

Organizaciones sociales fuertes, sociedad civil viva:
Hacia el fortalecimiento de capacidades para la acción colectiva

Paola S. Cárdenas Arias

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno.

Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local,

Universidad EAFIT

Asesores

Adolfo Eslava

Estefanía García Luna

Junio del 2025

Tabla de contenido

<i>¿Todos Para Uno y Uno Para Todos o Sálvese Quien Pueda?</i>	4
Planteamiento del Problema	7
Objetivos	8
General	8
Específicos	8
Marco Teórico	9
Metodología	11
¿De qué Hablamos Cuando Hablamos de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)?	13
Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (FOSC)	19
Relación entre Confianza y Acción Colectiva	26
El instrumento: Análisis de Información Nueva y Existente para Responder a las Preguntas Sobre ¿Qué Ofrecer y a Quién?	33
Los Informes Existentes:	33
Puntos Clave y Aspectos Recurrentes de los Informes Existentes	34
<i>Temas Principales y Puntos Clave:</i>	34
<i>Conclusiones Clave</i>	36
<i>Datos que no se Repiten</i>	37
Análisis del Sondeo	38
Los Actores Sobre los Cuales se Indagó:	38
Nota Metodológica	38
Descripción de los Datos	39
Análisis de las Preguntas	40
Gráfico 1. Influencia y Confianza	40
<i>Temas Principales y Hallazgos Clave:</i>	42
<i>Conclusiones:</i>	45

Gráfico 2. Valoración por las OSC.....	46
<i>Temas principales y hallazgos clave.....</i>	<i>46</i>
Gráfico 3. Trabajo en Red Permanente.....	48
Gráfico 4. Protagonismo Institucional	49
Gráfico 5. Accesibilidad a servicios financieros.....	52
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	56
Referencias	60

¿Todos Para Uno y Uno Para Todos o Sálvese Quien Pueda?

Nadie se salva solo, nadie salva a nadie, todos nos salvamos en comunidad (Paulo Freire, 1970), pero ¿a qué nos referimos con comunidad? ¿Qué entendemos hoy por este concepto que encarna la solidaridad?

Hablar hoy de comunidad, red o colectivo podría tomarse como irreverente —cuando no confuso para quienes consideran que *comunidad* significa el número de seguidores en las redes sociales digitales—, incluso en muchos casos es vista como una idea a *contracorriente*, como un concepto para idealistas, utopistas y locos como el Quijote; ¿quién va a querer hoy pelear contra los molinos de viento por la dignidad de la humanidad? Tal vez pocos, pues salvar a la humanidad no da ganancias o utilidades a quienes mantienen el control económico. Pero, por suerte, este modo de pensar y actuar no es un todo categórico. Nos queda aún la esperanza devuelta por quienes trabajan y luchan incansablemente, porque “sigue siendo urgente una organización económica, política y ética como si la gente importara” (Cortina, 2021, p. 19).

La acción colectiva organizada es la única manera para derrotar al individualismo¹ que se ha arraigado en las sociedades modernas, al punto de convertirse en una corriente de pensamiento que se viraliza y se instala cada vez más, creando así profundas desigualdades sociales. La idea de “mi libertad termina donde empieza la del otro” ha desaparecido; el concepto de libertad (individual) ha sido tergiversado (de aposta) y manipulado por distintos grupos de personas que cuentan con todo el poder y recursos (económicos, medios, espacios de

¹ Se hace necesario aclarar el punto de vista desde el cual planteamos en este trabajo el concepto de individualismo, para evitar confusiones con relación a la libertad individual de la cual debe gozar cada persona. Parafraseando a Victoria Camps (1999) la afirmación del individuo ha significado un progreso para la humanidad, y en las democracias modernas se reconoce la soberanía del individuo en unas sociedades cada vez más diversas. Sin embargo, el relato de que el hombre es libre ha sido mal entendido y de ahí deriva la paradoja del individualismo, de entender la libertad individual como un todo absoluto, sin tener en cuenta que la vida en común, el vivir en sociedad y tener en cuenta a los otros, excluye los absolutos (pp. 10–11). Este individualismo es el que planteamos como problemático.

participación política, entre otros) con la intención de mantener el control económico y, por ende, el poder; una forma de individualismo extremo, posesivo y consumista, que ha debilitado los vínculos comunitarios y fragmentando a la sociedades.

Se entiende que es libre quien cuenta con las opciones para —como diría Martha Nussbaum en su propuesta sobre *Crear capacidades* (2012)— “elegir ser o hacer”. Se nos ofrece una libertad de elegir donde realmente no hay oportunidades y acá tiene una gran responsabilidad la corriente neoliberalista que tiene como bandera el *sálvese quien pueda*, un modo de actuar que dinamita las virtudes como la ética y la solidaridad, mientras crea y agudiza las brechas de desigualdad que hoy se salen de toda proporción; una corriente que promulga el “hacer dinero” sin importar cómo, y aun cuando se tengan que violar todos los derechos humanos; una manera de relación y producción económica que nos deja como resultado, según datos de OXFAM (OXFAM, 2023), que el 1% más rico acumula casi el doble de riqueza que el resto de la población mundial. Además, este modo de actuar nos está dejando un planeta enfermo, miles de desplazados y muertos por guerras insensatas, un daño a la confianza generalizada y una gran fractura de las democracias del mundo.

Ante estos hechos cobra mayor urgencia la necesidad de promover, visibilizar, impulsar, insistir, estudiar y patrocinar la acción colectiva organizada, ubicarla en el lugar correcto y atender a su vez las demandas que las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen; inyectarlas de suficiente fortaleza (capacidades) para que desempeñen ese propósito fundamental de coadyuvar a resolver las tantas problemáticas sociales que nos embargan, de hacer contrapeso y equilibrar las fuerzas de esos poderes.

Hoy cientos de organizaciones sociales se enfrentan a dificultades para mantenerse unidas y lograr sus objetivos, algunas de las razones obedecen a la falta de soporte económico y de

financiamiento para el desarrollo y despliegue de sus acciones sociales, al poco acceso a espacios democráticos para incidir en las decisiones políticas, al señalamiento que atenta incluso contra sus vidas, y a un escaso acceso a recursos para la formación; pues es necesaria una educación (derecho básico) que les permita desarrollar las capacidades suficientes para estar al mismo nivel de los líderes (políticos y empresarios) que hoy toman las decisiones más importantes a nivel país y del mundo, pero con un especial énfasis en la ética, pues como dice Javier Darío Restrepo (2018) “la ética (...) es fuente de insatisfacción por lo que es, por cuanto crea la convicción de que todas las realidades pueden y deben ser mejoradas” (p. 15).

Cuando hablamos del desarrollo humano es condición *sine qua non* hablar de conceptos que son propios del trabajo colectivo como lo son el de la acción colectiva organizada, la ética, la producción de confianza y la libertad de elegir. A su vez, es necesario cruzar estos conceptos con los resultados de sondeos e informes vigentes, en los cuales se ha indagado sobre el aporte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), sus mayores dificultades y retos; y plantear el desafío de aportar nueva información que contribuya a responder la pregunta sobre qué ofrecer (ampliar capacidades) y cómo son percibidas estas por algunos de los actores más influyentes y que son los llamados a promover, a apoyar e impulsar la acción colectiva organizada.

En ese sentido, este trabajo de grado hace una contribución a la búsqueda de respuestas a una pregunta crucial que nos estamos haciendo hoy en el país alrededor del fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil; y su asidero teórico y empírico es la acción colectiva entendida como categoría analítica y derrotero de trabajo común que nos permita unir esfuerzos alrededor del proceso de identificación, valoración y réplica de las capacidades con las que se cuenta en nuestras organizaciones con el fin de promover su expansión hacia los escenarios en los que se carece de ellas.

Planteamiento del Problema

El problema que busca abordar este proyecto se relaciona con el análisis sobre el estado actual del desarrollo de capacidades de las OSC de base, en especial las de la ciudad de Medellín. Concretamente, la pregunta que este proyecto busca responder es: cuáles son esas capacidades que deben desarrollarse urgentemente para la estabilización y sostenibilidad económica de estas. A dicha pregunta, se suma otra respecto a cuáles pueden ser los factores o desencadenantes que podrían darnos indicios sobre por qué las OSC de base o comunitarias enfrentan mayores dificultades para su sostenibilidad en el tiempo; por qué estas se ven obligadas, para evitar la extinción, a adaptarse y sobrevivir en un entorno en donde a menudo su rol es reducido a ser meramente operadoras de proyectos, mientras se enfrentan además a líderes políticos que consideran su existencia como problemática.

En este contexto, nos interesa saber en qué medida las Organizaciones de la Sociedad Civil son consideradas como una parte esencial de la triada Estado-empresa privada-OSC para resolver las problemáticas sociales, así como reconocer el lugar que le asignan los actores llamados a promover la acción colectiva organizada, tales como grandes y medianas empresas, fundaciones corporativas, cajas de compensación, programas estatales y gobiernos locales. ¿Cómo se apoyan estos actores en el conocimiento y la experiencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil y ven valor en su espíritu comunitario para lograr propósitos comunes?

Este análisis partirá entonces de algunas caracterizaciones, sondeos e informes en los cuales se reconoce y se profundiza sobre el quehacer de las OSC. De los informes que serán tomados en este trabajo tenemos: la caracterización de organizaciones sociales asociadas a Confiar Cooperativa Financiera (2021); el informe sobre la medición de confianza de Edelman Trust Barómetro (2025); el informe de resultados (en proceso) Panorama pos USAID, hecho por

EAFIT (2025); el informe al cierre del programa SUMA SOCIAL (2025) y la Evaluación de mercado Suma Social (2022).

En estos informes prevalecen las siguientes conclusiones sobre las necesidades más latentes que tienen las OSC: a) Financiamiento. b) Formación y c) Trabajo en red. Y es en esta última en donde vemos una necesidad de profundización, pues se tiene claro que es fundamental el trabajo en red para la creación de capacidades y de valor compartido, así como es clara la necesidad de financiamiento; sin embargo, de allí surgen preguntas como: ¿por qué aun cuando existen redes tampoco logran mantenerse en el tiempo y resolver lo que se esperaba con su creación? ¿Qué se interpreta por trabajo en red? ¿Qué debe resolver una red? ¿Cómo superar la dispersión del sector? ¿Por qué cuesta la asociatividad, integración y la deposición del deseo de poder? ¿Cuáles son las razones por las que, aun cuando se identifican los vacíos, dificultades y carencias, no se logran superar estos obstáculos? Es decir, ¿qué factores mantienen a las OSC en una situación constante de dificultad?

Objetivos

General

Contribuir, mediante el análisis crítico y la sistematización de información, al fortalecimiento de las capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil de base en Medellín, con especial énfasis en su sostenibilidad, formación, acceso a financiamiento y fortalecimiento del trabajo colectivo.

Específicos

1. Analizar los principales factores estructurales, contextuales y organizacionales que inciden negativamente en la sostenibilidad económica y operativa de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

2. Identificar si existe una relación horizontal entre el Estado, la empresa privada y la organización de la sociedad civil como actores principales en la resolución de problemáticas sociales.
3. Investigar el rol que desempeñan los actores institucionales —tales como el Estado, la empresa privada y fundaciones corporativas— en la promoción, apoyo o debilitamiento de la acción colectiva organizada.
4. Elaborar recomendaciones orientadas al diseño de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de capacidades y al posicionamiento de las OSC como actores clave en la construcción del desarrollo social.

Marco Teórico

El presente marco teórico se propone analizar el fortalecimiento de las OSC a partir de tres ejes conceptuales principales: la acción colectiva organizada, el enfoque de capacidades para el desarrollo humano, y el papel de la confianza y la ética en la vida colectiva. Para ello, se retoman los aportes de autoras como Elinor Ostrom, quien estudió las condiciones que permiten la gestión exitosa de los bienes comunes a través de la acción colectiva; y Martha Nussbaum, cuya propuesta sobre el desarrollo de capacidades ofrece una alternativa integral para evaluar el progreso social más allá de los indicadores económicos tradicionales. Asimismo, se explora el papel de la confianza y la ética, elementos indispensables para la cohesión social y la sostenibilidad de las organizaciones.

Este marco teórico, por tanto, no solo revisa los conceptos fundamentales y las tensiones que atraviesan a las OSC, sino que también busca identificar los factores internos y externos que inciden en su fortalecimiento, con el objetivo de aportar herramientas conceptuales que

contribuyan a su consolidación como actores estratégicos en la construcción de sociedades más justas, solidarias y democráticas.

Partimos desde una reflexión sobre el concepto de comunidad y la importancia de la acción colectiva organizada como antídoto frente al individualismo creciente en las sociedades modernas, y de la idea sobre cómo esta es esencial para enfrentar las desigualdades sociales y fortalecer los vínculos comunitarios, debilitados por el avance de modelos económicos individualistas y consumistas. Citamos a Elinor Ostrom y su teoría sobre la gestión de los bienes comunes, destacando que el éxito de la acción colectiva depende tanto de factores internos (como la confianza y la comunicación), como de condiciones externas (reglas claras, incentivos y justicia en la distribución de beneficios y costos).

Por otro lado, el enfoque de Martha Nussbaum plantea que el desarrollo humano debe centrarse en lo que las personas son capaces de hacer y de ser, más allá de los indicadores económicos tradicionales como el PIB. Nussbaum propone diez capacidades centrales que deben ser garantizadas por toda sociedad democrática, entre ellas la vida, la salud, la integridad física, la razón práctica, la afiliación y el control sobre el entorno político y material. De allí, proponemos que el fortalecimiento de las OSC debe orientarse a ampliar estas capacidades tanto a nivel individual como colectivo, para lograr una transformación social efectiva y sostenible.

En este proyecto subrayamos la crisis de confianza en las sociedades actuales, apoyándonos en informes como el Edelman Trust Barometer. Se plantea que la confianza es un bien social indispensable para la vida digna y la acción colectiva. Además, se destaca la importancia de la ética individual y colectiva como fundamento para la construcción de confianza y la sostenibilidad de las OSC. Citamos autores como Carlos Pereda y Victoria Camps para argumentar que la ética

y la responsabilidad individual son claves para superar la resignación y la desconfianza que afectan a las organizaciones y a la sociedad en general.

Así mismo, revisamos distintas definiciones de OSC desde la legislación colombiana, organismos internacionales y autores académicos como Sergio De Piero. A partir de su lectura se reconoce la heterogeneidad de las OSC, su papel en la defensa de derechos, la representación de demandas sociales y la gestión de respuestas a necesidades no cubiertas por el Estado. Se hace énfasis en la vulnerabilidad de las OSC de base comunitaria, las cuales enfrentan mayores retos por su limitada profesionalización y acceso a recursos.

Metodología

La metodología desarrollada en este trabajo de grado es de carácter mixto, combinando la revisión documental y el análisis de fuentes secundarias con la aplicación de un nuevo instrumento de recolección de información tipo encuesta.

Elementos principales de la metodología:

- Revisión de sondeos, encuestas e informes previos. Se parte del análisis de información existente sobre el estado, retos y capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de base, especialmente en Medellín. Entre las fuentes revisadas se incluyen caracterizaciones, mediciones sobre la confianza y reportes de programas que han trabajado en el fortalecimiento de las OSC, lo que permite contextualizar la problemática y establecer líneas base sobre las necesidades y desafíos.
- Aplicación de un nuevo sondeo tipo encuesta. Como aporte original y partiendo de la revisión de los informes existentes, se ejecuta una encuesta dirigida a las organizaciones de la sociedad para conocer sobre cómo estas perciben la relación con los actores

llamados a promover la acción colectiva organizada. Se eligieron veintiún actores sobre los que se desea conocer: qué tan influyentes son; qué tanto se confía en ellos; qué tanto valoran a las OSC como socios estratégicos para el logro de propósitos comunes; qué tan complementario ha sido el trabajo que desarrollan con las OSC; si trabajan en red de manera sostenida; si son actores que lideran de la mano de las OSC o por el contrario desplazan las voces y el conocimiento de estas; por último, se indaga sobre los actores financieros y cómo estos incluyen en su portafolio programas específicos para el financiamiento de las necesidades de las OSC. Las categorías en que se clasificaron estos actores son: fundaciones empresariales, ONG, cajas de compensación, y programas estatales.

- Enfoque analítico y crítico: el procesamiento de la información se realiza mediante un análisis crítico y sistematización de los datos recolectados, tanto de fuentes secundarias como del nuevo sondeo; esto, con el fin de identificar factores que inciden en la sostenibilidad y el fortalecimiento de las OSC.
- Elaboración de recomendaciones. A partir de los hallazgos, se formulan recomendaciones orientadas al diseño de estrategias para el fortalecimiento de capacidades y el posicionamiento de las OSC como actores clave en el desarrollo social.

Es preciso puntualizar que el diseño del instrumento utilizado en este proyecto se construyó a partir del análisis de los informes y caracterizaciones ya mencionados, una herramienta que se articula con el conocimiento ya existente, permitiendo profundizar en temas clave para aportar nuevas perspectivas que contribuyan al tema planteado.

Las categorías y dimensiones incluidas fueron seleccionadas con base en hallazgos recurrentes y necesidades expresadas en dichos informes. Estas necesidades y desafíos sirvieron como fundamento para definir dimensiones como: confianza, influencia, valoración, trabajo en red, protagonismo institucional y acceso a servicios financieros.

Por ejemplo, la inclusión de preguntas sobre confianza e influencia responde a la evidencia de una crisis de confianza hacia las instituciones, así como a la necesidad de identificar actores estratégicos que realmente respalden y fortalezcan a las OSC, tal como lo señalan varios de los informes. La categoría de trabajo en red permanente surge de la reiterada recomendación de fomentar alianzas sólidas y sostenibles como vía para acceder a recursos y sostener el accionar colectivo. Por su parte, las dimensiones de valoración de las OSC y protagonismo institucional abordan el reto —también identificado en los informes— de que las OSC sean reconocidas más allá de su papel como ejecutoras de proyectos, y se les valore como actores clave en la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Finalmente, la dimensión sobre accesibilidad a servicios financieros responde a una de las principales barreras detectadas: la sostenibilidad financiera de las OSC. Esta pregunta permite identificar a otros actores clave que poco se mencionan como lo son las entidades financieras; y reconocer si estas ofrecen a las OSC productos y servicios adaptados a sus necesidades y especificidades. El instrumento es entonces una herramienta que traduce en variables medibles los principales retos, vacíos y prioridades documentados.

¿De qué Hablamos Cuando Hablamos de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)?

Para aclarar qué se entiende por Organizaciones de la Sociedad Civil, su clasificación y sus características, observaremos una serie de definiciones según distintas fuentes. Para este caso

puntual, revisaremos conceptos desde la ley, desde los medios de comunicación y desde algunos autores.

Para comenzar abordamos la Constitución Política de Colombia del año 1991, desde la cual se garantiza el derecho de libre asociación (artículo 38) y promueve la participación ciudadana en la vida pública. Existen distintas leyes y regulaciones que contienen las OSC, como la Ley 489 de 1998, que las involucra en la política pública; y el Decreto 1529 de 1990, que regula las asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro.

Antes de la Constitución del 91 no existía un marco legal específico que abordara a las OSC, es solo hasta la Asamblea Nacional Constituyente y como respuesta a la masiva expresión ciudadana que se comienza a hablar más ampliamente de estas. La década de los 90 se presenta como un punto de inflexión, cuando se separa lo social de lo económico, tal y como lo explica el video *¿Por qué estudiar las organizaciones sociales de la sociedad civil?* Allí se expresa que lo social tiene que regularse de una manera que no afecte la acumulación de capital y, por otro lado, lo social es colonizado por el mercado y por el lenguaje de las formas del mercado. “Lo social es violentamente separado de lo económico, pero a la vez sometido a lo económico” (FLACSO Argentina, 2024).

Comienza entonces en aquellos años la desaparición del *Estado de bienestar*²; lo cual es consecuencia del desarrollo del modelo neoliberal. Si bien las OSC existen desde mucho antes, es solo hasta finales de los años 80 e inicios de los 90 que emergen con mayor fuerza. En el video mencionado también se plantean otros aspectos relevantes para comprender el porqué de

² El Estado de bienestar es un concepto económico y político para designar un modelo de Estado o propuesta política donde el Estado provee servicios en cumplimiento de derechos sociales a la totalidad de los habitantes de un país (BANREPÚBLICA, n.d.)

esta proliferación; entre ellos destacan la *Crisis de la sociedad salarial*, lo que significó una progresiva reducción de la protección laboral. Por ende, el lugar de trabajo deja de ser el espacio donde las personas se organizaban. Los sindicatos, que eran los principales canalizadores y articuladores de intereses y demandas, pierden protagonismo. Esto derivó en la disminución de los ingresos de la clase media, lo cual obligó a muchas personas a organizarse en sus territorios, barrios o comunidades y desde allí luchar por sus derechos (FLACSO Argentina, 2024).

En los archivos de la Cámara de Representantes del Congreso de la República de Colombia, existe un estudio sobre antecedentes acerca de la regulación, control y vigilancia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que operan en el país (2003), donde se establece que las OSC están insertas en lo que se denomina el *Tercer sector* o ESAL (Entidades Sin Ánimo De Lucro): Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la economía solidaria. Estas son complementarias a los dos sectores tradicionales: el privado con fines lucrativos y el público estatal (Oficina de Asistencia Técnica Legislativa del Congreso de la República de Colombia, 2003).

Según el informe, se entiende que las organizaciones que hacen parte de esta clasificación se caracterizan por movilizar sus recursos alrededor de valores compartidos y comprenden la unión entre lo público y lo privado. Esto conlleva a que la actividad realizada por los ciudadanos organizados pueda generar lucro; sin embargo, este debe estar destinado al interés colectivo o general acorde con su función social. Las ONG surgen como una respuesta a necesidades que el Estado no satisface (Oficina de Asistencia Técnica Legislativa del Congreso de la República de Colombia, 2003).

Por otro lado, encontramos una definición proporcionada por Naciones Unidas: una Organización de la Sociedad Civil (OSC) u organización no gubernamental (ONG) es un grupo

voluntario sin fines lucrativos organizado a nivel local, nacional o internacional. Orientadas a tareas e impulsadas por personas con un interés común, las OSC realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan las preocupaciones ciudadanas a los gobiernos, monitorean políticas públicas, y fomentan la participación política a nivel comunitario (Naciones Unidas, s.f.).

El profesor Sergio De Piero expresa en su libro *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*, que las OSC son todas aquellas organizaciones de la más diversa procedencia, origen y extracción que, posicionándose por fuera del mercado y del Estado, se organizan en torno a la resolución de problemas, a partir de compartir determinados ideales y objetivos (Sergio De Piero, 2020).

Entre lo postulado en el *Estudio de antecedentes* y la mirada de De Piero, hay una diferencia fundamental que radica en si estas son o no complemento de los otros dos grandes grupos: el Estado y el sector privado. Mientras el primero plantea que las OSC son complementarias al Estado y al mercado, es decir, propone una definición desde el modelo capitalista; para De Piero, el mercado opera como un ordenador económico central y (según este autor) esta es una visión dual planteada por el neoliberalismo que no es exacta, pues esconde que se trata más bien de tres actores o dimensiones en juego (Estado, sociedad y mercado), dos de las cuales definen con mayor claridad su rol: el Estado (la dominación política) y el mercado (la generación de riqueza). Esto significa que la sociedad civil pasa a ocupar el espacio del resto de las instancias. En concreto, plantea De Piero, que las OSC se posicionan, como ya se citó, por fuera del mercado y del Estado.

Ahora bien, al intentar identificar los puntos en que se encuentran las distintas definiciones sobre lo que se entiende hoy por OSC y sobre sus alcances (y aun aceptando que

hay una inercia hacia adoptar los conceptos que el capitalismo ha instalado, y comprendiendo la dificultad que esto trae en términos de lo que se espera e interpreta de su desarrollo), se identifica cierto consenso en las definiciones sobre lo que son y el objeto misional de estas. Ahora bien, se insiste en que su campo de estudio es heterogéneo y que, si bien se pueden hacer clasificaciones, no está exento de contradicciones. Sin embargo, en lo fundamental, se pueden esbozar tres grandes objetivos de estas organizaciones muy bien resumidos: representar demandas; defender y promover derechos sociales, civiles, políticos y derechos en general; y gestionar respuestas (FLACSO Argentina, 2024).

Indagando en noticias con relación a las OSC, para procurar conocer cómo las definen los medios de comunicación e información, se destaca que se comparten miradas con relación a las definiciones dadas arriba; por ejemplo, algunos de los citados destacan que el papel de las OSC es heterogéneo, que impactan en el desarrollo social y que enfrentan retos debido a cambios en el financiamiento internacional. Veamos entonces algunas de estas fuentes:

Según *El Espectador*, las OSC en Colombia son un grupo diverso que incluye asociaciones sectoriales, organizaciones comunales y comunitarias, e instituciones educativas. Estas organizaciones son clave para liderar procesos de cambio, fortalecer capacidades locales y abordar necesidades sociales en regiones donde el Estado tiene poca presencia (*El Espectador*, 2022).

Medios como *CNN Mundo* y *Animal Político* destacan cómo las OSC dependen de la cooperación internacional para operar. Por ejemplo, los recortes de USAID bajo la administración Trump afectaron a cientos de OSC que desarrollan programas sociales gracias al aporte de este tipo de recursos. Esto no solo limita su capacidad operativa, sino que también genera tensiones entre los gobiernos locales y la sociedad civil al trasladar responsabilidades que

antes asumía la cooperación internacional (Georgina Jatzire Arévalo Pacheco & Ivette Morales Reyes, 2025).

En México, *Animal Político* subraya que las OSC se posicionan como un grupo distinto al Estado y al mercado, tal cual lo plantea el académico argentino Sergio De Piero. Estas organizaciones asumen tareas críticas como la defensa de derechos humanos, la promoción de igualdad de género y la lucha contra la violencia estructural. Sin embargo, el retiro de fondos internacionales plantea desafíos significativos para su sostenibilidad económica y operativa (German Padinger, 2025).

En conclusión, los medios coinciden en que las OSC desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social y la defensa de derechos que enfrentan desafíos relacionados con financiamiento, autonomía y sostenibilidad. Su fortalecimiento depende tanto del apoyo estatal como de fuentes alternativas de recursos.

Vemos, pues, que las definiciones y concepciones sobre lo que se entiende por OSC son bastante amplias y que su estudio requiere, como señala De Piero, un recorrido por la filosofía política moderna. Esto obliga a abordar las transformaciones tanto del concepto mismo de sociedad civil como de su relación con el Estado (Sergio De Piero, 2020, p. 47).

En este caso puntual, proponemos revisar y buscar información relacionada con una categoría que denominaremos de *base comunitaria*. Estas organizaciones tienden a ser más vulnerables debido, en muchos casos, a la limitación de recursos para su operación, producto, tal vez, de un mínimo de desarrollo de sus capacidades, una limitada profesionalización y, por ende, una débil estructura organizativa. Esta fragilidad puede llevar a que se desdibujen además los límites de su accionar y autonomía frente a las acciones estatales y las del mercado.

Tal y como lo plantea De Piero en el libro antes citado, la sociedad civil no debe interpretarse ni como un correlato social de la idea de sociedad de mercado ni como mera oposición al Estado. En este sentido, la sociedad civil representa mucho más que un simple agregado de derechos individuales. Implica la construcción de instancias colectivas de representación tanto social como política, el fortalecimiento de la ciudadanía y la generación de vínculos comunitarios (Sergio De Piero, 2020, p. 55).

Las OSC buscan resolver cuestiones sociales fundamentales para el desarrollo del ser humano y es menester entonces ahondar en sus significados, los estudios sobre ellas, sus vivencias y sus necesidades, para garantizar que estas permanezcan activas y cumplan el rol de representar las demandas sociales que no son atendidas por los estados.

Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (FOSC)

Para hablar sobre cómo podrían fortalecerse las Organizaciones de la Sociedad Civil, empezaremos por abordar un concepto que es el aglutinante para que estas existan y mantengan vivo su propósito, aun en medio de las situaciones complejas por las que atraviesan muchas veces, en especial aquellas de base comunitaria.

Nos referimos entonces a la *acción colectiva organizada*, concepto ampliamente analizado por Elinor Ostrom quien, en su libro *El Gobierno de los Bienes Comunes* (2000, p. 51), aborda la pregunta de si los Recursos de Uso Común (RUC) pueden ser gestionados a través de la acción colectiva organizada o si estos deben ser administrados exclusivamente por el Estado o las empresas privadas, cuestionando así la premisa de que los seres humanos son incapaces de organizarse y que solo están motivados por su interés personal. Esto deriva en la destrucción de los recursos compartidos y limitados, planteamiento expuesto por la teoría de la *Tragedia de los*

*comunes*³. Esta teoría fue introducida por William Foster Lloyd en 1833 y sobre ella Ostrom indaga acerca de las razones y las lógicas que trata de imponer dicho relato y las pone en cuestión. Dice Ostrom (2000) que:

Mientras los analistas supongan que los individuos no pueden cambiar por ellos mismos una situación así, no se preguntarán qué variables internas o externas pueden aumentar o frenar los esfuerzos de comunidades de individuos para resolver problemas de manera creativa y constructiva. (p. 52)

De las razones expuestas en el capítulo sobre *Qué entendemos por OSC* y sobre por qué algunas de estas, en especial las comunitarias o de base son más débiles y vulnerables, no incluimos la opción específica que se refiere a la lógica individualista, pues se da por hecho que este no debería ser un factor. Esto se debe a que se sobreentiende que cuando una persona decide integrar una OSC sabe que se priorizan las ideas colectivas por encima de los deseos individuales. Sin embargo, al profundizar en el texto de Ostrom, consideramos necesario incluir esta lógica, no como una respuesta categórica —pues justamente Ostrom invita a ampliar las distintas concepciones sobre esa situación dualista—, sino como una posibilidad que no debe descartarse, y menos en este siglo XXI donde virtudes como la ética se encuentra en cuidados intensivos. Expone pues Ostrom (2000) que:

(...) la clave de mi argumento es que algunos individuos han escapado de la trampa inherente al dilema de los comunes, mientras que otros siguen implacablemente atrapados en la destrucción de sus propios recursos. Esto me condujo a preguntarme qué diferencias

³ De acuerdo con Foster Lloyd, la *Tragedia de los comunes* es el concepto de que, si muchas personas disfrutan de acceso ilimitado a un recurso finito y valioso, como un pasto, tenderán a abusar de él y podrían acabar destruyendo su valor por completo.

existen entre quienes han roto las ataduras de un dilema de los comunes y aquellos que no lo han hecho. Tal vez las diferencias tengan que ver con factores internos de un grupo determinado. Puede ser que los participantes simplemente carezcan de la capacidad de comunicarse entre sí, que no sepan cómo tenerse confianza y que ignoren que deben compartir un futuro común (p. 52).

Son, pues, muchos los factores a analizar para tratar de entender por qué algunas acciones colectivas organizadas logran sus objetivos y otras no, por qué unas logran poner por encima del deseo individual el interés común y otras no.

Entre lo que se ha esbozado en este documento como posibles causas del debilitamiento de las OSC de base, hay que considerar que hay unas endógenas que se pueden controlar, como el hecho del pensamiento individualista, pero también hay muchos factores exógenos; tales podrían ser la falta de reglas claras, legislaciones limitadas o la falta de oportunidades: variables que al ser solucionadas ayudarían a los marcos de actuación colectiva. Haría falta, pues, ahondar mucho más en diversas teorías que explican los modos de la organización humana de hoy, analizar cómo han cambiado los modos de relacionarnos en comunidad para el logro de objetivos comunes, y hacer una evaluación realista de las capacidades y las limitaciones humanas que hoy, en nuestro contexto, prevalecen y que permiten o no a las OSC manejar una variedad de situaciones y mantenerse vivas.

Ostron (2000) plantea tres condiciones para la gestión exitosa, estas son: 1. Disponibilidad de medios e incentivos. 2. Existencia de mecanismos de comunicación. 3. Criterio de justicia basado en el reparto equitativo de costos y beneficios.

Pero ¿son suficientes las condiciones expuestas por Ostrom para la gestión exitosa?, o ¿hay otras situaciones que requieren ser analizadas y ampliadas para acoger y entender a profundidad lo que implica la acción colectiva organizada en el contexto actual? Es decir, pueden existir a su vez todos esos criterios y aun así no surtir buenos resultados para la acción colectiva organizada. Se entiende lo expuesto por Ostrom como condiciones exógenas, pero veamos ahora las cuestiones que tienen ya relación con el individuo en un marco de actuación colectivo.

Vamos entonces a revisar el concepto de Martha Nussbaum (2012) de *Crear Capacidades, una propuesta para el desarrollo humano*, que plantea la siguiente pregunta clave: “¿Qué son realmente capaces de hacer y de ser las personas? Y ¿qué oportunidades tienen verdaderamente a su disposición para hacer o ser lo que puedan?”.

Nussbaum propone el *Enfoque de capacidades* como una alternativa al enfoque del PIB⁴, cuestionando que este sea un indicador adecuado a la hora de hablar de progreso, pues este indicador prioriza la riqueza de un país sin tener en cuenta si esta se distribuye equitativamente.

La pregunta y propuesta de Nussbaum plantea claramente una cuestión fundamental: *¡el ser!* No solo se trata del hacer, sino del desarrollo del ser. Es decir, el enfoque de las capacidades es “una aproximación a la evaluación de la calidad de vida y a la teorización sobre la justicia básica” (Nussbaum, 2012) que contiene además la pregunta por las oportunidades disponibles ofrecidas para elección o no por parte de las personas; un enfoque que se centra “en la elección o en la libertad” que las personas tienen.

⁴ El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes (DANE, n.d.)

Ante la pregunta “¿qué son las capacidades?” Nussbaum responde con una contrapregunta: “¿Qué es capaz de hacer y de ser esta persona?”.

El desarrollo de capacidades es un conjunto de oportunidades para elegir y actuar. Las capacidades son una combinación de las facultades personales y el entorno político, social y económico. Diez son las capacidades que la autora propone y que denomina *Capacidades Centrales*, las cuales deberían ser garantizadas por todas las sociedades democráticas. La lista, dice la autora, “atañe a la vida humana en general” (Nussbaum, 2012, p. 48):

Las diez capacidades abarcan diversas dimensiones del ser humano. Entre ellas, se destacan aquellas relacionadas con el plano físico, que incluyen el acceso a una buena salud, una nutrición adecuada, una vivienda digna y la integridad corporal. Esta última implica la libertad de movimiento, la seguridad frente a la violencia generalizada —ya sea doméstica, sexual, racial, de culto, entre otras— y la autonomía sobre el propio cuerpo, como por ejemplo las decisiones reproductivas. Estas capacidades constituyen la base para el desarrollo de todas las demás, ya que, sin un mínimo de bienestar físico y seguridad personal, se ve profundamente comprometida la posibilidad de vivir con dignidad y de ejercer plenamente los demás aspectos del desarrollo humano.

El siguiente grupo de capacidades se relaciona con la dimensión mental, es decir, con la expresión del mundo interior. Incluye facultades como los sentidos, la imaginación y el pensamiento, las cuales pueden desarrollarse plenamente mediante una educación que fomente su comprensión y expresión, siempre respaldadas por garantías fundamentales como la libertad de expresión tanto artística como política. Dentro de estas manifestaciones del plano mental se encuentran las emociones, tales como la capacidad de sentir amor, duelo, indignación, apego o gratitud, sin que el miedo o la ansiedad paralicen su desarrollo. También se incluye la razón

práctica, entendida como la capacidad de formarse una idea del bien, planificar la propia vida y ejercer la libertad de consciencia. Estas facultades son fundamentales para construir una identidad sólida y participar activamente en la vida social. En este sentido, una educación que estimule el pensamiento crítico y fortalezca la razón práctica resulta esencial para alcanzar la autonomía y tomar decisiones informadas sobre la propia existencia.

Otra dimensión fundamental es la de las capacidades sociales, entre las que destaca la afiliación: la posibilidad de convivir con otros, mostrar empatía, mantener el respeto por uno mismo y, sobre todo, no ser objeto de ningún tipo de discriminación. Esta dimensión también incluye nuestra relación con otras especies y el entorno natural, reconociendo el lugar que ocupamos en él. Además, contempla el juego, entendido como la capacidad de reír, disfrutar del ocio y participar en actividades recreativas, elementos esenciales para fortalecer los vínculos sociales y fomentar el florecimiento humano. La afiliación subraya nuestra naturaleza social, la interdependencia con las demás personas, la necesidad de reconocimiento mutuo y el respeto por la diversidad, aspectos indispensables para la construcción de comunidades verdaderamente justas.

Finalmente, Martha Nussbaum plantea que el control sobre el propio entorno abarca dos dimensiones. Por un lado, la dimensión política, que implica la capacidad de participar en las decisiones que nos gobiernan, así como ejercer la libertad de expresión y de asociación. Por otro lado, la dimensión material se refiere a poder poseer propiedades, buscar empleo en igualdad de condiciones, estar protegido contra abusos y trabajar en condiciones dignas.

Estas capacidades nos ofrecen una manera de entender el desarrollo humano y la justicia social que trasciende lo meramente económico. Su enfoque se centra en el florecimiento de las personas como parte de una comunidad y en las oportunidades reales que tenemos para

desarrollar nuestro potencial humano. Es, en definitiva, una visión del bienestar que va más allá de los números.

La integración de las perspectivas de Elinor Ostrom y Martha Nussbaum en el contexto colombiano plantea desafíos significativos, pero también ofrece oportunidades para fortalecer las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En términos de viabilidad, las condiciones propuestas por Ostrom para una acción colectiva exitosa —medios e incentivos, comunicación efectiva y justicia en la distribución de costos y beneficios— son relevantes en Colombia, pero enfrentan limitaciones debido a factores estructurales como la violencia persistente, la profunda desigualdad y la falta de confianza social. Aunque el marco constitucional colombiano reconoce y promueve la participación de las OSC, estas operan en un entorno marcado por barreras legales, de financiamiento, amenazas a líderes sociales y debilidades institucionales.

Por otro lado, el enfoque de capacidades de Nussbaum podría complementar estas condiciones al centrarse en el desarrollo humano integral. Garantizar capacidades como la afiliación, una verdadera participación en el entorno político y material, y la integridad física son cruciales para empoderar a los miembros de las OSC frente a adversidades externas. Sin embargo, en Colombia, estas capacidades están comprometidas por problemas como la pobreza extrema, la exclusión social, la migración producto del conflicto armado, así como también por los efectos del cambio climático y los ataques sistemáticos contra defensores de derechos humanos, una falta de garantía de los derechos básicos.

Los retos son de dimensiones abismales, pues el panorama político de Colombia es, por decir lo menos, desalentador. Como lo dijimos en la introducción de este trabajo, y según el

Informe sobre Desigualdad en Colombia realizado por OXFAM (2023) la riqueza sigue estando altamente concentrada en el 1% de población más rica, en comparación con el 50% de población más pobre. Además, no es de olvidar que la pandemia hizo que retrocediéramos por lo menos una década en cuanto a avances sociales; hoy hay más personas en pobreza extrema que antes de esta contingencia sanitaria.

Por supuesto no podemos perder el deseo de cambio, ni menos bajar los brazos. Es asunto entonces de quienes contamos con unos mínimos de capacidades el de seguir insistiendo en la transformación social para hacer un mundo mejor y en especial habitado por *individuos éticos*⁵: “La ética le pide al individuo que se olvide de sus intereses particulares y se preste a defender los intereses de la humanidad” (Camps, 1999, p. 25).

Relación entre Confianza y Acción Colectiva

En el informe presentado por Edelman Trust Barometer “La Confianza y la Crisis del Agravio, año 2025”, en el cual se examina el estado de la confianza global y credibilidad hacia

⁵ Este punto resulta crucial para los propósitos de nuestra indagación, pues para que la confianza sea posible, primero debemos convertirnos en sujetos confiables, y ser confiable implica actuar con ética. Muchas personas llevan a cabo actos que dañan a otros —ya sea por voluntad propia o por obedecer órdenes— sin detenerse a reflexionar críticamente sobre las consecuencias de sus acciones. Así, se convierten en parte de engranajes que reproducen la injusticia y la violencia.

Ejemplos de ello abundan. Uno de los más dolorosos en la historia reciente de Colombia fue la estrategia conocida como los “falsos positivos”, en la cual miembros del Ejército ejecutaron a civiles inocentes para obtener beneficios económicos o ascensos, presentando sus muertes como bajas en combate. Un caso similar fue analizado por Hannah Arendt, quien acuñó el concepto de *la banalidad del mal* en su obra *Eichmann en Jerusalén* (1963). En ella, Arendt estudia cómo Adolf Eichmann, uno de los principales responsables logísticos del Holocausto nazi, no era un monstruo excepcional, sino un burócrata aparentemente ordinario que cumplía órdenes sin cuestionarse éticamente el impacto de sus actos.

En la vida cotidiana también se hacen visibles múltiples formas de esta misma lógica: desde la corrupción política hasta el narcotráfico —fenómeno que, por su complejidad, merecería un trabajo aparte—, pasando por las guerras religiosas que arrasan comunidades enteras. Al momento de escribir estas líneas, el mundo presencia una de las tragedias más desgarradoras: el exterminio del pueblo palestino.

En el contexto colombiano, estas problemáticas se manifiestan de manera persistente. Nos preguntamos a diario cuál será el próximo desfalco perpetrado por los políticos de turno, o si podremos caminar por nuestras calles sin temor a ser víctimas de un atraco violento. Esta normalización del mal y la desconfianza sistémica nos interpela profundamente y nos obliga a preguntarnos, como sociedad, qué tipo de humanidad estamos cultivando. Cuáles capacidades se deben fortalecer para no reproducir más la injusticia.

actores clave, podemos identificar claramente que la confianza vive una crisis generalizada, tanto la confianza interpersonal como la que sentimos hacia las empresas, ONG, gobiernos y demás actores que hacen parte de las interacciones cotidianas de la vida. Pero que la conclusión principal sea que confiamos cada vez menos —con ciertas variaciones y cambios de puntos de vista y actores—, y que la ruptura es de proporciones cada vez más amplias, debe hacernos cuestionar sobre el porqué, el cómo se manifiesta, cómo esto nos afecta individual y colectivamente, y cuál es la responsabilidad que como ciudadanos tenemos en una sociedad democrática, con el fin de encontrar con urgencia una manera para resolverlo, pues tal como afirma Carlos Pereda (2010):

(...) la confianza es un bien, y un bien con el que, de hecho, contamos a cada paso, no solo en las prácticas, sino también en las teorías. Más todavía, la confianza es uno de los mayores bienes y sin él no podría sobrevivir esa rara especie: los animales humanos. (2009, p. 13)

Si ampliamos el concepto de *sobrevivir*, podríamos decir que no es posible vivir una vida digna si no hay confianza, pues confiar es connatural a la vida. Dice Pereda (2010): “(...) se puede comparar la confianza con el oxígeno. Solo se nota cuando falta, o cuando por exceso irrita” (p. 30)

Sobrevivir se interpreta como un continuar existiendo a pesar de las dificultades, y tal vez por esta razón el informe de Edelman tiene como título “La Confianza y la Crisis del Agravio”, entendiendo este último concepto como daño, ofensa, perjuicio material o moral y que por ende irrita. Dice el informe: “La mayoría de personas en 23 de los 26 países encuestados se siente agraviada” (Edelman Trust Barometer, 2025); pero ¿el agravio es igual para todas las personas?

Evidentemente no, y así lo demuestra uno de los resultados del informe (2025) que concluye que “La desconfianza está arraigada en las poblaciones de ingresos más bajos” (p. 18). Las poblaciones con menos acceso a recursos están sobreviviendo y por esta razón confían menos. Cómo confiar en un mundo que no sostiene, en Estados fallidos liderados por gobernantes que implantan discursos hegemónicos que intentan imponer identidades y negar derechos fundamentales a la par que se adueñan de los recursos que son de todos generando así unas asimetrías de poder y de información, en empresas abocadas en la maximización de las utilidades aun cuando esto implique la deshumanización, entre otras razones. Dice Byung-Chul Han (2024):

La jadeante sociedad de la supervivencia se parece a un enfermo que trata por todos los medios de escapar de una muerte que se avecina. En una situación así, solo la esperanza nos permitiría recuperar una vida en la que vivir sea más que sobrevivir. Ella despliega todo un horizonte de sentido, de reanimar y alentar la vida. Ella nos regala el futuro.
(2025)

¿Pueden entonces las personas menos favorecidas sentirse sostenidas aun cuando la evidencia indica que no? Confía quien vive, no quien sobrevive; y sí, siempre quedará una posibilidad, siempre: ¡la esperanza! Sí, de que las cosas pueden cambiar y mejorar porque, como dice María Zambrano (2019), “La esperanza es hambre de nacer del todo, de llevar a plenitud lo que solamente llevamos en proyecto. En este sentido, la esperanza es la substancia de nuestra vida, su último fondo” (p. 14).

Según el Diccionario Etimológico Castellano en Línea (2025), la palabra esperanza viene de esperar, del latín *sperare* (tener esperanza) cuya raíz es *spe* que significa expandirse, tener éxito. Anota Byung-Chul Han (2024) que la esperanza no es optimismo. No es el

convencimiento de que algo saldrá bien, sino la certeza de que algo tiene *sentido*, al margen de cómo salga luego.

La esperanza esclarece la existencia, *la expande*, aun cuando las circunstancias sean apremiantes; tal y como las raíces de los árboles de las grandes ciudades que ahogadas por el cemento que los limita buscan de alguna manera la salida, pues su naturaleza es *expandirse* y por esta razón rompen las macetas que las constriñe, se salen del molde. Y viene acá tal vez otra idea que nos atreveremos a decir que tiene correlación con la confianza en un sentido de opuesto categórico: no se puede tener confianza y a la vez resignación. Resignarse es definitivamente aceptar tal cual los hechos, es renunciar al cambio, someterse a; dice el *Diccionario de la lengua española* (DRAE, 2024): “Conformarse con las adversidades”.

Es entonces por tanto la confianza una manera a contracorriente de estar en el mundo, es un estado de ánimo, un deseo de seguir viviendo; una fuerza creadora de mundos utópicos; de horizontes que, aunque lejanos, se desean y podrían alcanzarse; un esfuerzo sin límite. Una capacidad de imaginar una vida buena *desde el individuo*. A continuación, destacamos una de las definiciones de confianza según el mismo *Diccionario* (2023): “Esperanza firme que se tiene de alguien o de algo”. Y agrega Pereda (2010):

He aquí un fragmento del entorno conceptual de confiar, de la confianza:

abandonarse a, apertura, apoyarse en, dar crédito ciegamente, confianzudo, contar con, con esperanza, esperar, con expectativas positivas, con los ojos cerrados, credulidad, creer, depender de, descansar en, echarse en manos de, encomendarse, entregarse, exponerse, fiarse de, reposar, ponerse en manos de, seguridad, seguro de sí, sentirse sostenido, soportarse en, tener lealtad a, tranquilidad, vulnerabilidad.

¿Es entonces la crisis de la confianza una crisis derivada de la falta de ética individual? Las empresas, los estados, los medios los conforman personas, pero ¿por qué entonces se les ha dado tanto poder a quienes integran estas entidades al punto de aceptar de facto el agravio como natural? Dice Victoria Camps (1999) “El sujeto de la ética no son los colectivos sino los individuos: son ellos y no los grupos los finalmente responsables del bien y del mal que haya en el mundo” (p. 23).

La acumulación de poder en las manos de unos pocos y la constante manipulación de la información producen tal grado de desconfianza en los individuos que anula casi que toda voluntad propia: una manera muy efectiva de sometimiento. Se nos hace creer incluso que somos responsables de nuestra desdicha, de que nos falta esfuerzo, ¡que carecemos de mérito! Pero “(...) lo que nos están diciendo en realidad es que la desigualdad no es un fallo del sistema, sino un fallo vuestro” (Michael J. Sandel, 2020). Es este pues un juego peligroso, un círculo vicioso de corrupción en el que somos víctimas y victimarios porque, si bien nos han quitado libertades al nivel de despojarnos de las decisiones, hemos sido nosotros como individuos corresponsables de aceptar y crear tal desdicha, incluso de replicarla y agudizarla. Incluso hoy pareciera que se desprecia a quienes no están dispuestos a cambiar sus principios éticos por arañar un poco de ese *poder*; se les percibe como faltos de voluntad, porque ese que no está dispuesto a hacer parte del juego (de la corrupción y de creerse el juego del mérito) sabe que “(...) el sujeto ético ha de defender su autonomía a cualquier precio, pues si renuncia a ella deserta también de su responsabilidad moral” (Victoria Camps, 1999, p. 23).

La crisis de confianza no es un asunto solo de nuestros tiempos. En una entrevista, Victoria Camps afirma que estamos mejor hoy que hace dos siglos, pero la diferencia es que hoy nos enteramos más rápido. Nada más volvamos incluso a la *Tragedia de los comunes* que data de

1833 y que, recordemos, plantea que los Recursos de Uso Común (RUC) tienden a la sobreexplotación porque cada usuario actúa bajo su propio interés y que, dicho esto, el individuo es incapaz de autorregularse; por tal razón los RUC deberían ser gestionados exclusivamente por los estados o por entes privados, lo cual deja en entredicho el asunto de la confianza interpersonal. Esta teoría fue rebatida por Elinor Ostrom, pues pudo constatar que, si bien hay grupos que actúan así, no es verdad que sea generalizado, por lo que será necesario confiar. A propósito, y volviendo a Camps (2023) :

(...) todos podemos querer el bien, pero el problema viene cuando se pide concretar qué sería eso; (...) la disconformidad es nuestro motor, y razonar para no reaccionar visceralmente es su complemento. Así solo duda el que siente que algo va mal y que debe corregirlo. Solo duda quien se para y valora las opciones que se le presentan (La Travesía, 2023).

Aún atomizados —que más bien pareciera una condición *sine qua non*— los humanos, desde siempre, se han organizado en grupos para resolver cuestiones de supervivencia y enfrentar las injusticias: para buscar *el bien*. Lo vimos ya anteriormente cuando se mencionó la proliferación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los 80 y 90 a partir de la cesación de los *Estados de bienestar*. Entonces, cuando más atomizada está una sociedad, más necesitará de la pregunta sobre “qué debo hacer” para que así la ética no sea meramente discursiva —gran preocupación que plantea Camps—, retórica, e incluso inútil. Así pues, todos somos responsables de mantener viva la pregunta; así lo plantea Giraldo (2022): “La pregunta no debe ser —o no solo, ni tanto principalmente— porque confía la gente, sino cómo me hago confiable”.

Tal ha sido la importancia de la acción colectiva organizada, que reconocemos la relevancia que tienen para las sociedades democráticas las ONG, no como un complemento, sino

como entidades copartícipes al Estado y a la empresa privada, evidencia de ello es que el informe sobre la medición de confianza (Edelman Trust Barometer, 2025) arroja que “En 11 de los 28 países encuestados, la gente confía en las ONG”⁶.

Este resultado nos da esperanza, pues es la evidencia de que la acción colectiva organizada es necesaria, incluso vital al ser esta generadora de mejores entornos de vida; sin embargo, queda el reto constante de cómo mejorar los niveles de confianza, y esto significa interpelar al individuo, en especial a aquel que tiene, como dice Jorge Giraldo (2022) “una mentalidad instrumental, cortoplacista y cuantitativa que predomina en el hombre práctico contemporáneo y en el tipo de organizaciones que ha creado” (Giraldo Ramírez, 2022, p. 10) .

Hoy estamos llamados a imaginarnos, y más concretamente, a hacer realidad otro mundo donde la dignidad humana sea el fin y no un medio. Ya lo hemos hecho; muestra de ello han sido los movimientos ciudadanos que han contribuido en el derrocamiento de dictaduras que han cooptado distintos estados en distintos momentos de la historia universal; grupos que luchan contra la corrupción y la violación sistemática de derechos; y en instancias más locales, organizaciones que han creado redes de apoyo para las personas migrantes, refugiadas, que luchan por combatir el hambre en países que han sido saqueados y bloqueados por las grandes potencias; movimientos que luchan a diario contra el daño de los océanos; organizaciones que han denunciado la corrupción y el mercado sin regulación, entre otros.

¿Cómo entonces fortalecer a las OSC para que estas puedan seguir impulsando el cambio social y generar soluciones innovadoras frente a los retos y los desafíos actuales? En el artículo “Ecografía de las empresas sociales” (Eslava, 2024), se plantea la necesidad de “revitalizar el

⁶ Cabe anotar que Colombia, en dicho informe, tiene una postura neutral.

sector social haciendo visibles sus contribuciones para resolver problemáticas sociales y brindando el protagonismo que merece como agente de cambio social”. Esta propuesta es crucial y deberá caminar de forma paralela al fortalecimiento de las OSC. En todo caso en la medida en que se les dé el valor que merecen se equilibra la relación de la triada Estado-empresa privada-OSC, y esto permitirá un mayor acceso a financiación, formación y despliegue de programas de los que se verán beneficiadas no solo las comunidades necesitadas sino todos como sociedad.

El instrumento: Análisis de Información Nueva y Existente para Responder a las Preguntas Sobre ¿Qué Ofrecer y a Quién?

Como ya enunciamos anteriormente, analizaremos en este trabajo algunas caracterizaciones e informes realizados por distintas entidades con relación a las OSC que, aunque tienen objetivos distintos comparten un mismo tema: las Organizaciones de la Sociedad Civil. Indagaremos sobre cuáles son esos temas que se repiten y cuáles son las particularidades que se identifican como valiosas. A esta revisión se le sumará el análisis de la nueva información obtenida a través del sondeo. Partiremos de estos hallazgos y del cruce de información para proponer acciones puntuales hacia el fortalecimiento de las OSC.

Los Informes Existentes:

1. 2021. Caracterización de organizaciones asociadas a Confiar Cooperativa Financiera.
2. 2022. Evaluación de mercado Suma Social.
3. 2025. En curso. Caracterización del impacto en el sector social. colombiano/antioqueño de las medidas tomadas por el Gobierno de EEUU frente a su participación en la cooperación internacional. Explora. Comfama. FAONG. MAKIA. Universidad EAFIT.
4. 2025. Informe al cierre del programa Suma Social.

5. 2025. Edelman Trust Barometer. “La Confianza y la Crisis del Agravio”. Este está inmerso a lo largo de este trabajo en las conclusiones y recomendaciones.

Puntos Clave y Aspectos Recurrentes de los Informes Existentes

Existe un claro consenso en que el fortalecimiento organizacional es fundamental para mejorar el desempeño, la sostenibilidad y la solidez de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Varios aspectos clave se repiten o se abordan de manera recurrente, entre ellos la necesidad imperativa de fortalecer las capacidades en relación con el desarrollo de las competencias del talento humano de las organizaciones sociales. Entre los análisis se presenta el impacto de factores externos tales como la reducción de financiación internacional y en su momento la crisis sanitaria.

Temas Principales y Puntos Clave:

1. **La necesidad de fortalecimiento organizacional y el desarrollo de capacidades:** Este tema emerge como el más relevante y consistentemente abordado en los cuatro informes. Se reconoce que las organizaciones del sector social requieren mejorar sus competencias y estructuras internas para operar de manera más efectiva y sostenible. Los informes detallan diversas áreas donde se necesita desarrollo de capacidades tales como:
 - Comunicaciones:** Clave para la visibilidad, movilización y relacionamiento (Informe 1, Informe 2, Informe 4).
 - Capacidades administrativas:** Incluyendo la gestión financiera, legal y operativa (Informe 1, Informe 2).
 - Pedagogía para la cualificación de liderazgos:** Formación de líderes con visión y competencias (Informe 1).
 - Relacionamiento:** Fortalecimiento de vínculos con las partes interesadas (Informe 2).
 - Gestión:** Abordado de forma general y específica (organizacional, incluyendo estrategia y sostenibilidad financiera y social), (Informe 2, Informe 4).
 - Liderazgo y Talento humano:** Desarrollo

de habilidades de liderazgo y gestión del personal (Informe 2, Informe 4). **Mobilización de recursos y estrategias de sostenibilidad:** Identificadas como áreas con oferta insuficiente (Informe 2). **Consultorías en Innovación y Asesorías Legales:** También con oferta limitada (Informe 2).

El Informe 2 mapea la oferta y demanda, señalando que:

Si bien la oferta se centra en capacitaciones en capacidades organizacionales y servicios que posibiliten la sostenibilidad y la articulación, ambas siguen siendo las principales necesidades no cubiertas de las organizaciones. Muchos no acceden a estos servicios por falta de recursos y por el enfoque en lo misional y en la sobrevivencia del día a día. (2022)

En una de las conclusiones del informe 1 se expresa lo siguiente:

Menos del 50% de la población empleada de las organizaciones cuenta con educación superior, las demás personas son bachilleres y muchos de ellos desarrollan su oficio de manera empírica. Requieren capacitación en distintos componentes que les permita una mejor consecución de recursos y administración de los mismos. (2021)

En el Informe 4, sobre el Programa Suma Social se evidencia el esfuerzo explícito para abordar esta necesidad. Su objetivo principal fue precisamente fortalecer el desempeño de los socios locales y el ecosistema. El programa se centró en áreas como Gestión organizacional, Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA), y Comunicación para el cambio social y de comportamiento (SBCC).

2. Impacto de factores externos (ejemplo: suspensión de fondos de EE. UU.): El

Informe 3, en el cual se analiza el impacto de la suspensión de fondos, identifica la “capacitación y formación (20,4%) como una necesidad prioritaria para superar la crisis y garantizar la sostenibilidad”. La alta afectación por la suspensión de fondos indica una dificultad de las organizaciones para diversificar sus fuentes de ingresos.

Y en el Informe 1, el cual se realiza en el marco de la pandemia, si bien no lo expresa directamente, allí se deja claro que el objetivo de la caracterización responde a un llamado de SOS que hicieron en su momento las organizaciones asociadas a Confiar para buscar alternativas para enfrentar la crisis. En ambos casos se evidencia la falta de previsión en asuntos de los que no se tiene control.

Conclusiones Clave

- Existe un consenso unánime a través de los cuatro informes sobre la crítica necesidad de fortalecer las capacidades de las organizaciones del sector social.
- Este fortalecimiento debe ser integral, abarcando desde la gestión administrativa y financiera hasta la comunicación, el liderazgo y la innovación.
- La oferta actual de servicios de fortalecimiento no cubre completamente la demanda, especialmente en áreas cruciales para la sostenibilidad y la solidez, como la movilización de recursos y las estrategias de sostenibilidad.
- Oferta carente de enfoque, así lo enuncia el Informe 2, donde se recalca que la oferta hecha por cámaras de comercio, cooperativas y cajas de compensación tienen un mayor enfoque para las microempresas y limitado para el sector social.

- La dependencia de la cooperación internacional resalta la urgencia de construir capacidades que permitan la ideación, proyección y puesta en marcha de nuevas fuentes de ingresos.

Datos que no se Repiten

- Del Informe 1: solo el 13% de las organizaciones destinan fondos para la educación de sus integrantes. Esto, aunque parezca obvio dado que se sobreentienden las dificultades en las que viven las OSC, es un hecho que confirma lo anteriormente expuesto: hay que propiciar escenarios para la formación integral de las personas que lideran e integran las OSC.
- Del Informe 2: el cual permite analizar una situación, que aunque coyuntural y que no se veía venir como lo es el recorte de USAID, da claridad en relación a las fuentes de financiación por las cuales han optado las OSC. Este hallazgo nos deja la pregunta sobre cuántas OSC dejaron de trabajar en su misión para abocarse a proyectos con agendas impuestas por la necesidad de un flujo de caja.
 - Del Informe 1, 2: las redes y alianzas son priorizadas como una estrategia clave para mantener las operaciones y acceder a recursos. El trabajo en red es una de las principales alternativas de financiamiento. Sin embargo, en el Informe 1 se evidencia una dispersión:

Un 64% de los encuestados pertenecen a alguna de las 45 formas de trabajo colectivo registradas. Son bastantes redes, casi que se puede decir que hay una red por organización. Se observa entonces una dispersión, se podría decir que la red con mayor participación solo cuenta con tres organizaciones.

Análisis del Sondeo

Para cumplir los objetivos de este trabajo hemos elaborado un instrumento nuevo dirigido a personas que lideran organizaciones sociales de base. Este instrumento propone una lista de veintiún actores que hemos considerado como los llamados a promover la acción colectiva organizada, se aclara que podrían ser muchos más, sin embargo se priorizaron estos veintiún actores que son con quienes tengan, tal vez, más relacionamiento las OSC.

Los Actores Sobre los Cuales se Indagó:

Tabla 1

Actores considerados como los llamados a promover la acción colectiva

Actor	Actor
Secretaría de Participación Ciudadana de Medellín	Fundación Grupo Social
Secretaría de Cultura Ciudadana (MED)	Universidad EAFIT
ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia)	Universidad Nacional
FAONG (Federación Antioqueña de ONG)	Universidad de Antioquia
Proantioquia	Concejo de Medellín
AFE (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales)	Confiar Cooperativa Financiera
Juntas de Acción Comunal	Bancolombia
Fundación Corona	Grupo AVAL
Fundación Fraternidad	Comfama
Fundación Grupo Argos	Comfenalco
Fundación SURA	—

Nota Metodológica

Antes de iniciar con el análisis de datos, es fundamental reconocer que para la aplicación del instrumento diseñado en este proyecto se optó por un muestreo por conveniencia o no probabilístico, considerando tanto el carácter exploratorio del estudio como las condiciones

prácticas del contexto. Esta elección nos permitió acercarnos a actores clave previamente identificados, con quienes ya existen vínculos de confianza o canales de comunicación abiertos, lo que facilitó la recolección de información de manera ágil y directa. El muestreo por conveniencia resultó pertinente para este proyecto, ya que permitió recoger insumos valiosos desde la experiencia directa de quienes están involucrados activamente en estos procesos.

Además, al tratarse de un instrumento que se construyó en diálogo con caracterizaciones e informes previos, el enfoque adoptado busca profundizar en hallazgos ya identificados, más que establecer nuevas representaciones estadísticas. Por ello, esta estrategia de muestreo se alinea con el objetivo de fortalecer el conocimiento situado y contextualizado sobre las realidades, retos y oportunidades que enfrentan las OSC en Medellín y la región.

Descripción de los Datos

Para este análisis se cuenta con la respuesta de veinticinco organizaciones que contestaron las siete preguntas sobre veintiún actores, estos últimos están clasificados de la siguiente manera para una mejor lectura de los datos cuando así se requiera:

Tabla 2

Categorías en las que se clasifican los actores llamados a promover la acción colectiva

Categoría	Actores
Entes gubernamentales	Secretaría de Participación Ciudadana de Medellín, Secretaría de Cultura Ciudadana, Concejo de Medellín.
Plataformas y redes de articulación	ANDI, FAONG, Proantioquia, AFE, Juntas de Acción Comunal.
Tercer sector	Fundación Corona, Fundación Fraternidad, Fundación Grupo Argos, Fundación SURA, Fundación Grupo Social.
Académico	Universidad EAFIT, Universidad Nacional, Universidad de Antioquia.
Entidades financieras	Confiar Cooperativa Financiera, Bancolombia, Grupo AVAL.
Cajas de compensación	Comfama, Comfenalco.

Análisis de las Preguntas

El análisis de las preguntas presentadas en la encuesta permite una comprensión sobre si las OSC son consideradas como parte fundamental o no en la triada Estado-empresa privada-OSC. Además buscamos conocer el lugar que los diferentes actores —como grandes y medianas empresas, fundaciones corporativas, cajas de compensación, programas estatales y gobiernos locales— asignan a las OSC en la promoción de la acción colectiva organizada. Nos interesa saber si estos actores reconocen y valoran el conocimiento y la experiencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y si consideran su espíritu comunitario y conocimiento de sus territorios como un recurso clave para alcanzar propósitos comunes.

Para profundizar en ello, indagamos sobre aspectos como la confianza, la influencia, el trabajo en red, la valoración de las OSC, la colaboración entre actores y OSC, el trabajo permanente en red, el protagonismo institucional y la accesibilidad a servicios financieros.

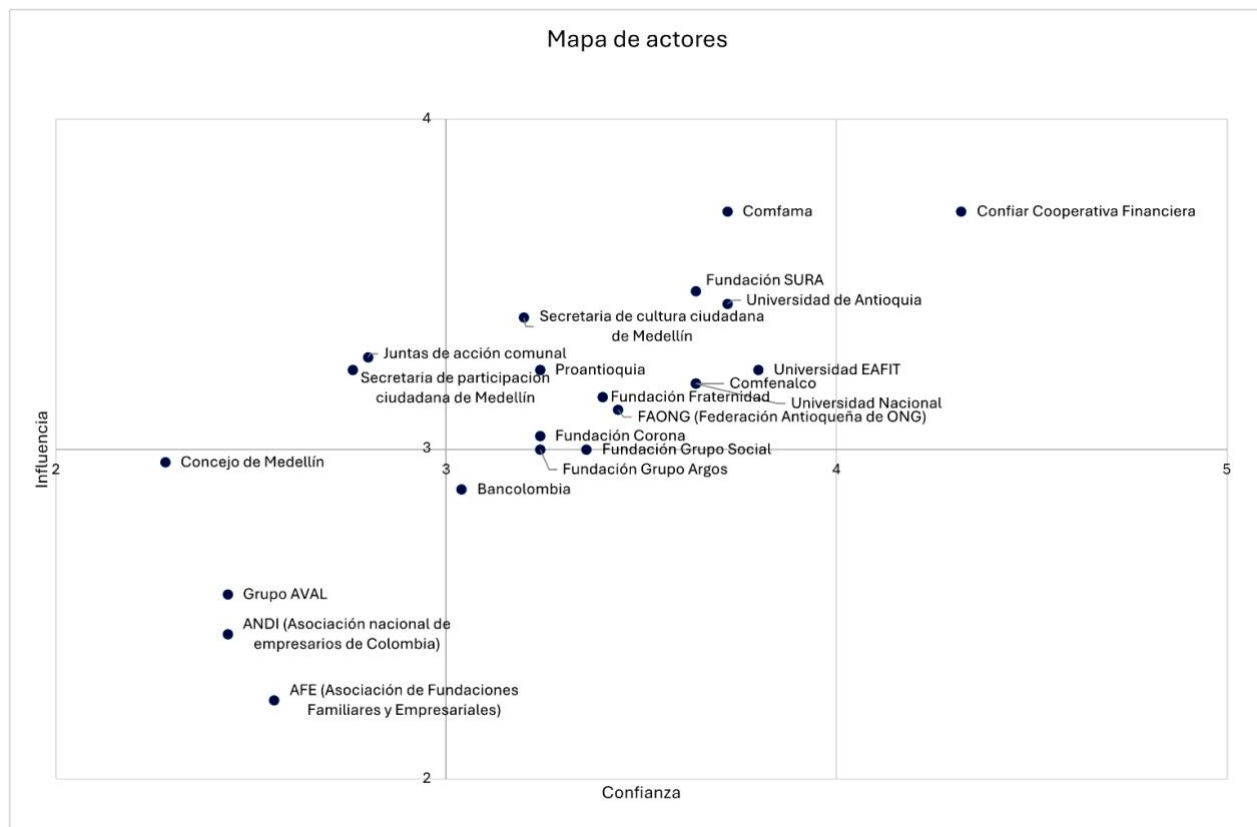
Cada pregunta explora una dimensión relevante para determinar la existencia de relaciones interorganizacionales, las cuales contribuyen al beneficio de las comunidades. Estas relaciones permiten a las OSC alcanzar sostenibilidad económica, fortalecer su presencia en los territorios y desarrollar capacidades a través de la transferencia de información y el trabajo colaborativo en red.

Si bien los datos reflejan la realidad de las organizaciones encuestadas, no deben interpretarse como representativos dada la cantidad de encuestas finales (25). Sin embargo estos datos sí nos proporcionan información valiosa que plantea reflexiones sobre cómo potenciar la acción colectiva organizada.

Gráfico 1. Influencia y Confianza

*¿Considera usted que las siguientes organizaciones tienen **influencia en el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil?***

Para cada institución, indica **cuánto confías** en ellas.



En este primer gráfico analizamos la percepción que tienen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) sobre los actores con relación a si son confiables e influyentes. El sondeo clasifica a 21 actores en cuatro cuadrantes: Alta Confianza y Alta Influencia, Buena Influencia Baja Confianza, Buena Confianza y Baja Influencia, y Baja Confianza y Baja Influencia. Los hallazgos principales destacan la posición estratégica de cooperativas financieras y cajas de compensación como actores altamente confiables e influyentes, el papel central de las universidades y algunas fundaciones, la concentración de un porcentaje significativo de actores en un rango medio de influencia y confianza, y la baja confianza en entidades gubernamentales y representativas a pesar de su posible influencia.

Temas Principales y Hallazgos Clave:

Alta confianza y alta influencia (cuadrante superior derecho): en este cuadrante se ubican actores considerados clave por su alta influencia y confianza dentro del ecosistema analizado. Los actores que ocupan este lugar son Confiar Cooperativa Financiera y Comfama. La presencia de estos actores en esta posición indica una buena capacidad para orientar y desarrollar proyectos colectivos y que cuentan con el respaldo y la credibilidad de las OSC para movilizar acciones y recursos.

Otros Actores Cercanos: a su vez, las universidades de Antioquia, EAFIT y La Nacional, se acercan al cuadrante superior derecho, es decir que gozan de una buena valoración tanto en confianza como influencia, lo que indica que las instituciones educativas tienen un papel central como actores que mantienen relaciones cercanas con las OSC. También está en este rango la Fundación SURA y la caja de compensación Comfenalco.

Influencia y confianza medias (centro del gráfico): este segmento agrupa al 38% (8 de 21) de los actores indagados. Actores Incluidos: Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín, Proantioquia, Fraternidad Medellín, La FAONG, Fundación Corona, Fundación Grupos Social, Fundación Argos, Bancolombia.

Observaciones clave: a. Respecto a la FAONG, se infiere que no hay una relación muy cercana de las OSC con esta entidad de segundo piso que integra a las ONG de Antioquia, o no se ven representadas por esta. Esto es notable dado que su misión es ser la voz y visibilizar el trabajo de las organizaciones sociales. b. Secretaría de Cultura Ciudadana: A pesar de las tendencias generales de desconfianza hacia el gobierno (mencionadas en relación con el informe de Edelman), la ubicación de esta Secretaría en el centro sugiere que tiene un rol importante en las relaciones con las OSC. Su percepción y gestión están ligadas a la administración del momento.

Buena influencia baja confianza (cuadrante superior izquierdo): en esta zona se encuentran actores reconocidos como influyentes, pero que generan cierto escepticismo o reservas por parte de las OSC. Actores Identificados: Juntas de Acción Comunal y la Secretaría de Participación Ciudadana.

Observaciones clave: ambos actores se clasifican como representantes de demandas sociales, deben su accionar a procesos comunitarios de base e inciden en decisiones importantes. Sin embargo, a pesar de esta influencia percibida, no son confiables.

Baja confianza y baja influencia (cuadrante inferior izquierdo): *en este cuadrante se sitúan actores con valores bajos tanto en confianza como en influencia, aunque no de manera extremadamente marcada. Actores notables: Consejo de Medellín, Grupo AVAL, La ANDI y la AFE.*

Observaciones clave: la baja calificación del Consejo de Medellín en ambos aspectos (confianza de 2,2 e influencia de 2,9) significa que su legitimidad frente a las OSC es limitada. Este hallazgo se relaciona con las tendencias globales de desconfianza en el gobierno, como se indica en el informe de Edelman Trust (2025): “El Gobierno genera desconfianza en 17 de los 28 países” y “El temor a que los líderes nos mientan alcanza niveles históricos”. El informe de Edelman resalta que los líderes gubernamentales son quienes generan mayor preocupación en Colombia, citando la frase: “engañan intencionalmente a las personas mediante declaraciones falsas o exageradas y desproporcionadas”. Estos resultados pueden deberse a las dinámicas que los partidos políticos implementan, entre ellas la permanente campaña política, lo que limita la atención a las demandas reales, además de los reiterados actos de corrupción de algunos líderes políticos. Grupo AVAL, La ANDI y la AFE: a pesar de ser organizaciones de relevancia nacional, desde la perspectiva de las OSC, se infiere que no hay una interrelación con estas. Esto podría atribuirse a una menor presencia local o a una desconexión con las dinámicas regionales de estos actores.

Distribución general de los actores: en resumen, la distribución de los 21 actores analizados es la siguiente:

- 33,3% (7 actores) son confiables e influyentes.
- 38% (8 actores) se encuentran en una zona media de influencia y confianza.
- 9,5% (2 actores) son influyentes pero no confiables.
- 19% (4 actores) están por debajo de lo deseable, es decir, no son ni confiables ni influyentes.

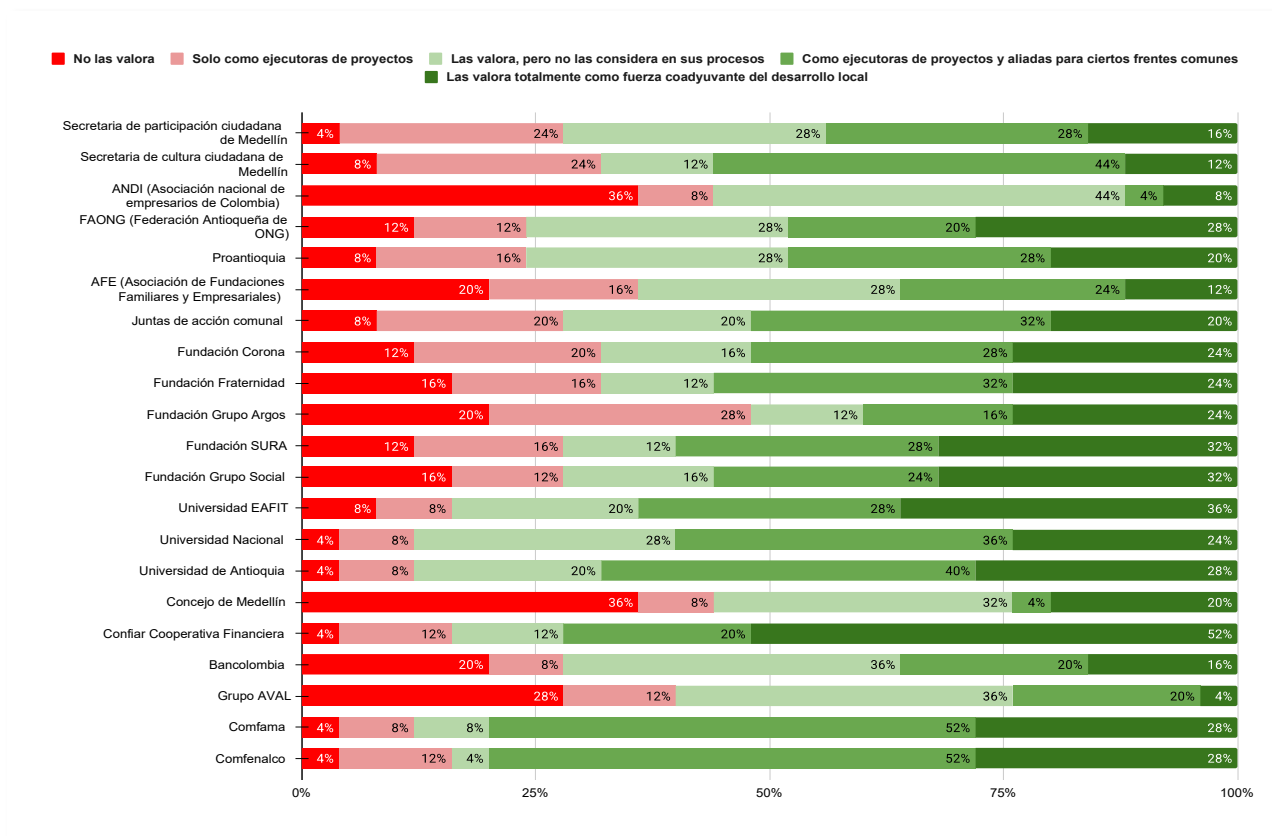
Conclusiones:

Los resultados de este análisis ofrecen una mirada valiosa para entender cómo se tejen las relaciones y dinámicas dentro del ecosistema de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La alta valoración de actores como Confiar Cooperativa Financiera y Comfama resalta el papel fundamental que juegan las entidades del sector solidario y las cajas de compensación en el fortalecimiento de estas organizaciones. Asimismo, la posición central que ocupan las universidades evidencia su rol como aliados estratégicos y comprometidos con el desarrollo social. Sin embargo, la baja confianza en algunos actores gubernamentales y representativos, a pesar de su influencia reconocida, nos invita a reflexionar sobre la calidad de estos vínculos y la urgencia de construir puentes de confianza más sólidos.

Por otro lado, la limitada influencia y confianza en otras entidades relevantes a nivel nacional sugiere que aún existen barreras que dificultan una mayor articulación, especialmente en los niveles local y regional. Identificar y superar estos obstáculos será clave para fortalecer el tejido colaborativo que sostiene a las OSC.

Gráfico 2. Valoración por las OSC

Indica por cada actor en qué medida consideras que valoran a las OSC



Temas principales y hallazgos clave

Reconocimiento limitado y funcional: el análisis del gráfico revela que, si bien muchos actores reconocen la existencia y el potencial de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), la mayoría tiende a valorarlas principalmente como ejecutoras de proyectos específicos, más que como aliadas estratégicas en el desarrollo local.

Esto se evidencia en la alta frecuencia de respuestas en los niveles 3 (“Solo como ejecutoras de proyectos”, con un promedio del 23%) y 4 (“Como ejecutoras de proyectos y aliadas para ciertos frentes comunes”, con un promedio del 28%).

En este contexto, se destacan actores como las cajas de compensación, la Universidad de Antioquia, la Secretaría de Cultura de Medellín, las Juntas de Acción Comunal y fundaciones empresariales como Fraternidad y Corona, así como plataformas de representación como la FAONG y Proantioquia.

Estos resultados invitan a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer el reconocimiento de las OSC como actores clave en la construcción de lo público y en la generación de soluciones sostenibles desde lo local.

Valoración plena, poco frecuente (promedio del 23%): son pocos los casos en los que las instituciones valoran plenamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como fuerzas coadyuvantes del desarrollo local (nivel 5: “Las valora totalmente como fuerza coadyuvante del desarrollo local”). Esto evidencia que aún persiste una brecha significativa para que las OSC sean reconocidas como actores fundamentales y complementarios en la formulación de políticas y estrategias de desarrollo.

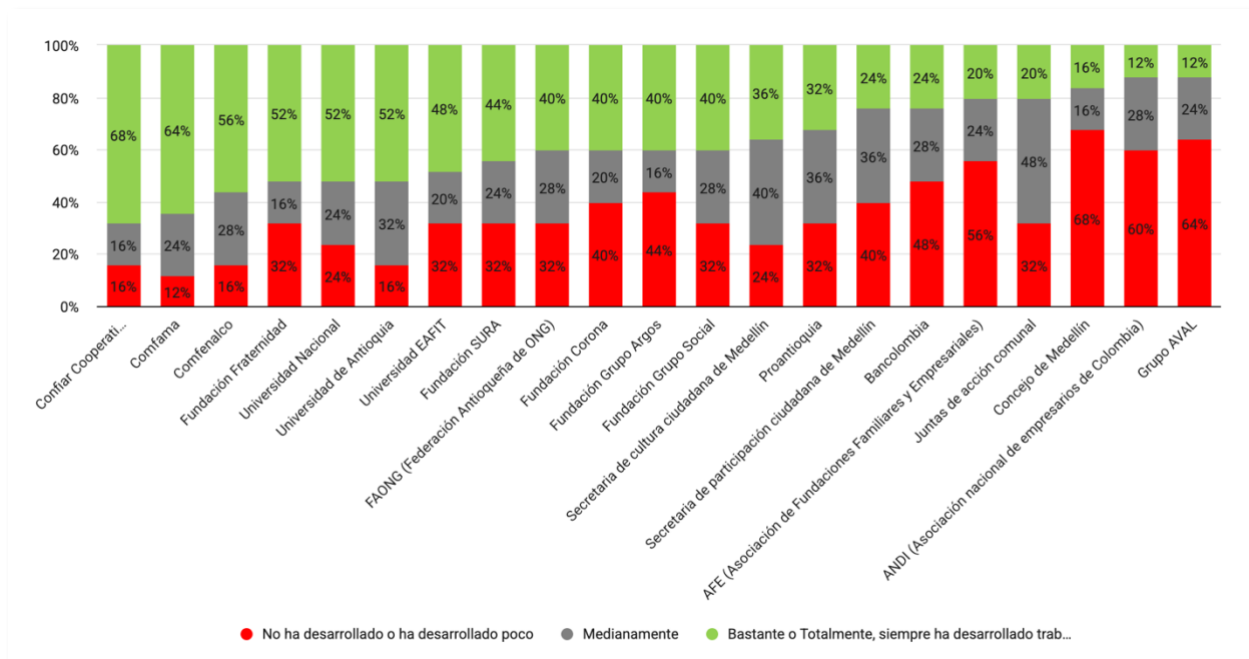
En esta categoría se destaca Confiar Cooperativa Financiera, que alcanza el porcentaje más alto con un 52%. Le siguen la Universidad EAFIT con un 36%, y las fundaciones SURA y Grupo Social, ambas con un 32%. Estos casos muestran que sí es posible construir relaciones de confianza y reconocimiento mutuo entre las OSC y ciertos actores institucionales.

Relación ausente o nula con el valor de las OSC: en contraste, algunas instituciones presentan una relación débil o inexistente con las OSC. En esta categoría sobresalen la ANDI, el Concejo de Medellín, Grupo Aval, la AFE, Bancolombia y la Fundación Grupo Argos. Esta situación podría reflejar una desconexión con el trabajo comunitario, una falta de articulación,

antecedentes de desconfianza o una visión limitada del rol transformador que pueden desempeñar las OSC en el territorio.

Gráfico 3. Trabajo en Red Permanente

La institución ha desarrollado procesos de trabajo en red de manera sostenida y permanente con Organizaciones de la Sociedad Civil



Diversidad en el Compromiso con el Trabajo en Red

Los datos sugieren que los distintos actores presentan niveles variados de compromiso y éxito en el establecimiento de relaciones de trabajo en red sostenidas y permanentes con Organizaciones de la Sociedad Civil en Medellín.

Trabajo en red constante y significativo (+50%): actores como Confiar Cooperativa, ambas cajas de compensación, las universidades Nacional, de Antioquia y EAFIT, así como la

Fundación Fraternidad, son percibidos como aliados activos de las OSC. Estas instituciones se destacan por mantener colaboraciones estables y duraderas, lo que refleja un compromiso genuino con el fortalecimiento del tejido social.

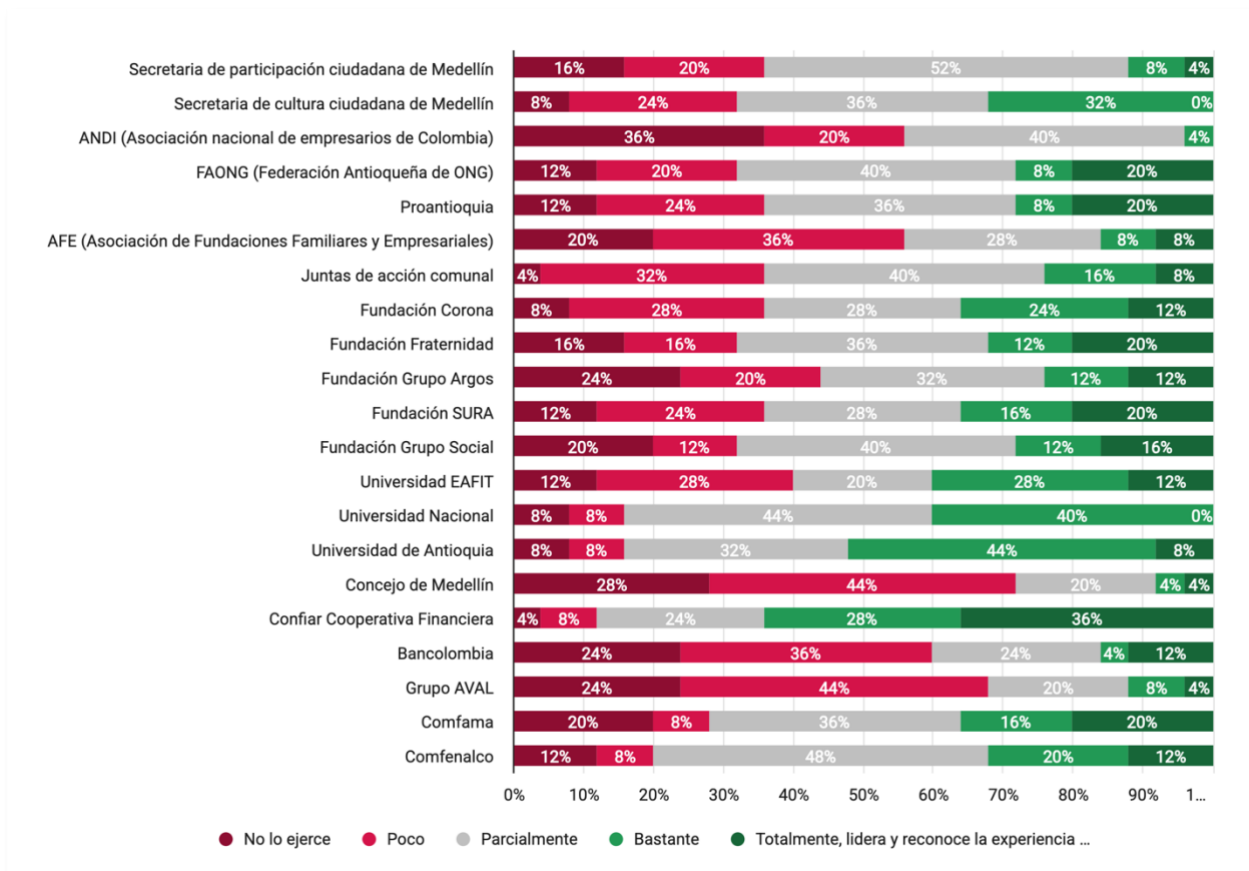
Trabajo en red mínimo o inexistente: en contraste, entidades como la AFE, el Concejo de Medellín, la ANDI, Grupo Aval y Bancolombia son percibidas como actores con una participación limitada o nula en dinámicas de trabajo colaborativo con las OSC. Esta situación puede estar relacionada con una falta de articulación, desconocimiento del potencial de las OSC o prioridades institucionales distintas.

En general, los resultados muestran que solo el **33% de los actores** han desarrollado un trabajo en red de manera sostenida. Esto evidencia una oportunidad importante para fortalecer los vínculos entre sectores y avanzar hacia una colaboración más amplia, equitativa y transformadora.

Gráfico 4. Protagonismo Institucional

¿En qué medida consideras que estas organizaciones ejercen un liderazgo equilibrado sin desplazar la voz de las organizaciones sociales de base?

(1 = No lo ejerce, 5 = Totalmente, lidera y reconoce la experiencia de las organizaciones de base)



Esta pregunta parte de una inquietud legítima: reconocer que, en muchos contextos, mientras más grandes y estructuradas son las instituciones, más fácil resulta —aunque no necesariamente de forma intencional— que terminen absorbiendo o desdibujando a las organizaciones sociales de base.

En territorios compartidos, quienes cuentan con mayor músculo institucional suelen tener la capacidad de ofrecer programas más robustos y con mayor cobertura. Sin embargo, esto muchas veces se hace de manera aislada, sin articularse con las organizaciones locales que ya vienen trabajando con las comunidades.

Las razones pueden ser diversas: desde la necesidad de protagonismo institucional, hasta las dificultades administrativas para contratar servicios de las OSC. En muchos casos, la

burocracia interna de estas grandes organizaciones impone procesos y requisitos que terminan excluyendo a las organizaciones más pequeñas, limitando su participación y visibilidad.

Desde mi experiencia personal, he escuchado a líderes de base expresar su frustración por sentirse desdibujados frente a la fuerza y presencia de las grandes organizaciones. De ahí surge el interés por indagar sobre este aspecto: para visibilizar estas tensiones, comprender mejor las dinámicas de poder en el ecosistema social y, sobre todo, promover formas de liderazgo más colaborativas, inclusivas y respetuosas de las voces comunitarias.

Análisis

Los resultados de esta pregunta nos invitan a mirar con atención cómo distintos actores ejercen su liderazgo en relación con las organizaciones sociales de base. La pregunta no es solo quién lidera, sino cómo lo hace: ¿desde la colaboración o desde la imposición? ¿Desde el reconocimiento mutuo o desde la invisibilización?

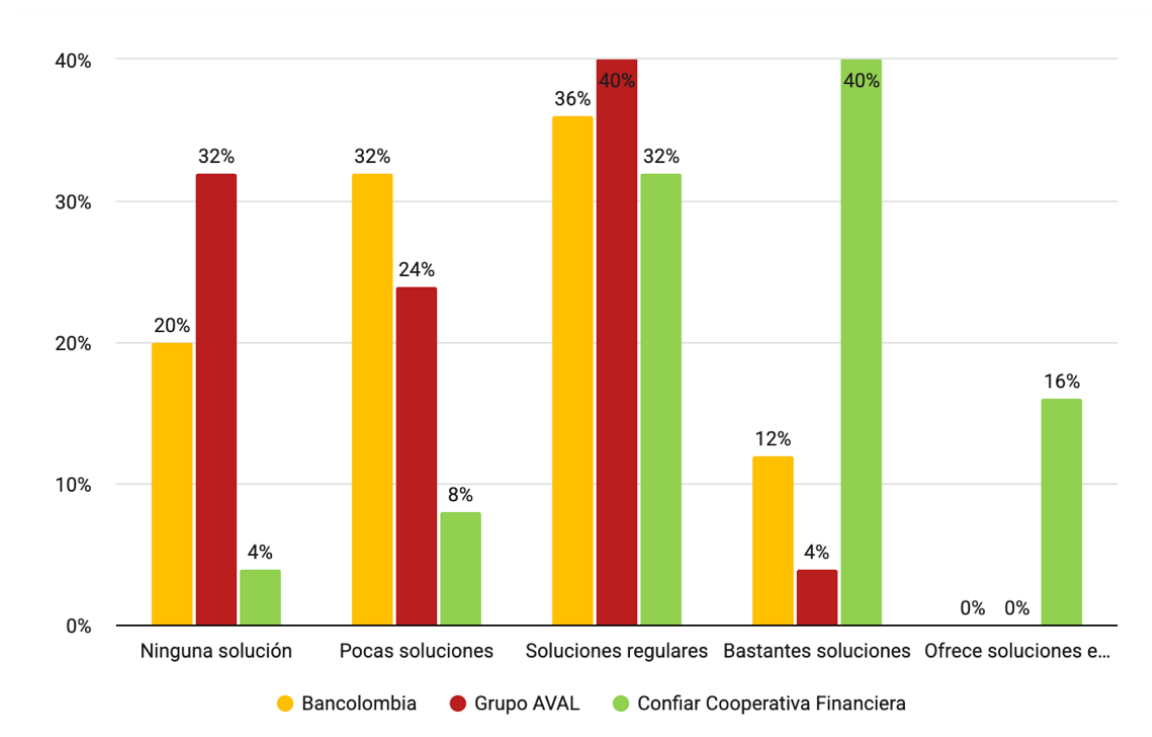
Organizaciones con mayor reconocimiento al liderazgo de base: un grupo reducido de actores se destaca por ser percibido como aliado sólido y respetuoso, al sumar altos porcentajes en las categorías “Bastante” y “Totalmente”. Estos actores han logrado construir una imagen de liderazgo que no desplaza, sino que potencia la voz de las OSC: Confiar Cooperativa Financiera (64%), Universidad de Antioquia (52%), Universidad EAFIT (40%), Universidad Nacional (40%).

Estas instituciones al parecer han cultivado relaciones más horizontales, donde el conocimiento técnico y académico se articula con la experiencia territorial de las organizaciones de base. Su ejemplo sugiere que es posible liderar sin acallar, y colaborar sin absorber.

Organizaciones con menor reconocimiento al liderazgo de base: en el otro extremo, encontramos actores que suman altos porcentajes en las categorías “No lo ejerce” y “Poco”, lo que refleja una percepción de débil o nula articulación con las OSC: Concejo de Medellín (72%), Grupo AVAL (68%) y Bancolombia (60%).

Estas cifras pueden reflejar una falta de canales de diálogo, desconocimiento del trabajo comunitario o una visión más vertical del desarrollo. Nos recuerdan que el liderazgo no se mide solo por la capacidad de ejecutar proyectos o movilizar recursos, sino también por la habilidad de escuchar, incluir y construir colectivamente. Reconocer la voz de las organizaciones sociales de base no es un gesto simbólico: es una condición para que las transformaciones sociales sean legítimas, sostenibles y profundamente humanas.

Gráfico 5. Accesibilidad a servicios financieros



La pregunta planteada busca conocer, para cada entidad financiera listada, en qué medida se percibe que ofrecen soluciones efectivas a las necesidades financieras de las organizaciones sociales. Esto incluye aspectos como tasas diferenciales, plazos acordes a la realidad del sector y condiciones flexibles.

En este caso, se incluyeron únicamente actores del sector financiero: tanto banca tradicional como una cooperativa financiera. La motivación para formular esta pregunta surge de una experiencia personal como parte de una cooperativa, desde donde se ha podido observar una tensión que muchas veces pasa desapercibida: la coherencia del tercer sector —y en particular de las OSC— se pone en entredicho cuando se trata de servicios financieros.

Con frecuencia, cuando se trata de solicitar apoyo, donaciones o patrocinios, las OSC acuden a las cooperativas. Sin embargo, cuando se trata de préstamos, pago de nómina, entre otros, muchas de estas organizaciones terminan depositando su dinero en bancos tradicionales, sin cuestionarse a quién están beneficiando con esa decisión ni qué tipo de reciprocidad existe en esa relación.

Análisis

Confiar Cooperativa Financiera es la única entidad que recibe un porcentaje significativo en la categoría “Ofrece soluciones efectivas” (16%). Además, un 40% considera que brinda “Bastantes soluciones”, lo que suma un 56% de percepción positiva. Solo un 4% considera que no ofrece ninguna solución, lo que refuerza su imagen como un actor cercano, comprometido y sensible a las necesidades del sector social.

En el caso de Bancolombia, la mayoría de las respuestas se concentra en las categorías “Soluciones regulares” (36%) y “Pocas soluciones” (32%). Un 20% considera que no

ofrece ninguna solución efectiva, y ningún encuestado la ubicó en la categoría más alta. Esto sugiere una percepción de oferta limitada o poco adaptada a las realidades y dinámicas de las OSC.

Por su parte, el Grupo AVAL presenta la percepción más crítica: un 32% considera que no ofrece ninguna solución, y un 40% la ubica en “Soluciones regulares”. Solo un 4% la reconoce como proveedora de “Bastantes soluciones”, y ningún encuestado la percibe como una entidad que ofrece “Soluciones efectivas”. Esto podría reflejar un desinterés significativo con las necesidades del sector social y comunitario.

No sorprende que la banca tradicional no haya desarrollado productos o servicios diferenciados para las OSC. En muchos casos, estas organizaciones son consideradas como sujetos de no crédito debido a sus historiales financieros irregulares, muchas veces marcados por dificultades estructurales y falta de liquidez. A esto se suma que el modelo de negocio de la banca tradicional está orientado a la maximización de utilidades, mientras que las cooperativas financieras, en cambio, buscan generar excedentes para reinvertir en sus asociados. Esto les permite ofrecer tasas más justas, plazos más flexibles y un trato más humano y contextualizado.

Conclusiones

Existe un consenso unánime en los informes revisados sobre la necesidad de fortalecer las capacidades de las OSC, abarcando tanto la gestión administrativa y financiera como la comunicación, el liderazgo y la innovación. Este fortalecimiento debe ser integral y no solo técnico, es decir que debe incluir el desarrollo de habilidades emocionales, éticas y reflexivas.

Agencia y expansión de capacidades son pues caminos que siguen siendo conducentes para el trabajo colegiado que hoy, más que nunca, requiere el conjunto de organizaciones de la sociedad civil colombiana para superar el momento crítico en el que estamos inmersos.

La oferta de servicios y programas hasta ahora ofrecidos e identificados en los informes para el fortalecimiento, son un gran aporte al tema en cuestión, sin embargo no logra cubrir completamente las necesidades que este sector tiene, especialmente en aspectos clave como la movilización de recursos y la construcción de estrategias sostenibles. La alta dependencia de la cooperación internacional evidencia la urgencia de desarrollar capacidades que permitan mayor autonomía financiera a través de la diversificación de ingresos.

El trabajo en red y la articulación entre organizaciones son pilares fundamentales para el impacto colectivo. Sin embargo, persisten obstáculos como la dispersión, la falta de articulación efectiva y el reconocimiento limitado de las OSC como actores estratégicos más allá de su rol operativo.

Los resultados del sondeo permiten afirmar que sí existen organizaciones que son depositarias de confianza al tiempo que se les atribuye un nivel significativo de influencia: Confiar a la cabeza junto con la academia, las cajas de compensación, las secretarías distritales afines y fundaciones empresariales son los actores en quienes podemos apuntalar la esperanza de un ecosistema de organizaciones sociales fuerte que brinde la vitalidad que requiere la sociedad civil colombiana.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento de las OSC no es tarea de unos pocos. Se requiere de la articulación de esfuerzos entre actores del sector público, privado y comunitario, así como el diseño de políticas públicas y estrategias pedagógicas que reconozcan la diversidad,

la experiencia y el potencial transformador de estas organizaciones en la construcción de sociedades más justas, democráticas e inclusivas. En este contexto, la confianza emerge como un factor clave para activar procesos de acción colectiva organizada. Es precisamente esta confianza la que permite superar desafíos comunes relacionados con la gestión organizacional, la sostenibilidad, la diversificación de fuentes de financiamiento, la formación pertinente y el fortalecimiento del trabajo asociativo.

Recomendaciones

Por último, proponemos una serie de recomendaciones con las cuales pretendemos responder las preguntas que motivaron este proyecto de grado: **¿qué ofrecer y a quién?**

Fortalecer las Capacidades de las Virtudes de las Personas que Integran las OSC

Es fundamental pasar del fortalecimiento exclusivo del desarrollo de conocimientos prácticos para la gestión (lo técnico) —que ya realizan distintas organizaciones de manera permanente y que se ve reflejado en los informes analizados— a diseñar programas o proyectos que fortalezcan el pensamiento y el análisis crítico de las virtudes. No basta con un *saber* para el hacer si no se acompaña con un *saber* para desarrollar *el ser*. Hace mucha falta, en el contexto colombiano, insistir en este aspecto, responsabilidad que además se ha dejado casi de manera exclusiva a la familia y a la escuela.

Podríamos contar con personas altamente capacitadas en lo técnico dentro de las OSC, pero completamente antiéticas. Por esta razón, esta propuesta plantea un abordaje integral del ser humano, en donde no se dé por hecho —o por obvio— que el ser humano ya trae instaladas las virtudes. Basta con mirar los resultados del Edelman o escuchar las noticias diarias que por horas transmiten información sobre robos de todo tipo, corrupción en organismos gubernamentales y empresas privadas, un número elevado de muertes violentas por intolerancia, por diferencias

políticas o ideológicas, y ni qué decir del narcotráfico. La ambición por conseguir dinero “como sea” y de poder ha llevado a que miles de millones de personas en el mundo vivan en condiciones infrahumanas. Y lo más preocupante: que se elogie y se tome como modelo a seguir, sin cuestionamiento alguno a quien acumula grandes sumas de dinero sin que estas sean fruto de un proceso sostenido de trabajo, esfuerzo o compromiso ético. Dice Juan Luis Mejía en su texto *El culto al avispa*:

El avispa no cree en el esfuerzo, pues sabe cómo se la gana de ojo. El avispa no conversa, sino que se come de cuento a la gente. El avispa es cañero, fafarachero, lanza, espuelón, fregao y ventajoso, tiene agallas y se lleva a todo el mundo por delante. El avispa se ufana: ‘Yo no lo tumbé, él se cayó solo’. Para el avispa no hay mayor triunfo que sacar ventaja en cada negocio. (2010):

Las Heridas Emocionales son otro Factor a Trabajar

Necesitamos desarrollar capacidades desde los aspectos psicológicos, contar con herramientas para comprender y gestionar adecuadamente las emociones. Se requieren procesos que permitan la individuación y la catarsis de los dolores que la historia de este país y las vivencias individuales nos han dejado. Esto permitiría mejorar los niveles de autoestima, pensamiento crítico y reflexión frente a los hechos cotidianos. Sabemos que el bucle de violencia, en gran medida, se mantiene porque justamente hay una incapacidad de hacer conscientes los factores que la reproducen, de reflexionar y comprender las pasiones que nos habitan. Países con altos niveles de desarrollo emocional tienen menores tasas de violencia.

Fortalecimiento de las Capacidades

Finalmente, debemos fortalecer capacidades en el sentido de ampliar el conocimiento y la comprensión sobre el sistema económico imperante, y en especial contrastarlo con alternativas más humanas: Por ejemplo, y desde la experiencia propia, en las materias de finanzas y administración no se habla del cooperativismo como una opción para resolver de manera conjunta necesidades de cualquier índole. Los grupos con deseos de formalizarse solo conocen los modelos de la empresa privada, como si fuera la única opción, y pocas son las instituciones que se preocupan por desarrollar programas donde se enseñen modelos de organización comunitarios, basados en la maximización del beneficio colectivo y no en la acumulación para unos pocos.

Las escuelas de economía están en mora de ampliar sus discursos en relación con los diferentes modelos económicos posibles. El discurso imperante es que un buen gerente es quien logra las mayores utilidades para unos pocos socios, sin cuestionar los costos negativos en vidas y para el planeta que este pensamiento individualista trae consigo.

Juntos es mejor y rinde más

Se recomienda promover la creación y consolidación de espacios de articulación donde se reúnan de manera permanente a representantes del Estado, el sector privado, la academia y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en donde se pueda identificar intereses y objetivos comunes, coordinar acciones y construir agendas compartidas orientadas al fortalecimiento de la acción colectiva.

Los informes revisados evidencian que existe un interés genuino por parte de los distintos actores en comprender mejor la realidad de las OSC. Sin embargo, muchas de estas iniciativas de investigación o diagnóstico se realizan de forma aislada, lo que limita su alcance y profundidad.

Por ello, se sugiere unir esfuerzos y alinear intereses para llevar a cabo una caracterización conjunta del sector, que sirva como base para la toma de decisiones y el diseño de programas más pertinentes y efectivos.

Esta articulación permitiría que cada actor aporte desde su experiencia y conocimiento, evitando duplicidades y generando un abanico de posibilidades más amplio, coherente y con mayor impacto. Sea esta la oportunidad para que desde la academia, en específico desde las escuelas dedicadas a estudiar este campo como lo es el caso de *La Maestría en Gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local*, se lideren estos encuentros dedicados a pensar y debatir conceptos y prácticas que nos permitan comprender, explicar y transformar la realidad del sector social colombiano.

Referencias

- Banrepública. (s.f.) *Banrepcultural: La enciclopedia*. <https://www.banrepcultural.org/>
- Camps, V. (1999). *Paradojas del individualismo*. <https://dokumen.pub/paradojas-del-individualismo.html>
- Cano, C., Díaz Pérez, S., Fortou, J. A., Giraldo Ramírez, J., Ramírez, M., Restrepo, J., Reyes Sarmiento, M., Rivas Montoya, L. M., Rodríguez-García, G., Silva, S., & Suárez, J. L. (2022). *La confianza en el siglo XXI: conceptos, estrategias y prácticas*. Editorial EAFIT. <https://doi.org/10.17230/9789587207804lr0>
- Cortina, A. (2021). *Ética cosmopolita: una apuesta por la cordura en tiempos de pandemia*. Paidós.
- DANE (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 30 de mayo de 2025, de https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf
- De Piero, Sergio. (2020). *Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. www.unaj.edu.ar
- DECEL (2025). *Diccionario Etimológico Castellano en Línea*. <https://etimologias.dechile.net/>
- DRAE (2024). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/>
- Edelman Trust Barometer. (2025). *La confianza y la crisis del agravio. Resultados Colombia*. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>
- El Espectador (2022, Septiembre 30). *¿Cuál es el aporte de las organizaciones de la sociedad civil en Colombia?* <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-el-aporte-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-colombia/>
- Eslava, A. (2024, Octubre 27). *Ecografía de las empresas sociales*. La Silla Vacía.
- FLACSO Argentina. (2024, Abril 29). *¿Por qué estudiar a las Organizaciones de la Sociedad Civil?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gke4Z0ID5gc&t=141s>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Editores S.A de C.V.
- Arévalo Pacheco, G.J., & Morales Reyes, I. (2025, Febrero 26). *Implicaciones del cierre de USAID en las organizaciones en México*. Animal Político. <https://animalpolitico.com/analisis/invitades/implicaciones-cierre-usaid-osc-mexico>
- Giraldo, J. & Suárez, J. (2022). *La Confianza en el siglo XXI: Conceptos, estrategias y prácticas*. EAFIT.
- Han, B.-C. (2024). *El espíritu de la esperanza*. Herder Editorial. <https://play.google.com/books/reader?id=nsscEQAAQBAJ&pg=GBS.PP1>

- La Travesía. (2023, Julio 4). (42) *Victoria Camps y su Ética de la Duda – Filosofía actual* [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=HJ3qAQYd6B0&t=71s&ab_channel=LaTraves%C3%ADa
- Mejía, J. L. (2010, febrero). *El culto al avispa*.
<https://www.universocentro.com/NUMERO9/Elcultoalavispaado.aspx>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Acerca de nosotros: Sociedad civil*. <https://www.un.org/en/civil-society/page/about-us>.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear Capacidades*. Grupo Planeta Spain.
<https://play.google.com/books/reader?id=KyFj8PHvLU4C&pg=GBS.PA1>
- Oficina de Asistencia Técnica Legislativa del Congreso de la República de Colombia (2003). *Estudio de Antecedentes: Organizaciones no gubernamentales, regulación, control y vigilancia*. www.un.org
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva* (C. de Iturbide Calvo & A. Sandoval, Trad.). Fondo de Cultura Económica / Universidad Nacional Autónoma de México. (Obra original publicada en 1990)
- OXFAM (2023, enero 16). *El 1% más rico acumula casi el doble de riqueza que el resto de la población mundial*. <https://www.oxfam.org/es/notas-prensa/el-1-mas-rico-acumula-casi-el-doble-de-riqueza-que-el-resto-de-la-poblacion-mundial-en>
- Pereda, C. (2010). *Sobre la confianza*. Herder Editorial.
<https://play.google.com/store/books/details?id=zgGIDwAAQBAJ>
- Restrepo, J.D. (2018). *La constelación ética*. Tragaluz Editores.
- Sandel, M.J. (2020). *La tiranía del mérito ¿Qué ha sido del bien común?* Penguin Random House.
- Zambrano, M. (2019). *Hacia un saber sobre el alma*. Alianza Editorial.