

# Coordinación interorganizacional humanitaria colombiana para mujeres refugiadas venezolanas

## *Colombian humanitarian interorganizational coordination for Venezuelan refugee women*

Sébastien Arcand<sup>i</sup>    
Silvia Caicedo-Muñoz<sup>ii</sup>    
Jade Sionnière<sup>iii</sup>  

<sup>i</sup> *Department of Management; HEC Montréal; Montréal; Canadá*

<sup>ii</sup> *Universidad de San Buenaventura Cali; Colombia*

<sup>iii</sup> *Fundación Pierre-Elliott-Trudeau; Montréal; Canadá*

**Correspondencia:** Sébastien Arcand.

Correo electrónico:  
sebastien.arcand@hec.ca

**Recibido:** 25/07/2021

**Revisado:** 08/02/2022

**Aceptado:** 11/02/2022

**Citar así:** Arcand, Sébastien; Caicedo-Muñoz, Silvia & Sionnière, Jade (2022). Coordinación interorganizacional humanitaria colombiana para mujeres refugiadas venezolanas. *Revista Guillermo de Ockham*. 20(1), pp. 111-128.  
<https://doi.org/10.21500/22563202.5521>

**Editor invitado:** Simón Pedro Izcara Palacios, Ph.D., <https://orcid.org/0000-0003-0523-305X>

**Editor en jefe:** Carlos Adolfo Rengifo Castañeda, Ph.D.,  
<https://orcid.org/0000-0001-5737-911X>

**Coeditor:** Claudio Valencia-Estrada, Esp.,  
<https://orcid.org/0000-0002-6549-2638>

**Copyright:** © 2022. Universidad de San Buenaventura Cali. La *Revista Guillermo de Ockham* proporciona acceso abierto a todo su contenido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

**Declaración de intereses.** Los autores han declarado que no hay conflicto de intereses.

**Disponibilidad de datos.** Todos los datos relevantes se encuentran en el artículo. Para mayor información, comunicarse con el autor de correspondencia.

**Financiamiento.** Ninguno. Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiamiento

## Resumen

Las crisis migratorias, el aumento de mujeres refugiadas y el rol de la ayuda humanitaria a poblaciones afectadas por situaciones excepcionales implica generar, en organizaciones humanitarias, estudios de género en la gestión de las crisis migratorias en contextos extremos, a partir de su coordinación eficaz.

Este artículo analiza cualitativamente la coordinación interorganizacional por medio de las estructuras relacionales internas y externas de los diferentes retos de una ONG colombiana que alberga y recibe mujeres venezolanas refugiadas, en la perspectiva de los estudios de implementación de políticas públicas de tercera generación.

Los resultados permiten proponer un modelo de análisis interorganizacional para la gestión de la ayuda humanitaria en crisis migratorias de mujeres refugiadas con la participación de múltiples partes interesadas (Estados, ONG, organizaciones internacionales).

**Palabras clave:** contexto extremo, coordinación interorganizacional, ayuda humanitaria, crisis migratoria, ONG, mujeres refugiadas.

## Abstract

Migratory crises, the increase in refugee women, and the role of humanitarian aid to populations affected by exceptional situations implies generating, in humanitarian organizations, gender studies in the management of migratory crises in extreme contexts, based on effective coordination.

This article qualitatively analyzes the interorganizational coordination through the internal and external relational structures of the different challenges of a Colombian NGO that provides shelter and receives Venezuelan refugee women, from the perspective of third-generation public policy implementation studies.

The results allow the proposal of an interorganizational analysis model for the management of humanitarian aid in migratory crises of refugee women, with the participation of multiple stakeholders (States, NGOs, international organizations).

en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

**Descargo de responsabilidad.** El contenido de este artículo es responsabilidad exclusiva de los autores y no representa una opinión oficial de sus instituciones ni de la *Revista Guillermo de Ockham*.

**Key word:** extreme context, interorganizational coordination, humanitarian aid, migration crisis, NGOs, refugee women.

## Introducción

Las operaciones de ayuda humanitaria son esenciales a las poblaciones en contexto extremo o en situaciones excepcionales. El sistema mundial de ayuda a los refugiados, los Gobiernos y los actores de la ayuda humanitaria enfrentan retos debido a la ineficacia gubernamental, baja voluntad política de los grupos de interés, manejo inadecuado del financiamiento o insuficiencia de fondos, y ausencia de políticas de rendición de cuentas (Conseil Mondial pour les Réfugiés, 2019). A ello se suma que al año 2019 había casi 70 millones de personas desarraigadas en el mundo, de las cuales la mitad eran mujeres (Amnistía Internacional, 2019) discriminadas por su estatus migratorio y género (Fonds des Nations Unies pour la Population, 2018).

Esa inestabilidad del contexto permite la emergencia de preguntas sobre el modelo humanitario actual y su capacidad para aportar una ayuda eficiente a las mujeres. Ya que en contextos extremos, una adecuada coordinación organizacional entre las partes implicadas es fundamental para implementar dispositivos eficaces.

En el caso colombiano, desde el 2018, la crisis migratoria venezolana constituye un problema público. En tanto, son casi 4 millones de venezolanos que han abandonado su país, configurando una de las crisis de desplazamiento poblacional más importantes en el mundo (HCR, 2019) y Colombia, como país de tránsito o lugar de exilio con su contexto político, social y cultural incide en la coordinación que realizan las organizaciones internacionales (OI), las ONG y el Estado en la ayuda humanitaria.

De acuerdo con lo anterior, este artículo tiene como objetivo comprender la coordinación interorganizacional y el proceso de intervención para acoger población desplazada (en este caso: mujeres refugiadas), con el fin de mejorar el proceso de intervención de la ayuda humanitaria con prácticas eficaces e inclusivas. Para ello, se describe la gestión en contexto extremo desde las teorías neoinstitucionales de las organizaciones, a través de un diseño metodológico, un estudio de caso y la observación de las estructuras relacionales de una ONG en Colombia.

La investigación responde a la pregunta ¿cuál es el aporte de la coordinación interorganizacional en el proceso de intervención de una organización humanitaria en contexto extremo?, específicamente, con respecto a la situación de las mujeres refugiadas. Es decir, entender en qué medida los procesos de intervención en la organización se adaptan a las necesidades de las mujeres refugiadas o si los servicios y prácticas ofrecidas a las mujeres refugiadas están adaptados a sus necesidades o son impuestos por las estructuras relacionales de las organizaciones implicadas o el Estado colombiano. Conceptualmente, se abordan las teorías sobre el contexto extremo, la coordinación interorganizacional, la ayuda humanitaria, los estudios de género y la crisis migratoria.

Por último, el artículo aporta un modelo de análisis para la gestión de acogida a las mujeres refugiadas, las ONG y las OI, desde la comprensión de la organización y las características de la interacción de la intervención de ONG en problemas públicos de las mujeres.

## El contexto extremo, las mujeres refugiadas y la ayuda humanitaria

Los problemas migratorios, sean de origen político o económico, desestabilizan los Estados, pues crean un contexto de crisis. Para abordar la coordinación organizacional



en la ayuda humanitaria es necesario aludir a la cuestión/punto/teoría de la gestión de contextos extremos, pues al entenderlo, se puede analizar el proceso de intervención y de adaptación en una organización humanitaria en pro de las mujeres refugiadas.

Algunos autores definen un evento extremo en términos de su duración en el tiempo –por su falta de predictibilidad–, en la forma de desarrollarse o en las consecuencias (Falkheimer & Heide, 2006; Leidner *et al.*, 2009; Nivolianitou & Synodinou, 2011). Entonces, una situación de gestión se convierte en extrema cuando adquiere alguna de las siguientes características: evolutiva, incierta y arriesgada (Lièvre, 2005). Sin embargo, Hällgren, Rouleau y De Rond (2018) crearon una tipología de contexto extremo que reagrupa las tres categorías en:

- *Arriesgada*. Refiere a un contexto donde existe la posibilidad de constatar una catástrofe repentina (Hällgren, Rouleau, De Rond, 2018). Por ejemplo, el alpinismo en una altitud extrema.
- *Urgente*. Este contexto se caracteriza por una situación concurrente que presenta algún problema (Hällgren, Rouleau, De Rond, 2018, p. 125); por ejemplo, los hospitales y las unidades de bomberos.
- *Disruptiva, explosiva*. Se parece al contexto urgente, solo que éste no ofrece tiempo a las organizaciones para prepararse adecuadamente (Hällgren, Rouleau, De Rond, 2018); por ejemplo, un temblor de tierra que destruye edificios o un ataque terrorista.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan los tres tipos de contexto extremo.

**Tabla 1**  
Tipología de un contexto extremo

Actividades contextuales		
Relacionadas		No relacionadas
Causantes de eventos	Potencial	Contexto de riesgo Eje: carreras de Nascar (Bothner et al., 2007); extracción de petróleo (Topal, 2009); luchas contra incendios (Bigley & Roberts, 2001)
	Actual	Contexto de emergencia Eje: hospitales (Nembhard & Tucker, 2011); exploración espacial (Vaughan, 1990); policía (Cornelissen et al., 2014); luchas contras incendios salvajes (Weick, 1990)
		Contexto disruptivo Eje: genocidio (Clegg et al., 2012); desastres naturales (Shepherd & Williams, 2004); ataques terroristas (Quinn & Worline, 2008).

Fuente: Hällgren, Rouleau and De Rond (2018). A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies: Matrix of the Contexts Activities According to the Events Occurrence. *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, p. 117.

## Colombia y las mujeres refugiadas venezolanas: un doble contexto extremo

Como se ha mencionado, un contexto extremo presenta tres características: evolutivas, inciertas y de riesgo (Liever, 2005). Para el caso colombiano, la situación de crisis migratoria venezolana corresponde a la característica evolutiva, pues se realiza en un contexto peligroso para la crisis migratoria actual, donde las OI, las ONG y el Estado establecen estrategias de control del flujo de refugiados y de acciones humanitarias con la instalación de carpas y campos de refugiados en las fronteras. Sin embargo, ya que la vida de las personas está en peligro (salubridad, desnutrición, enfermedades, etc.), entonces la

situación es extremadamente frágil, por lo cual debe ser considerada como de “urgencia”. De hecho, tal inestabilidad afecta la gestión de las organizaciones humanitarias.

En el caso de los refugiados, las mujeres están más expuestas a la inseguridad y a la violencia, que los hombres (UN Women, 2019). Situándolas en un doble contexto extremo. Pues efectivamente al incluir el género al contexto extremo, se adiciona una doble variante, a saber: la condición de mujer y las asimetrías de poder entre los hombres y las mujeres (Freedman & Jamal, 2008).

En las últimas décadas, las investigaciones se han orientado hacia los estudios feministas sobre desarrollo, refugiados y crisis migratorias, con reciente interés por la problemática de género en el caso de los refugiados (Laliberté-Beringar, 2002). En los años 80 aumentaron las investigaciones sobre las mujeres refugiadas a partir de su vulnerabilidad, tal como se menciona en el reporte del alto comisado para los refugiados (ACR) durante la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Moussa, 1993), y se generaron iniciativas feministas con las universidades para integrar las experiencias vividas por las mujeres en el ámbito jurídico (Smith, 2016).

Sin embargo, aunque las mujeres representen la mitad de los refugiados mundiales, en 2014, el apoyo financiero a la acción humanitaria solamente corresponde al 4 % de los proyectos de la ONU y en 2012 y 2013 el 0.4 % de la financiación para Estados frágiles, específicamente para grupos femeninos o los ministerios de la mujer (OCHA, 2015).

Las mujeres refugiadas tienen un rol en la toma de decisiones y logran integrar sus necesidades y realidades en las políticas y soluciones para enfrentar las migraciones mundiales y la crisis de refugiados. En consecuencia, se producirían soluciones más durables y adaptadas (UN Women, 2019). Desde este punto de vista, nuestra investigación analiza, a partir de un caso de estudio preciso, si las mujeres son integradas al proceso de intervención de la ayuda humanitaria en Colombia. Desde las conclusiones de este primer nivel de análisis se puede establecer que una mejor coordinación interorganizacional podría favorecer una mejor integración de las mujeres, de sus necesidades e intereses a dicho proceso de intervención.

## La coordinación interorganizacional en contexto extremo

La coordinación interorganizacional en ONG de desarrollo social, que atienden a las mujeres con diferentes problemáticas, son objeto de estudio por autores anglosajones y franceses, especialmente en el campo de las políticas públicas. En América Latina, estos desarrollos conceptuales se anclan a la tercera generación de la implementación de políticas públicas. En este sentido, investigaciones realizadas en ONG integradas por mujeres, que dirigen acciones para mujeres, han evidenciado dilemas organizacionales por la comprensión que hacen de los problemas públicos en las políticas *top down* (Caicedo-Muñoz, 2019), evidentes en las brechas y disrupciones que se presentan en la agenda política. Así como la falta del reconocimiento, por los actores de la red interorganizacional, de los problemas sociales y públicos de la comunidad y las mujeres intervenidas, al igual que la estructura interorganizacional, la distribución de recursos y el enfoque de la intervención (Caicedo-Muñoz, 2019).

Los estudios de las organizaciones y de género permiten establecer la sostenibilidad de los procesos de participación e intervención social con respecto a la acción de la sociedad, el Estado y tercer sector. De hecho, Caicedo-Muñoz (2019) señala que la pertinencia del análisis interorganizacional posibilita explorar, describir, analizar y comprender la implementación de acciones de diversos actores, a partir de la agencia y la colaboración



interorganizacional con visión crítica de los significados y significaciones históricas y subjetivas.

En un contexto extremo, el aumento en el riesgo de incidentes hace que las organizaciones establezcan relaciones codependientes (Hällgren, Rouleau, De Rond, 2018, p. 120). Al mismo tiempo que permite el intercambio de recursos. No obstante, solo una coordinación adecuada entre las partes interesadas puede tener resultados positivos en un contexto difícil de operar.

La coordinación interorganizacional es una acción orientada y planeada que se caracteriza por la cooperación basada en el acuerdo entre las partes sobre el proceso en tareas particulares (Quarentelli, 1997); el proceso colaborativo de varias organizaciones para lograr un objetivo común (Drabek y McEntire, 2002, p. 199) en pro de un compromiso eficaz con las mujeres refugiadas.

Autores como Hardy & Phillips (1998), Hardy *et al.* (2003), Lawrence *et al.* (2002) y Phillips *et al.* (2000), plantean una mirada más crítica sobre la coordinación interorganizacional y sugieren que no siempre ésta busca el mayor interés de todos los participantes y que la colaboración también puede constituir un mecanismo de influencia o de control sobre las organizaciones menos fuertes (Soublière, 2013). Es decir, en un contexto de crisis humanitaria, es posible preguntar si las OI influyen o controlan las organizaciones más pequeñas, como las ONG.

Ahora bien, las organizaciones humanitarias son definidas por Freeman (1984) como las partes (grupo o individuos) implicadas en una organización que afectan o están afectadas por la realización de objetivos organizacionales. La parte implicada es entonces “un vector de interés”, un actor que tiene un interés o un rol en la concepción estratégica y en el modelo de gobierno.

Coordinar una respuesta humanitaria eficaz demanda un trabajo conjunto entre las ONG, las OI y los Estados. Comprendiendo como funciona la coordinación, se puede observar cómo se relacionan y cuestionar si se encuentran en un mismo plano de igualdad. De igual forma, cuál es el lugar de las mujeres refugiadas en esta coordinación.

## Modelo de análisis aplicado a la problemática colombiana

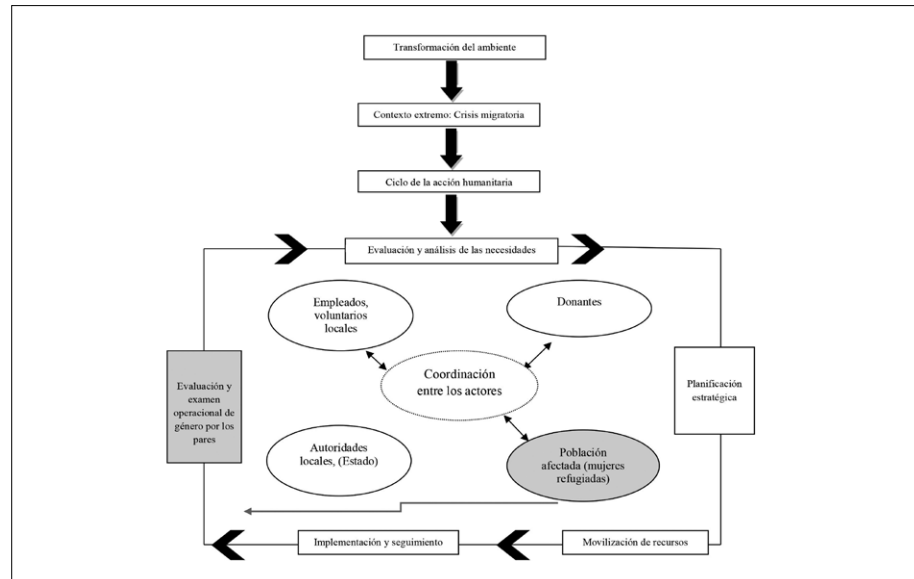
Las características de la implementación de acciones en Colombia sugieren la aproximación a las teorías neoinstitucionales de las organizaciones, pues afirman que el ambiente institucional influye en las organizaciones. La teoría neoinstitucional, nacida de la corriente del institucionalismo y del neoinstitucionalismo, se interesa en las instituciones y, dentro de una cierta corriente de la teoría, aplica un análisis sociológico al estudio de estas (North, 1980, pp. 6-7).

Todos los institucionalistas atribuyen un rol central a las instituciones en las sociedades modernas. Su estudio es indispensable en la comprensión de fenómenos sociales, económicos, políticos, culturales y en la reconstrucción de un reporte complejo entre los individuos en la esfera supraindividual (Rizza, 2008). El institucionalismo se interesa, entonces, en el estudio de la organización, más allá de su misma entidad. En efecto, las organizaciones, en general, y las empresas, en particular, no pueden ser estudiadas como actores independientes y aisladas las unas de las otras, pues están influenciadas por presiones normativas de origen diverso. Son las respuestas a tales presiones las que crean un cambio en la estructura de las organizaciones y redundan en el isomorfismo institucional (Touron, 2000).

Al respecto, las ONG ofrecen respuestas a las presiones institucionales (legislación, normas, expectativa de las partes, etc.). Esto permite observar sus transformaciones en función de tales circunstancias, así como preguntarse cuáles son los determinantes institucionales que condicionan las ONG en función de la coordinación organizacional de la ayuda humanitaria.

En el entendido de que el neoinstitucionalismo considera la organización en función de su ambiente y en el “ciclo de la acción humanitaria” desarrollado por el *Inter-Agency Standing Committee* (IASC, 2017), se ha diseñado el modelo de análisis de la Figura 1.

**Figura 1**  
Modelo teórico



Fuente: original de los autores del artículo.

El modelo teórico es una aproximación sistémica, con tres niveles de análisis: macro, meso y micro.

**Nivel 1. Macro o supraorganizacional:** alude al ciclo de la acción humanitaria, un modelo desarrollado por la IASC –organismo de coordinación de la ONU–, que coordina la acción humanitaria a nivel mundial. En este nivel, el ciclo de la acción humanitaria consta de cinco fases, tal como las describe la *Guía para la integración de la igualdad de sexos en la acción humanitaria* (IASC, 2017):

- La evaluación y análisis de las necesidades.
- La planificación estratégica.
- La movilización de recursos.
- La implementación y el seguimiento.
- La evaluación y el examen operacional por los pares en cuanto al género.

**Nivel 2. Meso o interorganizacional:** compete a la coordinación entre las partes implicadas. Se relaciona estrechamente con el nivel 1, pues si la coordinación entre las partes implicadas (OI, ONG y Estado) está puesta en juego, la coordinación de la ayuda humanitaria se afecta. Este nivel se explica a través de cuatro partes implicadas, a saber:

Los empleados, los voluntarios o las organizaciones locales (ONG).

Las autoridades locales, es decir los Gobiernos (Estado).



Los donantes, oferentes o inversionistas (OI).

Las poblaciones afectadas o “beneficiarias” (mujeres refugiadas).

Es de anotar que las partes implicadas, que trabajan conjuntamente, fueron identificadas con el esquema desarrollado por Urgencia, Rehabilitación y Desarrollo, un organismo independiente, especializado en el análisis de prácticas y desarrollo de políticas de acción humanitaria y de manejo de fragilidades (Grupo URD, 2019).

**Nivel 3. Micro o intraorganizacional:** se refiere a los refugiados, principalmente a sus necesidades, estructuras, etc., en la ONG. Este nivel corresponde a la población afectada del nivel meso, pero por la dimensión más personal y propia a cada individuo refugiado. El ciclo de la acción humanitaria requiere la comprensión de las problemáticas de las poblaciones afectadas y sus reivindicaciones, observar cómo el proceso de intervención de la ayuda humanitaria se adapta a las necesidades de las mujeres refugiadas y si la coordinación de la ayuda humanitaria entre las partes implicadas es eficaz y cómo puede mejorarse.

## Método

Esta investigación es de carácter cualitativo (Dufour, 1991), centrada en el estudio de caso de la ONG Hogar de Paso colombiana. Utiliza diferentes técnicas de interpretación para describir o traducir fenómenos sociales, focalizando de preferencia los fenómenos mismos, más que su frecuencia (Van Maanen, 1990), se adapta (Yin, 1994, 2003, 2016), explora dinámicas y acciones de individuos e instituciones en un contexto de condiciones sociales, culturales, institucionales y de ambientes particulares (Alexandre, 2013), así como permite aclarar ideas y vínculos entre ciertas variables y comprender las dinámicas particulares (Eisenhardt, 1989).

La ONG se seleccionó como caso representativo debido a su naturaleza organizacional, es centro de albergue pero acepta refugiados de diferentes nacionalidades (colombianos, chilenos o venezolanos) sin distinción de género. Se ubica geográficamente en Ipiales, Colombia. Su proceso de intervención se orienta a la ayuda humanitaria a mujeres refugiadas venezolanas, colabora con otros actores en la zona limítrofe entre Colombia y Ecuador y acoge refugiados permanentemente en el año durante las 24 horas, en contraste con otras ONG en la zona, que aceptan solo mujeres o solo venezolanos y prestan servicios de lunes a viernes. En la Tabla 2, se presentan las características de la ONG.

Procedimentalmente, la ONG y los participantes firmaron el consentimiento informado institucional e individual, con el compromiso de enviar los resultados de la investigación, para su validación. Durante el trabajo en terreno en Ipiales, dos de los investigadores permanecieron en calidad de voluntarios en el centro de albergue de la ONU, por 25 días; apoyando a los otros empleados y voluntarios en la preparación de alimentos, la administración y el apoyo a los refugiados, y recogiendo los datos, así:

- a. Entrevistas semidirigidas estructuradas en torno a la coordinación interorganizacional a nivel macro, meso y micro. Se realizaron entrevistas a cuatro empleados de la ONG, a saber: coordinador general (en inglés); a la secretaria y la persona de preparación de alimentos (en español); y entrevista en francés a una representante de una organización internacional (alto comisado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACR), en Bogotá.

En cuanto a las mujeres refugiadas, se realizaron 10 entrevistas semidirigidas en idioma español. Las mujeres tenían diferentes características: con esposo, hijos o embarazadas; sin acompañantes; solo con hijos(as) presentes; y con esposo, hermanos(as), amigos(as), en grupo. En la Tabla 3, se relacionan las participantes y su acrónimo.

**Tabla 2**

Estructura de la ONG.

<b>Nombre</b>	<b>Hogar de Paso, de Ipiales</b>
<b>Fecha de creación</b>	<b>2013</b>
Objetivo	Brindar alojamiento, alimentación y refugio a los refugiados por máximo una noche (entrada hacia las 7:00 pm y salida hacia las 9:00 am)
Beneficiarios	2018: 5000 personas Marzo 2019 (buscadores de albergue): 363 personas (94 mujeres y 269 hombres) Promedio de edad: 26 años
Empleados	Un coordinador(a) general Un secretario(a) Un cocinero(a) Un asistente (conserje)
Estructura	Primer piso: cocina, comedor y habitaciones para los hombres (2 baños y 2 duchas) Segundo piso: habitaciones para las mujeres y niños, sala de televisión mixta y oficina (2 baños y 2 duchas) Tercer piso: apartamentos de los empleados y voluntarios
Capacidad	Hombres: 3 habitaciones (11 camas) Mujeres y niños: 4 habitaciones (13 camas) Colchonetas: 30 Total: aproximadamente cincuenta personas por noche
Financiación	Los gastos se aprueban en la oficina regional ubicada en Bogotá Mercado: presupuesto enviado 1 vez al mes, a través del programa de alimentación mundial de la ONU (WFP)
Colaboradores	Personal sanitario/salud: médicos de la Cruz Roja (visita 1 vez por semana) Alimentos: ONG Diócesis de Ipiales (preparada 1 vez por semana) Sistemas de apoyo: ONU (OIM y WFP)

**Tabla 3**

Participantes de la investigación

<b>Entrevistado(a)</b>	<b>Acrónimo</b>
Secretaria ONG: Diana	S1
Cocinera ONG: Sofía	C1
Coordinador general ONG: José	CG1
Refugiada C	RG1
Refugiada A	RG2
Refugiada M	RG3
Refugiada A2	RG4
Refugiada K	RG5
Refugiada V	RG6
Refugiada M2	RG7
Refugiada J	RG8
Refugiada A3	RG9
Refugiada L	RG10
Encargada relaciones exteriores (HCR Colombia): Alexandra	HCR1

- b. Observación activa, registrada en el diario de investigación. La observación en terreno se realizó desde el domingo 17 de marzo hasta el jueves 11 de abril del 2019. Los investigadores participaron como voluntarios en la cotidianidad de la organización y en pro de mantener una observación ética. Todos los miembros del equipo y las refugiadas fueron informados y aceptaron participar.
- c. Información documentada. Se analizaron documentos de la ONG estudiada y de la mesa de concertación de la ayuda humanitaria municipal de la administración pública de Ipiales.





## Resultados

Los hallazgos de la investigación se presentan según los niveles macro, meso y micro, a partir de la codificación de las catorce entrevistas, las observaciones, el diario de campo, y la revisión documental.

### Nivel macro o supraorganizacional

Este nivel se interesa en el contexto extremo, a partir de su impacto en las variables ayuda humanitaria y mujeres refugiadas. Enmarca el estudio en un contexto donde las organizaciones enfrentan problemas sociales que pueden tener efecto sobre el proceso de intervención.

#### *Impacto del contexto extremo sobre la ayuda humanitaria*

El contexto extremo puede transformar una ONG, dado a que estas deben manejar, simultáneamente, el aumento del flujo de refugiados y los intentos de interferencia de las OI en su gestión interna. Las observaciones de esta investigación permitieron constatar este hecho al interior de la ONG estudiada, dado a que la misma desarrolla una dependencia financiera con la OI. Efectivamente, la llegada masiva de refugiados evidencia la insuficiencia en la capacidad instalada del talento humano para recepcionarla, lo que afecta la planeación y genera efectos en la garantía de una coordinación inclusiva y eficaz, así como sostenible. La dependencia financiera de las ONG sobre las OI se basa en las donaciones, principalmente de la relación cooperativa norte-sur.

Al respecto, Meyer & Rowan (1977) y DiMaggio & Powell (1983), sostienen que muchas organizaciones se someten a la presión de la fuerza institucional (del Gobierno, asociaciones sectoriales, etc.) cediendo a las normas establecidas para mantener su legitimidad. En este caso, el mecanismo de cambio implementado es la imitación. Lo que hace que las ONG no se centren en la población objeto de su intervención, sino en responder a las condiciones demandadas por las OI.

#### *Impacto del contexto extremo sobre las mujeres refugiadas*

Las crisis migratorias y los cambios en las organizaciones humanitarias impactan la población afectada. Las mujeres refugiadas, al escapar de una situación difícil en su país, deben enfrentar otras situaciones de peligro al estar en un país desconocido y en la calle. Por ejemplo, dos entrevistadas (RG8, RG10) mencionaron que sus experiencias como refugiadas en la ruta de atención en Colombia, son difíciles, pero el hecho de estar juntas y caminar en grupo lo aminora:

“Gracias a Dios, estamos en familia y con amigos, nos dábamos la mano los unos a los otros y nunca tuve que vivir actos violentos. Ya tenemos nuestro país, yo creo que lo mejor es que sigamos unidos” (RG8).

“Oh, sí es peligroso, pero es por eso que cuando los venezolanos caminamos, siempre lo hacemos en grupo. Nos protegemos los unos a los otros” (RG10).

En otros casos, las experiencias como migrantes implicaron violencia xenofóbica, inclusive al interior del grupo:

“Empezaron a lanzarnos piedras y a pegarnos con palos, de niño en niño iban tirando piedras hasta que me golpearon a mí. La ruta se vuelve ahora cada vez más peligrosa, las calles son difíciles... violan a las mujeres...” (RG6, 2019).

Claramente, con relación al género, una mujer refugiada evoluciona en un contexto diferente al de los hombres. Pero, las organizaciones humanitarias deben responder específicamente a sus necesidades.

El contexto extremo, sea en la ayuda humanitaria o en el caso de las mujeres refugiadas, es una variable esencial. Es, dentro de un contexto evolutivo, incierto y arriesgado, que las decisiones se toman de una manera inadaptada. Esto es fundamental para establecer el efecto sobre la coordinación interorganizacional.

### **Nivel meso o interorganizacional**

Este nivel se concentra en la coordinación. Específicamente, en la coordinación interorganizacional, así como en los procesos de intervención, evaluación y el examen operacional presentado por los pares implicados en el género.

La coordinación interorganizacional de la ayuda humanitaria

En las crisis migratorias, los organismos humanitarios internacionales, como el ACR, coordinan la ayuda humanitaria. Para el caso de Colombia y la crisis migratoria venezolana, el ACR recibió, en 2018, el mandato de coordinar la ayuda humanitaria.

Las instancias públicas colombianas también están muy activas en el rol de coordinación de la ayuda humanitaria. El 8 de abril del 2019, el alcalde de Ipiales instaló la mesa de concertación de la ciudad, en la cual se reunieron los actores de la ayuda humanitaria para coordinar las acciones entre todas las entidades participantes. También creó un sistema más informal de coordinación entre los organismos humanitarios de la ciudad denominado RED, que incluyó a la ONG.

En tal sentido, los principales métodos de coordinación interorganizacional de las organizaciones de la ayuda humanitaria, bien sea a nivel internacional –con el ACR y las otras OI–, a nivel nacional, con la alcaldía de Ipiales (la mesa de concertación), o a nivel local, con las ONG de la ciudad (RED), son:

### ***Proceso de intervención***

La investigación arrojó que los procesos de intervención han sido implementados por los actores de la ayuda humanitaria adaptando sus acciones en función del contexto humanitario en el que se encuentran. Así, la garantía del éxito de este proceso depende del encuentro de objetivos comunes entre todos los actores de la ayuda humanitaria. La implementación de los procesos de intervención no deben ser responsabilidad de un solo organismo sino que “cada actor tiene la responsabilidad de coordinar y compartir con los otros la información y contribuir a las prioridades en medio del desastre” (*Coalición humanitaria, 2019*). Mientras tanto, en el terreno, los procesos de intervención en Colombia son implementados principalmente por los gobiernos nacionales e internacionales y las Naciones Unidas, como el ACR, y no por los organismos locales.

Lo anterior produce inquietudes en torno a cómo los programas humanitarios mundiales evalúan y comprenden realmente las necesidades de la ONG:

“Es cierto que nos controlan de cierta forma, pero sobre todo nos apoyan. Nos ayudan con los documentos administrativos, los papeles de inmigración, etc. Yo nunca podría hacer todo esto sola” (S1).

“Habitualmente, hay mucha gente que nos dice: necesito financiación para pagar personal. Tengo que pagar la electricidad. Yo miro cuáles son las necesidades que tienen y trato de asegurar un apoyo integral, teniendo en cuenta la ayuda psicosocial y jurídica” (HCR1).



En suma, los procesos de intervención implementados principalmente por las OI intentan cubrir las necesidades de la ONG pero, finalmente, la coordinación se hace de forma unilateral.

### ***Evaluación y examen operacional de género por los pares***

Dada la naturaleza de la investigación, es necesario revisar la coordinación de los procesos de intervención interorganizacional relativos al género. La pregunta es: ¿existen evaluaciones operacionales de género por los pares? Para ello, se abordan los actores de las organizaciones internacionales:

“Tenemos proyectos para los(as) sobrevivientes de violencia sexual de género y de protección a la infancia. Por ejemplo, en Cúcuta apoyamos la Fundación Censurados, que es un centro del albergue. Lastimosamente, la capacidad de albergue es pequeña, es para sobrevivientes de violencia sexual de género y personas con VIH/SIDA” (ACR1).

A pesar de que el ACR considera los problemas de las mujeres –lo que supone que las organizaciones internacionales siguen el proceso de evaluación y el examen operacional de género–, este necesariamente no se toma en cuenta cuando hablamos de la coordinación. La coordinación se enfoca, principalmente, en la implementación de los procesos de intervención eficaces para los refugiados sin ninguna especificidad para las mujeres refugiadas.

También, se observa que las ONG presentes actúan con el fin principal de ayudar a los refugiados y no implementan procesos de evaluación y examen operacional dirigidos hacia la situación particular de las mujeres. Tal rol recae en las organizaciones internacionales o el Estado. De hecho, la coordinación interorganizacional se vuelve más delicada sobre todo en cuanto a la situación de las mujeres refugiadas, debido a su informalidad y unilateralidad.

### **Nivel micro o intraorganizacional**

Los niveles anteriores evidenciaron los nexos entre el contexto extremo y el aporte de la coordinación interorganizacional de la ayuda humanitaria en el proceso de intervención eficaz que toca a las mujeres. Por ende, es importante establecer concretamente cómo se adoptan los procesos de intervención concernientes a las mujeres refugiadas y si responden realmente a sus necesidades y a la realidad de la ONG.

### ***Adaptación de la ONG a las necesidades de las mujeres***

Para comprender la adaptación de la ONG a las mujeres refugiadas es importante conocer sus necesidades. Los resultados de las observaciones y entrevistas posibilitaron constatar que las mujeres refugiadas tienen necesidades diferentes a los hombres (seguimiento médico de embarazo, acceso a ginecólogos, protección higiénica durante sus periodos menstruales, etc.):

“Yo no he mencionado todo lo que hacemos porque es mucho; pero, por ejemplo, cuando damos *kits* de higiene, los de las mujeres son diferentes que los de los hombres. Ellas reciben toallas higiénicas u otras cosas que no hay en el *kit* de hombres. Tratamos de asegurar una valorización del género en todas las intervenciones” (HCR1).

Asimismo, los procesos de intervención de las OI tienen en cuenta la situación de las mujeres refugiadas. Sin embargo, en el seno de la ONG, las observaciones y las entrevistas mostraron que no hay un proceso de intervención específico para las mujeres refugiadas, además de la separación de dormitorios. Por consiguiente, surge otra inquietud ¿Por qué las mujeres no reivindican más su situación pidiendo ayudas específicas?, cuando

las participantes mencionan que “al final hombres o mujeres, nosotros somos todos refugiados” (RG2).

### ***Adaptación de las prácticas a la realidad de la ONG***

En cuanto a las mujeres, son pocos los cambios organizacionales o de procedimiento efectuados en la ONG desde el comienzo de la crisis, a pesar de la llegada masiva de refugiados, excepto la separación de dormitorios, que existía desde antes de la crisis. Lo cual es positivo para no desestabilizar al personal, pero genera efectos negativos ante el contexto de urgencia en el que se encuentra la ONG.

La ONG necesita más recursos financieros y humanos por lo cual busca la ayuda de las OI. Pero, al interior de la organización, no se advierten las consecuencias sobre la gestión de la misma y la dependencia que se generará con respecto a las OI, tal como se identifica en el discurso de los niveles gerencial y operativo (coordinador y cocinera).

Los déficits en comunicación organizacional son un obstáculo para la coordinación con otros actores. La falta de escucha de los integrantes de la ONG constituye un ambiente de trabajo desagradable y sin cuestionamientos, y con las mujeres refugiadas por la estadía rápida y el agotamiento, se profundiza el desconocimiento de sus necesidades. Es decir, la ONG no se flexibiliza ante sugerencias de mejora, ni se adapta a la realidad del terreno. Adicionalmente, la ayuda aportada por las OI no se refleja en mejores condiciones sobre el terreno ni en una coordinación más eficaz, por lo tanto, debe establecerse una relación horizontal y una mejor coordinación entre los actores.

## **Discusión**

### **El contexto extremo**

El rol de las OI, como la IASC, en contexto de “urgencia” es justamente ayudar y coordinar las instancias locales como las ONG. Muchas veces esa coordinación es precipitada y las decisiones son tomadas protegiendo los propios intereses: “*Emergencies often give rise to divergent accounts amongst stakeholders on the origins, handling, and consequences of catastrophic events*” (Hällgren, Rouleau, De Rond, 2018). Adicionalmente, el número importante de actores hace, igualmente, difícil la implementación de una coordinación eficaz (Shattuck & Williams, 2006). De hecho, las organizaciones locales se encuentran en situación de crisis, mal preparadas e informadas por las organizaciones internacionales, quienes frecuentemente les dicen cómo reaccionar. Esto evidencia algunas propuestas teóricas neoinstitucionales y en particular a aquellas que apoyan la idea de la homogenización e isomorfismo en el seno de las instituciones.

Lo anterior se evidencia en la ONG estudiada. La cual tuvo que replegarse a las directivas de la OI y actuar en la intervención y en su planeación de igual forma que las otras ONG, para recibir mayor financiamiento.

La llegada de la OI en un contexto extremo de “urgencia” ha creado un efecto “disruptivo” explosivo/caótico en la ONG y la ha obligado a lanzarse precipitadamente a adoptar nuevos procesos de intervención para garantizar recursos financieros. Las ONG que no están listas para encontrarse en un contexto extremo “disruptivo” enfrentan dificultades en el manejo del flujo de refugiados.

Como se ha explicado, es un doble contexto extremo. Por un lado, el contexto colombiano que es aún inestable y, por otro, el contexto de las mujeres refugiadas, quienes por razones de género se encuentran en una situación más difícil que la de los hombres en igual condición. La investigación plantea que para comprender las problemáticas de



coordinación de la ayuda humanitaria y de la ayuda para las mujeres refugiadas, debemos tener en cuenta los cambios que el contexto extremo aporta dentro de las mismas organizaciones (OI y ONG) y su impacto en el proceso de intervención de la ayuda humanitaria. El contexto híbrido del que hemos hablado antes se encuentra en varios niveles, lo que hace más complejo el ambiente de la ayuda humanitaria.

## La coordinación

Como ya se ha mencionado, el contexto extremo conduce a una coordinación difícil en las organizaciones de ayuda humanitaria, ya que es un contexto peligroso e inestable, sobre todo en el caso de las mujeres refugiadas.

Esto genera preguntas sobre la acción de la mesa de concertación en la ciudad frente a la emergencia de la crisis en Colombia, desde el 2018. Es insuficiente que la misión de la mesa sea coordinar la ayuda humanitaria para los refugiados circulando por Ipiales, pues le faltan medios para ser eficaz. Adicionalmente, en la literatura hay pocos modelos con los cuales el organismo se puede orientar. Como lo explica el alcalde de Ipiales, esta acción de la administración pública es una iniciativa nueva en Colombia, con carácter de proyecto piloto. Configura una iniciativa en la agenda pública, para diseñar articuladamente políticas públicas por el Gobierno colombiano, aunque este aspecto no haya sido objeto del alcance de la investigación.

En cuanto a la cuestión de género, no existe ningún punto que aluda a la situación de las mujeres refugiadas. La gestión y la participación en la mesa de concertación es contradictoria, en tanto fue creada para atender la situación de los refugiados, pero no hay refugiadas integradas a la discusión; por lo cual no se posibilita la garantía de derechos de las mujeres en dicha condición.

Por otra parte, la plataforma de coordinación entre las ONG de la ciudad de Ipiales, denominada RED, es pertinente. Permite la comunicación interorganizacional de los actores en terreno y el diseño de herramientas adecuadas que mejoran la comunicación entre los diferentes actores de la ayuda humanitaria. Podría establecerse claramente el rol y responsabilidad de cada actor de la RED, haciendo un muestreo por conglomerados con “el objetivo de aclarar la división del trabajo entre las organizaciones de definir los roles y las responsabilidades en los diferentes sectores de respuesta” (*Global Cluster for Early Recovery*, 2016, p. 13). Con el muestreo por conglomerado, también se pueden implementar “sistemas y procesos que permitan una buena identificación y comunicación entre los colaboradores, especialmente las listas de contactos, los calendarios de reuniones y las informaciones sobre qué y cuando” (FAO, 2010, p. 62).

El análisis de coordinación nos mostró que, a pesar de los esfuerzos concretos por una coordinación eficaz y durable en el contexto colombiano, aún quedan brechas importantes en el proceso: sea a nivel de la coordinación por parte de las autoridades (la mesa de concertación), de las ONG (la RED) o de las organizaciones internacionales.

## La adaptación

La investigación permite concluir que, en contexto extremo, la coordinación interorganizacional de la ayuda humanitaria puede presentar ciertos problemas y que su aporte, aunque esencial, puede crear prejuicios por parte de las organizaciones locales que están directamente implicadas con la población afectada.

Sin embargo, se pudo notar que, en cuanto a las problemáticas y necesidades de género, las OI tienen mayor sensibilidad que las ONG. Efectivamente, el ACR, por ejemplo, ofrece *kits* de higiene para hombres y mujeres adaptados a las necesidades de género.

Mientras que la ONG, a pesar de que debe reportar a la OI, no tiene en cuenta las diferencias de género en el proceso de albergue y recibimiento de refugiados. Igualmente, el efecto de estandarización al nivel de las ONG, sometidas a las demandas de las OI, podría traer efectos benéficos. La estandarización de los procesos impulsados por las OI y su experiencia y conocimiento sobre el tema de género ponen en cuestión las ONG sobre problemáticas ignoradas anteriormente. Se crea un proceso inverso, donde la OI puede tener una influencia positiva en las prácticas y procesos de la ONG, a mediano y largo plazo. Y ésta tendrá que tener en cuenta la realidad de la llegada de mujeres refugiadas.

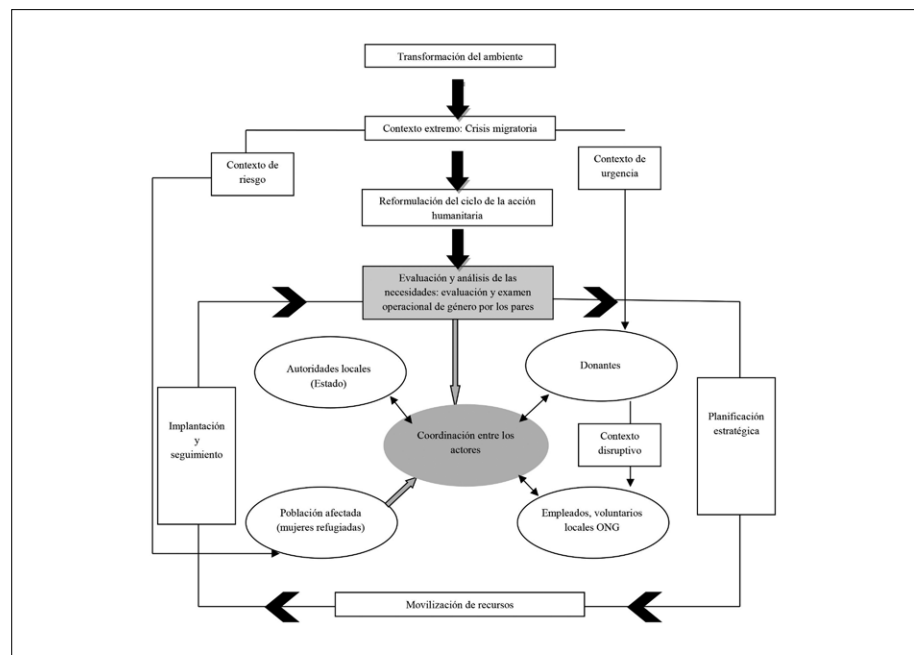
La adaptación del proceso de intervención humanitaria para las mujeres refugiadas es más complejo de lo previsto. El país, a pesar de los esfuerzos geográficos, estructuralmente tiene muy pocos procesos implantados para responder concretamente a las necesidades de las mujeres refugiadas venezolanas en Colombia.

### Retorno al modelo de análisis

La coordinación interorganizacional juega un rol importante en la implantación de procesos de intervención humanitaria eficaces en zonas de crisis. Sin embargo, el contexto extremo se presenta como un obstáculo para una adecuada coordinación (Kapucu, 2005). De hecho, la falta estructural de coordinación afecta a las organizaciones en el terreno; es decir, dificulta la adaptación de los procesos de intervención a las realidades de las mujeres refugiadas.

Tales resultados, a la luz de la literatura, implican actuar según el cuadro en la figura 1 y considerar los siguientes elementos del modelo de análisis propuesto como instrumento de comprensión interorganizacional (ver Figura 2):

**Figura 2**  
Reconfiguración del modelo teórico



- Se integra al modelo de análisis los diferentes tipos de contexto extremo: “urgente”, “disruptivo” y “arriesgado”. En la presentación teórica, el orden es otro (Hällgren, Rouleau, De Rond, 2018). Considerando las teorías neoinstitucionales, se observa el impacto del contexto extremo “urgente” sobre las organizaciones internacionales y las presiones que las OI ejercen sobre las ONG. Esto provoca un contexto extremo



disruptivo para las ONG dada su inadecuada preparación para la crisis y la adopción de programas inadecuados a su realidad, siguiendo directivas de las OI. Adicional a ello, la población afectada; es decir, las mujeres refugiadas, están en contexto de “riesgo”, lo que dificulta una respuesta adecuada para ellas y sus necesidades.

- Se combinó la “evaluación y el análisis de necesidades” del ciclo de la ayuda humanitaria con “la evaluación y el examen operacional de género por los pares”. En efecto, una investigación sobre las mujeres refugiadas demanda un contexto teórico basado en un ciclo humanitario que se interese, ante todo, por la situación de las mujeres. Esta integración favoreció la evaluación y el análisis de las necesidades en términos de evaluación y examen operacional de género por los pares. Es este el primer aspecto a observar en el ciclo humanitario, para lograr la planeación estratégica, movilizar recursos y asegurar seguimiento.
- Finalmente, frente a la presencia o no de relaciones entre la “evaluación y el análisis de necesidades en términos de evaluación y examen operacional de género por los pares”, y la “coordinación de los actores humanitarios” y la “población afectada” vemos si la ayuda humanitaria responde adecuadamente a las necesidades de las mujeres refugiadas. En efecto, en la figura 1 veíamos solo la relación entre “la evaluación y examen operacional de género por los pares” y “las mujeres refugiadas” al nivel de las organizaciones internacionales, mientras en la figura 2 vemos el aporte de la coordinación. De ahí la importancia de incluir las organizaciones locales en la observación.

## Reconfiguración del modelo de análisis

En suma, el estudio permitió observar una relación existente entre las OI, las ONG y el Estado, gracias a las mesas de concertación y entre las OI y las mujeres, vía la evaluación y el examen operacional de género por los pares, tal y como lo indican los programas implementados por el ACR. Sin embargo, no se observaron relaciones entre las ONG y las mujeres.

Por esto, es necesario implementar programas formales que coordinen la relación entre todos los actores de la ayuda humanitaria (OI, ONG y Estado), adecuados a las mujeres refugiadas. Asimismo, para responder eficazmente a las necesidades de estas, se sugiere el desarrollo de herramientas de formación dirigidas a las ONG locales, que generan redes de acceso abierto a información con respecto a las problemáticas de género. Es necesario que sean implantadas a través de la coordinación interorganizacional formal entre el Estado, las OI y las ONG, garantizando la autonomía e independencia de las partes implicadas. La creación de la mesa de concertación de Ipiales es pionera, y es un modelo para seguir en tanto logre integrar las apuestas de género. Por último, la investigación permitió identificar situaciones de colaboración como parte de la actividad política y organizacional.

## Limitaciones

El estudio de caso permite afirmar que la “coordinación interorganizacional”, desde la perspectiva neoinstitucional y la constitución de problemas sociales y públicos, se asocia a los resultados de la adaptación y el nivel micro de la colaboración entre las partes. En cuanto a la fiabilidad de la investigación, la información contrastada de diferentes fuentes y técnicas pueden tener limitaciones, dado que los instrumentos desarrollados se basan sobre las vivencias y recuerdos de las informantes.

## Conclusión

La coordinación interorganizacional en contexto extremo de ayuda humanitaria no se genera eficazmente debido al contexto extremo de la crisis migratoria y la dependencia entre las OI y las ONG, así como a la intervención estructurada no dirigida a las mujeres refugiadas.

Las OI son las únicas organizaciones en búsqueda aparente de la adaptación de procesos de intervención específicos para las mujeres; sin embargo, estos procesos se basan en experiencias de países con contextos diferentes. Adicionalmente, las singularidades de las mujeres son raramente consideradas en la creación de tales procesos. En este contexto extremo (de urgencia), las OI tienen un efecto disruptivo sobre las ONG. Estas últimas se encuentran en tensión ante las necesidades inmediatas de los refugiados, independientemente del género, sin adaptar sus procesos de intervención a las mujeres. Por ende, la coordinación interorganizacional debe ser horizontal, pues esa forma de relacionamiento entre los actores y las ONG, posibilita intervenciones eficaces basadas en los problemas reales de la mujer y, de manera simultánea, se opone a la institucionalización del género en las políticas.

Los estudios de la implementación de políticas públicas asociados a los estudios de las organizaciones y de género, y las migraciones, corroboran en este estudio de caso, que la eficacia de los procesos de intervención está asociada a la participación social. La coordinación interorganizacional puede aportar a ello, siempre que se haga monitoreo.

## Referencias

- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1). pp. 26-56.
- Amnesty International (2019). *Femmes réfugiées*. Recuperado de <https://www.amnesty.ch/fr/themes/asile-et-migrations/femmes-refugiees>
- Caicedo-Muñoz, S. (2019). Formas organizacionales feministas en la implementación de políticas públicas. *Revista Estudos Feministas, Florianópolis*, 27(3). pp. 1-15. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2019v27n357211>
- Coalition Humanitaire (2019). *Qu'est-ce qu'une urgence humanitaire?* Recuperado de <https://www.coalitionhumanitaire.ca/quest-ce-quune-urgence-humanitaire>
- Conseil Mondial pour les Réfugiés (2019). *Appel à l'action: transformer le système mondial d'aide aux réfugiés*. Ontario, Waterloo. Centre pour l'Innovation dans la Gouvernance Internationale.
- DiMaggio, P.; Walter, J. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2). pp. 147-160.
- Drabek, T. E. & McEntire, D. (2002). Emergent Phenomena and Multiorganizational Coordination in Disasters: Lessons from the Research Literature. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 20(2). pp. 197-224.
- Dufour, S. (1991). *L'enquête terrain en sciences sociales*. Montréal. Les Éditions Saint-Martin.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4). pp. 532-550.
- Falkheimer, J. y Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4). pp. 180-189.
- FAO (2010). *Journées de Coordination des Clusters*. Rome. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i1671f/i1671f00.pdf>





- Freedman, J. & Bahija, J. (2008). Violence à l'égard des femmes migrantes et réfugiées: dans la région euro-méditerranéenne. *Réseau euro-méditerranéen des droits de l'homme*. Recuperado de [https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/5118\\_1.21.violenceal'égarddesfemmesmigrantes.pdf](https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/5118_1.21.violenceal'égarddesfemmesmigrantes.pdf)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston. Pitman.
- Fonds des Nations Unies pour la Population (2018). *Cinq raisons pour lesquelles la migration est une question féministe*. Recuperado de <https://www.unfpa.org/fr/news/migrationfeministe>
- Global Cluster for Early Recovery (2016). *Guide sur la Coordination du Relèvement Rapide*, 86. Recuperado de: [http://earlyrecovery.global/sites/default/files/note\\_dorientation\\_sur\\_la\\_coordination\\_du\\_relevement\\_rapide\\_-\\_nov\\_2016.pdf](http://earlyrecovery.global/sites/default/files/note_dorientation_sur_la_coordination_du_relevement_rapide_-_nov_2016.pdf)
- Groupe URD (2019). *Le groupe URD, un think-tank au cœur des crises*. Recuperado de <https://www.urd.org/fr/>
- Hällgren, M.; Rouleau, L. y De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1). pp. 111-153.
- Hardy, C. y Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an inter organizational domain. *Organization Science*, 9(2). pp. 217-230.
- Hardy, C.; Phillips, N.; Lawrence, T. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter organizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2). pp. 321-347.
- Haut-Commissariat pour les Réfugiés (2019). *Situation au Venezuela*. Recuperado de <https://www.unhcr.org/fr/situation-au-venezuela.html>
- IASC (2017). Le guide des genres pour les actions humanitaires. *Reliefweb*, Recuperado de [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/iasc\\_le\\_guide\\_des\\_genres\\_pour\\_les\\_actions\\_humanitaires.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/iasc_le_guide_des_genres_pour_les_actions_humanitaires.pdf)
- Kapucu, N. (2005). Inter organizational coordination in dynamic context: Networks in emergency response management. *International Network for Social Network Analysis*, 26(2). pp. 33-48.
- Laliberté-Beringar, D. (2002). Problématique du genre dans les situations de détresse: le cas des réfugiés en Afrique. *Refuge: revue canadienne sur les réfugiés*, 20(4). pp. 53-62.
- Lawrence, T. B.; Hardy C. & Phillips, N. (2002). Institutional effects of inter organizational collaboration: The emergence of proto institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1). pp. 281-290.
- Leidner, D.; Pan, G. & Pan, S. (2009). The role of IT in crisis response: Lessons from the SARS and Asian Tsunami disasters. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(2). pp. 80-99.
- Lièvre, P. (2005). Vers une logistique des situations extrêmes, de la logistique de projet du point de vue d'une épistémologie de l'activité d'une expédition polaire. *HDR*, Université Aix Marseille II. pp. 11-20.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2). pp. 340-363.
- Moussa, H. (1993). *Storm and sanctuary: the journey of ethiopian and eritrean women refugees*. Broché.
- Nivolianitou, Z. y Synodinou, B. (2011). Towards emergency management of natural disasters and critical accidents: the Greek experience. *Journal of Environmental Management*, 92(10). pp. 2657-2665.
- North, D. (1980). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

- Ocha (2015). *World humanitarian data and trends 2015*. United Nations.
- Phillips, N.; Lawrence, T. B. & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1). pp. 23-43.
- Quarentelli, E. L. (1997). The disaster research center field studies of organized behavior in the crisis time period of disasters. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 15(1). pp. 47-69.
- Rizza, R. (2008). Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique: quelles relations? *Revue Interventions économiques*, 38. p. 21.
- Shattuck, L. G. & Miller, N. L. (2006). Extending naturalistic decision making to complex organizations: a dynamic model of situated cognition. *Organization Studies*, 27(7). pp. 989-1009.
- Smith, M. D. (2016). Repenser le genre dans le cadre du régime international des réfugiés, *Revue Migrations Forcées*, 53. pp. 65-67.
- Soublière, J. F. (2013). *La collaboration inter-organisationnelle entre les agences d'aide internationale et les administrations publiques locales: cas du secteur de l'approvisionnement en eau potable au Malawi*, [maestria]. Montreal. École des Hautes Études Commerciales.
- Touron, P. (2000). *Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations: Étude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France*, 21<sup>avo</sup> congreso del AFC.
- UN Women (2019). *Les réfugiées et les migrantes*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/fr/news/in-focus/women-refugees-and-migrants>
- Van Maanen, M. (1990). *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. London, Ontario. Althouse.
- Yin, R. (1994). *Case study Research: Design and Methods*. 2a edition. Londres, Sage publications.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*, 2a edition, Londres, Sage publications.
- Yin, R. (2016). Case study research: Design and Methods. *Applied social research methods series*, 5. p. 21.