortalecen su estructura organizacional, mejoran la capacidad administrativa y acumulan conocimiento desde sus prácticas, esto les permite ser dinámicas y adaptarse a las circunstancias y cambios permanentes del entorno.

Presentan activos que alcanzan los \$ 2.500.000.000 (COP), le generan al departamento un aporte en empleo significativo con más de 300 trabajadores en diferentes áreas. Por tanto, las fundaciones avanzadas han logrado un nivel de sostenibilidad y el grado de especialización es mayor, el talento humano es calificado y especializado de acuerdo con el sector en donde se ubique la fundación, el más representativo es el de educación, seguido por el de cultura, ambiente y servicios comerciales.

En este nivel las fundaciones adquieren mayor compromiso con el talento humano, en lo referente a la formación y capacitación, generan procesos de cualificación e incentivos para el personal, para motivar la generación de conocimiento y equipos

interdisciplinarios que fortalezcan la propuesta de valor de las fundaciones y generar innovación en procesos. De aquí se contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de beneficiarios y de integrantes de las organizaciones.

Las fundaciones avanzadas adquieren un grado mayor de especialización en los procesos, hay delimitación y separación de las actividades en las diferentes áreas de trabajo. Se evidencian los niveles de jerarquía más definidos, la comunicación para estas organizaciones, aunque prevalece la informal, cuenta con sistemas de comunicación donde la tecnología es un elemento indispensable para el proceso y se activa la comunicación escrita y virtual.

Los protocolos, reglas o reglamentos, aunque son escasos, existen en este nivel y empiezan a aplicarse en las diferentes unidades de negocio. Por la naturaleza y particularidades de las fundaciones, para este nivel, se le proporciona al personal mayor autonomía de proponer y crear para el mejoramiento continuo de los procesos. El talento humano que se contrata requiere mayor experiencia y formación.

La coordinación se hace más compleja, debido a las diferentes unidades de negocios que presentan estas fundaciones, poseen mecanismos de seguimiento y control que dejan evidenciados físicamente en actas, registros e indicadores, gran parte de estas organizaciones se encuentran en procesos de implementación de sistemas de calidad, lo que aporta para la organización de tareas y funciones. Hay descentralización de funciones de acuerdo con la organización de las diferentes unidades de negocio que presentan las fundaciones avanzadas.

## Prácticas administrativas y de gestión

Las fundaciones presentan características particulares de la forma como operan, dentro de las cuales se identificaron diferentes prácticas administrativas implícitas en el quehacer de los dirigentes, que influyen para la toma de decisiones y contribuyen al mejoramiento de su gestión.

### *Prácticas administrativas de planeación*

La planeación es una función fundamental del proceso administrativo que permite establecer la estrategia, políticas y a partir de allí las acciones correspondientes para lograr su sostenibilidad. Esta función permitió identificar la forma de supervivencia, metas, objetivos y la previsión en las fundaciones de Boyacá.

Teniendo en cuenta que la planeación "son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su

monitoria, seguimiento y evaluación" (Serna, 2000, p. 32), las acciones y toma de decisiones por parte de los dirigentes para anticiparse y prever diferentes tareas, la base para establecer condiciones y posibles riesgos, aporta los medios necesarios para articular la estrategia con el plan operativo.

Las fundaciones se preparan internamente para enfrentar los cambios del entorno, es decir, las situaciones que emergen y afectan su operación, por lo que es necesario sortear las dificultades para sostenerse en el contexto donde se ubiquen. Por lo tanto, para los directores de las fundaciones la planeación resulta fundamental, teniendo en cuenta la incertidumbre que se genera en estas organizaciones, debido a la complejidad en los procesos para obtener recursos que además son limitados. Aquí la gestión y habilidad del directivo adquiere gran importancia en la construcción del horizonte organizacional, una adecuada planeación permite garantizar la operación de la organización. En este sentido, dentro de los testimonios del dirigente de la fundación <sup>4</sup>FT4I, muestra la forma como deben proyectarse para planear un horizonte "Hay periodos de vacas flacas, y por eso se puso una imprenta, empresa que presta servicios, paga impuestos, pero hace sostenible a la Fundación en el periodo de vacas flacas" (FT4I, 2016).

La planeación en las fundaciones se da en dos etapas. En primer lugar planean las actividades a desarrollar con el propósito de capturar recursos provenientes de programas gubernamentales o privados que permitan la ejecución de los proyectos, es decir, todo lo relacionado con el proceso de búsqueda y presentación de propuestas a diferentes convocatorias o alianzas con entidades benefactoras, posteriormente la evaluación y si cumple con los requerimientos se manifiesta su adjudicación. En segundo lugar, inicia la ejecución, se adelantan actividades directivas en la toma de decisiones para dar cumplimiento a la aplicación del proyecto, objetivos, metas, propósitos y estrategias para el desarrollo de las diferentes actividades que se realizan en corto plazo, debido a que la duración de los contratos o convenios es por lo general inferior a un año.

El proceso de planeación es implícito, generalmente no se registra o documenta. Sin embargo, se identifica en la ejecución de los procesos organizacionales, por ejemplo, existe una preocupación de las fundaciones por tener la infraestructura adecuada para su funcionamiento, razón por la cual emprenden acciones para obtenerla y lo que hacen es reinvertir los excedentes que genera la organización en función de esa necesidad, pensando en el mejoramiento de los procesos.

---

4 Codificación asignada para proteger la identidad de las fundaciones entrevistadas. Las letras indican el tipo de organización, ciudad y orden asignado.

## *Prácticas administrativas de organización*

La función de organización es necesaria para establecer una estructura que permita orientar, ordenar y controlar los procesos de la organización en función de su objeto. Cruz (1983) concibe la organización "como una determinada magnitud del capital social en movimiento en un momento determinado del tiempo y del espacio" (p. 165). Se define la organización como aquella en la que los sujetos que la componen en todos los niveles ejecutan acciones que permiten su funcionamiento. Esta función organizadora permitió identificar la estructura, división del trabajo, seguridad y protección, asignación de los recursos en las fundaciones de Boyacá.

Se encuentra que para las fundaciones de Boyacá existe cierta jerarquía, pero no se evidencia de forma documentada o en un manual organizacional, ya que presentan una estructura flexible. Esto se explica porque su financiamiento no es constante y debe realizar periódicamente ajustes en la asignación de los recursos, situación que se traduce en incertidumbre, en general, para las fundaciones y para sus trabajadores, por lo que no hay estabilidad laboral. Frente a la estructura organizacional la Fundación FT4I, (2016) su director manifiesta:

Desde la teoría de los sistemas se quiere aquí replicar también, justamente eso de que las conexiones, los beneficios y los prejuicios a todo el mundo lo deben tocar, y por eso dijimos Bueno, una estructura, una neurona que está muy conectada con su sinapsis que también modifica de algún modo su información inicial. (PT4I, 2016).

Se describe para esta fundación un diseño organizacional flexible, diseño fractal, en red, que facilita la gestión de recursos y potencia la gestión del conocimiento, dentro de la que hacen parte tres unidades de negocios distintas bajo una misma estructura colaborativa, en forma de una neurona. Este tipo de estructura ha permitido al talento humano el empoderamiento de los diferentes procesos en cualquiera de las unidades, lo que ha generado la construcción colectiva de conocimiento, aporte en el sostenimiento de la organización y un sentido de pertenencia a quienes hacen parte de los procesos.

La mayor parte de fundaciones operan con un equipo de trabajo reducido, donde todos los integrantes de la organización cooperan con las distintas actividades y no hay estandarización de tareas por lo tanto la división del trabajo es mínima. En relación con lo anterior se encuentra que existen beneficiarios que, de acuerdo con su formación, sumado a los conocimientos adquiridos dentro de la organización, se

convierten en integrantes partícipes de los procesos desde las áreas operativas con actividades que ellos mismos realizan en la organización. Como se evidencia cuando expresan que "lo bonito que tiene el festival es que integrantes de la Fundación, trabajan dentro de la organización, ellos mismos realizan los comités para la organización del festival" (FD5N, 2016).

De otro lado, las fundaciones con mayor trayectoria, han avanzado en la departamentalización de sus procesos, por ejemplo, cuentan con personal encargado para atender propiamente los asuntos administrativos, de aquellos que se ocupan de las actividades educativas, artísticas etc. Es decir, que en la medida de sus posibilidades de financiamiento van profundizando en la especialización de sus funciones, además documentan los procesos y formalizan puestos de trabajo. Debido a la precariedad de recursos y personal se apoyan en el trabajo de practicantes y aquellas fundaciones a las que se le adjudica algún proyecto contratan personal formado y con experiencia en relación con los servicios y población que atienden.

### *Prácticas administrativas de dirección*

Los elementos de dirección permitieron identificar el papel de los dirigentes y gestores en la conducción de las fundaciones, se identificó cómo es el proceso de toma de decisiones y cómo estas influyen en la gestión. Minzberg (1984) "define la decisión como un compromiso de acción, o en la mayoría de los casos, un compromiso de recursos; dicho de otro modo, la decisión señala una intención explícita de actuar" (p. 86). Dichas acciones generan efectos en la organización, positivos o negativos, depende de la capacidad del dirigente.

Está en manos de los dirigentes la toma de decisiones de trascendencia, aquellas que son de largo plazo, que son representativas y que determinan el futuro de las fundaciones. Así mismo, conocer e interpretar de forma adecuada el contexto que enfrenta la organización sumado a los recursos tecnológicos, facilita el proceso para tomar una decisión, donde la posición carismática que caracteriza a los directores permite su ejecución.

La toma de decisiones, en el caso de las fundaciones, no se limita a implementar acciones al interior de la organización, las decisiones más importantes se fundamentan de acuerdo a la lectura que los directores realicen del contexto donde operan y, como sus recursos no están garantizados, deben realizar una gestión permanente, compitiendo ante diferentes tipos de organizaciones por proyectos que se traducen en recursos para su funcionamiento, se enfrentan a cambios que surgen de dinámicas políticas y económicas del país.

De acuerdo con lo anterior es fundamental establecer vínculos con el entorno. De acuerdo con lo expuesto por Daft (2005), el entorno de la organización se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte. Según Martínez (2007) el entorno se define como la interacción de la organización con una serie de variables no controlables directamente por la gerencia, como por ejemplo: condiciones de modernización de la industria, la competitividad, las demandas del mercado, las ideologías políticas y gubernamentales, las presiones de organismos internacionales, entre otras (Martínez, 2007).

Por su parte los dirigentes de las fundaciones buscan alianzas, mecanismos que permiten relacionarse de forma estratégica para el fortalecimiento de los procesos. Tal como lo manifiesta el dirigente de la fundación FD5N, quien expresa: "Realizamos diferentes alianzas con municipios, para podernos trasladar, para disponer de espacios, hidratación y comida, pues es parte de la gestión que adelantamos para que exista una co-ayuda y se cofinancia, se proyecta, propone y se logran recursos" (FD5N, 2016).

Sin embargo, las acciones emprendidas para establecer dichos vínculos con el entorno surgen desde el interior de la organización, para hacer frente a las diferentes situaciones y, aunque no tengan documentado un proceso de toma de decisiones, se encuentra implícito en el desarrollo de sus actividades. Esto se podría explicar de la siguiente forma: se identifica la situación o problema a resolver, este se comunica a la junta directiva de la cual hace parte el director, quien posteriormente pasa a revisar las causas, oportunidades de donde surgen las alternativas de solución.

Si se trata de nuevos proyectos, la decisión la toma la junta directiva, pero de acuerdo con las alternativas propuestas por el director de la fundación. Si se trata de asuntos operativos se encuentra que el personal de las diferentes áreas participa en la construcción de las diferentes alternativas que desemboquen en soluciones, especialmente los mandos medios. Así, se recogen los aportes de toda la organización, la junta directiva evalúa las posibles consecuencias y toma una decisión.

Naturalmente los líderes y directores buscan la mejora continua de la organización, desarrollar capacidades que permitan enfrentar de la mejor manera las adversidades y la toma adecuada de decisiones especialmente aquellas que son de largo plazo resultan determinantes para el futuro de las fundaciones.

Por otra parte, en las prácticas administrativas como lo expresa Muñoz (2010), "han aplicado la cultura al medio organizacional como una concepción instrumental, entendida como una variable más en la gama de posibilidades y herramientas que se encuentran a disposición del dirigente". Para el caso de las fundaciones de Boyacá se

evidencia que los dirigentes han marcado la cultura de sus organizaciones de acuerdo con la formación, gustos, retos y la filosofía de cada uno.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Aktouf (2002), "la cultura organizacional no es otra cosa que la quasi-mágica comunión de todos, patrones y obreros, dirigentes y dirigidos, en un mismo y entusiasta movimiento de apoyo de la empresa y de sus objetivos" (p. 65).

Aunque la cultura tiene matices dados por el dirigente, la construcción es colectiva ya que se cuenta con un aporte importante de sus integrantes, pues desde sus inicios se involucran y comprometen en cada uno de los aspectos y convergen en un lenguaje social que los identifica con el objeto de la organización, esto se refleja en la apreciación realizada por la Fundación FDN5 (2016), quien expone que: "Nosotros trabajamos primero que todo algo que no motive, fortalecidos en el ambiente familiar que se crea".

Se encuentra que los directores al involucrar ciertos valores organizacionales, estos valores permiten orientar de mejor manera el trabajo de la organización, en este sentido el director de la Fundación (FT4I, 2016) afirma: "Por eso hablaba de la capacidad de resiliencia de volver otra vez, bueno hay varias cosas, los valores sirven para mantener la cohesión" (FT4I, 2016).

De igual forma, la Fundación FTI4 (2016) expresa que: "Se han ido considerando los valores de la iglesia: pobreza, castidad y obediencia, surge la solidaridad, disposición al servicio social y obediencia en los procesos, porque si cada uno hace lo que quiere jamás habrá un trabajo organizado." Es clara la intención del dirigente de procurar una cultura organizacional acorde con sus propios valores, además de inculcar entre sus colaboradores un sentido social y altruista con un alto compromiso en la búsqueda del bien común.

### *Practica administrativa de comunicación*

Dentro de los criterios de dirección identificados y de importancia para las fundaciones, se evidencia que el proceso de comunicación para las organizaciones más pequeñas se establece de manera informal y directa. De otro lado, las fundaciones con mayor trayectoria llevan a cabo procesos de comunicación virtual y más formal, por medio de circulares, memorandos y a través de los coordinadores.

El proceso de comunicación que presenta la mayor parte de las fundaciones es aún empírico e informal, involucra cualidades y habilidades desde las directivas para transmitir e integrar la organización. Las fundaciones evalúan principalmente, en el talento humano, las habilidades sociales que poseen para el trabajo con comunidad,

se desarrollan talleres y casos que expongan la forma como se debe abordar un grupo de población, también se tienen en cuenta que sea profesional con experiencia en la problemática de la población que se atiende para que la comunicación sea fluida y se cumpla con el objetivo.

No solo se trata de la comunicación dentro de la organización, las fundaciones diseñan estrategias de comunicación orientadas a los beneficiarios a quienes prestan los servicios. En el caso de las fundaciones que prestan servicios a población vulnerable se utilizan mecanismos y procesos diferentes en espacios de inclusión, donde el mensaje llegue directamente al beneficiario y a través de estrategias didácticas principalmente que motive a la interacción con los demás y así fortalecer la comunicación para conocer y entender las necesidades de la población.

### *Prácticas administrativas de coordinación*

Se habla de coordinación cuando cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común, planificar las actividades de un grupo de personas y armonizar esfuerzos de las diferentes áreas, a través de la división del trabajo, jerarquía de autoridad y responsabilidad (Shein, 1982).

Las fundaciones, a pesar de su componente empírico, integran las actividades realizadas por sus equipos de trabajo, esta coordinación es posible a través de la jerarquía establecida que garantiza la especialización del trabajo. "Este mecanismo de coordinación que con el de supervisión directa de Mintzberg, permite que un superior coordine las tareas de aquellas personas que están bajo su mando directo" (Hernández, Mariño, 2011, p.7). Las fundaciones acuden además a dispositivos alternativos a las relaciones superior-subordinado que aplanan y permiten las relaciones horizontales, como comités y asambleas.

Por otra parte, March y Simón (1958) manifiestan que: "La coordinación de las partes se incorpora en el programa (de trabajo) al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada" (p. 162). Establecer procesos de forma clara es garantía de un trabajo organizado y sin interrupciones, teniendo en cuenta que la comunicación es esencialmente informal, el flujo de comunicación es constante y esto posibilita la coordinación, aunque dichos procesos no se encuentran documentados.

La tecnología proporciona las herramientas de comunicación formal e informal más utilizadas por las fundaciones, FTBP3 (2016) "El tema de articulación de los

grupos es complicado; pero se realizan reuniones presenciales, pero realmente el tema de la tecnología es clave, nosotros para comunicarnos tenemos correos institucionales" (2016). Se evidencia cómo, a través de reuniones, comités y grupos de trabajo se adelantan prácticas de coordinación, apoyados por los mecanismos ya mencionados de comunicación, (PD6S, 2016) "se realizan llamadas, reuniones de junta mensual, entonces ahí se va avanzando, qué se dejó de hacer, que hay para hacer y se planifican las actividades." Además, dichas prácticas además de sincronizar el funcionamiento de la organización, permiten conocer el avance de los proyectos.

Las prácticas de coordinación evidenciadas en las fundaciones de Boyacá se reflejan principalmente en la articulación de los grupos por medio de reuniones grupos de trabajo y comités. Estas prácticas son predominantes ya que les permite conocer lo que está sucediendo en cuanto al funcionamiento de la organización y con la atención brindada a los beneficiarios.

### *Prácticas administrativas de evaluación y control*

De forma sencilla, el control se puede entender como el "proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa", de tal manera que el control permite que dentro de las organizaciones se cumplan las metas de forma efectiva y haya una previsión a tiempo en caso que surjan no conformidades en los procesos (Robbins, citado en Jara 2009, p. 2).

De acuerdo con lo anterior, la función de evaluación y control permiten identificar desviaciones en etapa de ejecución de actividades, facilita evidenciar los avances de acuerdo con lo planeado con el diseño de indicadores y aplica planes de mejoramiento para lograr los resultados esperados.

El proceso de evaluación y control posee etapas que permiten el seguimiento adecuado a las actividades realizadas por la organización y parte de construir una base para medir lo planeado, donde se puedan evidenciar los resultados del proceso y comparar. Lo anterior con el fin de identificar si el desempeño se encuentra dentro de los rangos establecidos o si se deben establecer acciones correctivas para el mejoramiento del proceso, con el propósito de disminuir costos de acuerdo con la eliminación de errores en un proceso.

El control verifica los hechos a partir del registro de datos, generando información que resulta de la comparación entre patrones y datos de la realidad, que evidencian el estado actual de aspectos específicos de la empresa. En lo que atañe a la evaluación implica juicios de valor que permiten concluir si un estado es favorable

o no de acuerdo a las expectativas. Ambas se aplican a los resultados, procesos y a la organización (Hintzer, 2013).

Las prácticas de control y evaluación están sujetas a dos factores. El primero es el grado de desarrollo tecnológico de los mecanismos e instrumentos utilizados, con ellos se soportan las capacidades de la organización para captar, procesar y producir información. El segundo es el alcance institucional de su aplicación en las organizaciones, que está vinculado con el impacto que tengan el control y evaluación.

En este sentido, las prácticas básicas de control y evaluación se dan cuando se realizan sólo por los altos directivos y avanzan a medida que son transferidas a través de la estructura jerárquica de la organización, siendo realizadas por todos los integrantes. Así que por medio de la implementación de sistemas se hacen avanzadas.

El proceso de seguimiento y evaluación en las fundaciones se realiza por medio de formatos, informes técnicos y financieros y retroalimentación, así dan a conocer los resultados y evalúan los procesos. De acuerdo con lo que manifiesta (FTBP3, 2016) "la retroalimentación es clave, y normalmente se desarrollan eventos que permiten la evaluación de los resultados al final del periodo para mejorar los procesos".

Por otra parte, el personal al finalizar las actividades entrega la evaluación e informe para ser socializado por los integrantes de la organización, como se puede evidenciar en (FD5N, 2016) quien manifiesta: "se hace una evaluación conjunta todos identifican debilidades y fortalezas en los procesos, se cuenta con el apoyo de expertos que aportan en la revisión de lo artístico, académico y logístico". Las fundaciones que poseen una estructura organizacional más definida, diseñan indicadores para las diferentes áreas y verifican su cumplimiento con el equipo de trabajo.

Algunas de las fundaciones han desarrollado la gestión de conocimiento con la práctica de formación permanente al personal, vinculación de personal interdisciplinario, con alto sentido altruista, con niveles de formación avanzados para procesos de investigación y de producción de conocimiento continuo. Se generan espacios de participación e interacción para los integrantes de la organización.

Las prácticas administrativas identificadas en las fundaciones del departamento de Boyacá permiten la comprensión de sus dinámicas organizacionales y arrojan luces sobre las potencialidades y debilidades que enfrentan, estas prácticas permiten visualizar los aspectos fundamentales que dan vida a estas organizaciones.

## Conclusiones

No existe claridad sobre los límites y alcances de las fundaciones, puesto que en la práctica su objeto es amplio y la disposición para realizar distintas actividades con el propósito de sostenerse, sin perder su sentido de propender por el bien común.

La evolución de las fundaciones obedece al perfil de su directivo o fundadores, motivado por intereses, formación y necesidades particulares que luego plasman en la organización. Esto genera una cultura donde los fundadores, por sus características, guían el horizonte de la organización y deciden de acuerdo con sus preferencias. La visión y objetivos de los directores lleva a la fundación hasta donde ellos esperan, pasando por dificultades que normalmente se presentan en estas organizaciones debido a su sostenimiento y que son superadas muchas veces por la tenacidad y poder de sus directivos.

El estudio permitió aportar capacidades de análisis en el tema, se recibieron aportes de fundaciones de diferentes sectores que proporcionan información relevante sobre las actividades de estas organizaciones y que evidencian la realidad de las fundaciones en Boyacá.

La clasificación y depuración de las bases de datos suministradas por las cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso, al identificar las fundaciones desde su definición, personería jurídica y antigüedad permitieron establecer las organizaciones existentes que cumplen con las características propias de una fundación.

Las prácticas administrativas identificadas en las fundaciones objeto de estudio aportan en la práctica elementos que mejoran la gestión de las organizaciones con el propósito garantizar su sostenibilidad y mejorar su desempeño.

Las fundaciones en Boyacá, de acuerdo con los resultados del estudio, se caracterizan por atender población especial en condición de discapacidad y población vulnerable del departamento, principalmente en el sector de educación, cultura y social.

La gestión y alianzas interinstitucionales de estas organizaciones se convierten en la acción principal para el fortalecimiento institucional y mejora continua con el propósito de lograr sostenimiento y aporte a los procesos operativos de las fundaciones.

Las fundaciones en Boyacá carecen de recursos provenientes de donaciones, los recursos son limitados y se dan de acuerdo con tiempo de duración de los contratos y convenios que se gestionan, por esta razón no se ofrecen estabilidad laboral. Aspecto que para las organizaciones que se encuentran en el nivel tres, por ser más sostenibles, se convierte en una ventaja, por la gestión de conocimiento que generan dichas fundaciones.

A partir de esta investigación se pueden desarrollar estudios posteriores alrededor de las organizaciones no gubernamentales y sus dinámicas administrativas. Aún queda todo un gran terreno por explorar, ya que poco se ha escrito sobre prácticas administrativas y fundaciones.

## Referencias

- Aldachev, G., Marini, M., Verdier, T. (2015). *Annals of Public & Cooperative Economics*, 86, 1-5. Recuperado de: <https://econpapers.repec.org/article/blaannpce/default2.htm>
- Aristóteles. (1943). *Libro Sexto en: Metafísica*. Madrid, España: Editorial Austral-Ciencias y Humanidades, Editorial Espasa Calpe, S.A. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/METAFISICA-ARISTOTELES-ESPASA-CALPE-AUSTRAL/21717601118/bd>
- Barreto, P. (2010). Innovación y administración: Conocimiento explícito e implícito en Las Prácticas administrativas. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, 2, 1-22. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2765>
- Bédard, R. (2004). Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas La trilogía Administrativa. *Revista AD-MINISTER*, enero-junio. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/doctorcienciasgerenciales/lectura-27127402>
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. La trilogía Administrativa. *Revista AD-MINISTER*, 3, jun-dic. Recuperado de: <file:///C:/Users/P.indsco.nal/Downloads/697-Article%20Text-2025-1-10-20120523.pdf>
- Cáceres, E. (2014). *El rol de las ONG en América latina: Los desafíos de un presente cambiante*. Mesa de Articulación de Plataformas Nacionales y Redes Regionales de América Latina y el Caribe. Lima, Perú. Recuperado de: <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2017/08/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf>
- Código Civil Colombiano. *Libro primero. De las personas*. Título XXXVI. De las personas jurídicas. Artículo 633. Recuperado de: [https://www.oas.org/dil/esp/Codigo\\_Civil\\_Colombia.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Colombia.pdf)
- Código de Comercio Colombiano. *Libro segundo. De las sociedades comerciales. Título I. Del contrato de sociedad*. Artículo 100. Recuperado de: <https://incp.org.co/Site/2012/legislativa/l2410.pdf>

- Congreso de la República de Colombia. (2003). 023-ONG, *Regulación Control y Vigilancia*. Recuperado de: <http://www.faong.org/wp-content/uploads/2013/04/ONG-regulacion-control-y-vigilancia.pdf>
- Dansocial. (2007). *Cartilla sobre asociaciones, corporaciones y redes de voluntariado*. Recuperado de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%2C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>
- Departamento de Información Organizaciones no gubernamentales (DIP/ONG). (2016). Recuperado de: <http://www.un.org/es/index.html>.
- Escobar, E., Ruiz, M. y Escobar, G. (2015). Pensamiento y gestión. *Pensamiento & gestión*, 39, 86-101.
- Gaitán, O. (2014). *Guía práctica de entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. (s.d.). Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8345>
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París, Francia: Dunod Editeur. Recuperado de: [https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es\\_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD\\_ILS\\$002f0\\$002fSD\\_ILS:267526/ada?qu=ADMINISTRACION&ic=true&ps=300](https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:267526/ada?qu=ADMINISTRACION&ic=true&ps=300)
- Frías y Rodríguez. (2012). *Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/cenes/article/view/19>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones Estructuras Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado de: [https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod\\_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20resultados.pdf](https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20resultados.pdf)
- Hernández, L. y Mariño, I. (2011). *La coordinación como supra función de la dirección entre las subgerencias de la Empresa Territorial DESOFT de Camagüey. S.A, Cuba*. Cuba: Universidad de Camagüey. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1045/indice.htm>
- Hintzer, J. (2013). Control y evaluación de gestión y resultados. *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 1. Recuperado de: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/35.pdf>
- Mayoral, M. (2006). *La filosofía de la praxis según Adolfo Sánchez Vásquez*. (s.d.). Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/formacion-virtual/20100720072021/15Mayoral.pdf>

- Marín, D. (2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: Análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, (123), 43-64. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las organizaciones*. Ariel. Recuperado de: [https://www.buscalibre.com.co/libro-la-estructuracion-de-las-organizaciones-henry-mintzberg-ariel/9788434405417/p/14871311?gclid=EAlaIqObChMlvMbf7j24wIVREGGCh1Gaw3HEAYASA-BEgJVWvD\\_BwE](https://www.buscalibre.com.co/libro-la-estructuracion-de-las-organizaciones-henry-mintzberg-ariel/9788434405417/p/14871311?gclid=EAlaIqObChMlvMbf7j24wIVREGGCh1Gaw3HEAYASA-BEgJVWvD_BwE)
- Monfort, A. and Villagra, N. (2016). Corporate social responsability and corporate foundations in building responsible brands, 25 (5), 767-777. Recuperado de: <http://www.elprofesionalde-lainformacion.com/contenidos/2016/sep/07.pdf>
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administrar. Por una nueva fundamentación filosófica ¿El debate positivismo-constructivismo en Francia: ¿Una mirada desde las ciencias de la gestión?* Medellín, Colombia: Universidad EAFIT. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt14bs5t2>
- Parsons, T. (1968). *La estructura de la acción social*. Madrid: Ediciones Guadarrama. Recuperado de: <https://www.amazon.es/ESTRUCTURA-ACCI%C3%93N-SOCIAL-Madrid-Estudio/dp/B00B4GBTPO>
- Pérez, Arango y Sepúlveda. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales- ONG-Hacia la construcción de su significado*. (s.d.). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- Pineda, J. (1999). Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo: Una revisión de su inserción en el concepto de sociedad civil en Colombia. *Innovar*, 13, 121-129. Recuperado de: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cider-uniandes/20170727045631/pdf\\_814.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cider-uniandes/20170727045631/pdf_814.pdf)
- Pérez, G. (2006). Las organizaciones no gubernamentales-ONG-, conceptualización y Contextualización, p.31. Recuperado de: [http://bdigital.unal.edu.co/8150/1/98544399\\_2006\\_Parte1.pdf](http://bdigital.unal.edu.co/8150/1/98544399_2006_Parte1.pdf)
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimensión*. Garden City: Anchor Books Recuperado de: <https://www.press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo6035368.html>
- Podestá, P. (2010). Fundamentos del saber Administrativo. *Revista del centro de investigaciones*, 6 (23). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202304.pdf>

- República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Ruiz, A. (1995). Estado-ONG: estudio de una fórmula jurídica. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Recuperado de: [https://www.academia.edu/2048230/ESTADO\\_and\\_ONGs\\_Estudio\\_de\\_una\\_f%C3%B3rmula\\_jur%C3%ADdica\\_para\\_un\\_real\\_aprovechamiento\\_del\\_capital\\_humano\\_1995\\_Tesis\\_UNIANDES\\_](https://www.academia.edu/2048230/ESTADO_and_ONGs_Estudio_de_una_f%C3%B3rmula_jur%C3%ADdica_para_un_real_aprovechamiento_del_capital_humano_1995_Tesis_UNIANDES_)
- Robledo, J. (2008). La Práctica Administrativa entre la creencia y el conocimiento una visión desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa. *Memorias CIIEC*.
- Salomón, L. y Anheier H. (1999). *La Sociedad Civil Global, Las dimensiones del sector no lucrativo Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*. (s.d.). Recuperado de: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/UK\\_GCS1\\_Espanol\\_1999.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/UK_GCS1_Espanol_1999.pdf)
- Shein, E. (1982). *Psicología de la organización*. New Jersey: Prentice Hall. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/65750a9e34f2c9ace7c337ca22fe40d0.pdf>
- Vargas, C., Hernán, et al. (1992). *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales (ONG) en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno*. Bogotá, Colombia: Fundación Social. Recuperado de: <https://www.worldcat.org/title/acerca-de-la-naturaleza-y-evolucion-de-los-organismos-no-gubernamentales-ongs-en-colombia-bases-para-la-comprension-del-fenomeno/oclc/252788590>
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia, Confederación Colombiana de organizaciones no gubernamentales*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://www.amanecer.org.co/wp-content/uploads/2018/08/GUIAPARALACCIONACREDITACION\\_VF.pdf](https://www.amanecer.org.co/wp-content/uploads/2018/08/GUIAPARALACCIONACREDITACION_VF.pdf)
- Von, L. (1986). *La acción humana tratado de economía*. Madrid: Unión editorial, S.A. Recuperado de: <http://tarija-digital.com/wp-content/uploads/2014/10/La-accion-humana.pdf>
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad. Esbozo de la sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>