

Las ONG vistas por ellas mismas.
Síntesis del taller ONG: Problemas, balance y prospectiva*.

Taller ONG

Consulta BID “Fortalecimiento de la Sociedad Civil”

Diciembre 16, 1997

A. Problemas y Desafíos.

- Se ve necesario justificar como una inversión y en términos de rentabilidad los gastos que las ONG realizan, lo que no siempre es fácil por que las metas muchas veces son intangibles.
- Es posible y necesario incidir en las políticas, sin embargo a este nivel se presentan dificultades. Los aportes de las ONG en este campo son a través de sus profesionales, que por lo general son contratados para consultorías a título individual y no institucional.
- Es necesario replantearse el vínculo ONG/Movimientos Sociales, ya que estos en un contexto de mayor democracia han ido evolucionando y se enfrentan, al igual que las ONG a problemas y desafíos. En términos generales existen vínculos sólidos, sin embargo existen críticas que deben ser enfrentadas. En algunos casos, se tiende a dar una “competencia” por fondos con las Organizaciones Sociales, situación que debe ser aclarada.
- Existen problemas de diseño institucional. Por un lado, se reclama que las ONG trabajen en una escala mayor. Ello supone personal más calificado y más recursos. Por otro lado, está el tema de la flexibilización de las intervenciones de las ONG. Los programas/proyectos son más ambiciosos, más voluminosos (a veces) y sin embargo, los tiempos de los proyectos (financiamiento) son cada vez más cortos. Todo esto significa montar estructuras más sólidas, hacer el trabajo más rápido y a mayor escala para... desmantelarlas al poco tiempo.
- Se constata déficit de profesionales en el ámbito de la gestión institucional. Hay debilidades en términos de gerenciamiento y administración. Existe también una relativa invisibilidad de la actuación de las ONG a nivel nacional. Se presenta así la siguiente paradoja: se nos exige eficiencia administrativa pero hay cada vez menos fondos para gastos administrativos.
- No resulta fácil el paso de la protesta a la propuesta, o mejor de la protesta a la protesta con propuestas. Tradicionalmente, las ONG resolvían problemas de la gente, se constituían en referentes de resistencia o denuncia pero de ahí a tener propuestas en una sociedad que no las tiene... es algo difícil.
- Se percibe cierta atomización de las ONG, ya sea entre ellas o incluso al interior de una misma institución (equipos o individuos sin mutua conexión). Esta situación no facilita la agregación o potenciación y complementación de habilidades.
- Existen dificultades en formular marcos lógicos de planificación, evaluación,

controles que teniendo como referentes la cultura empresarial no obliguen a las ONG a perder lo que les es propio y coherente con su historia y sus procesos de vinculación con sectores sociales o su capital cultural acumulado. Hay todo un desafío en la necesidad de transformarse sin perder las capacidades de innovación, solidaridad con el movimiento social o sea, con lo que es el patrimonio histórico de las ONG.

- Hay temor y peligro de ser instrumentalizadas por parte del Estado y los organismos de cooperación internacional, así como de fuga de personal calificado.

B. BALANCE

El balance del “capital ONG acumulado” indica que:

- ◆ Se han desarrollado experiencias válidas y replicables, tanto en términos de conocimientos adquiridos como de vínculos con los beneficiados/as.
- ◆ Existe confianza por parte de los interlocutores, agentes sociales, producto del vínculo histórico con los mismos.
- ◆ Se trata de un espacio propio, no dependiente del Estado y diferente al del mercado, cuyo ritmo de trabajo puede que sea más lento. Nuestro modo de operar es también distinto al de los partidos políticos, con exigencias y propuestas puntuales más bien en función de la coyuntura electoral y partidaria.
- ◆ Existe capacidad de mediación entre, por un lado, las instancias nacionales e internacionales, estatales y empresariales y, por el otro, las exigencias de los movimientos y organizaciones sociales.

C. PROSPECTIVA.

Se esbozan algunas líneas de trabajo o tareas para encarar los nuevos desafíos impuestos por las circunstancias y el contexto de oportunidades. Se consideró necesario:

- * Una nueva coherencia interna e interinstitucional. Ello puede ser entendida como una visión compartida acerca de la sociedad que vivimos y de construcción de propuestas tanto puntuales o específicas como globales.
- * Mejorar la calificación de las directivas, los mandos medios y el funcionariado en general así como ir adoptando una cultura organizacional más competitiva, eficiente y eficaz, de manera a aspirar a gestionar mayores fondos y al mismo tiempo ser capaces de mayor flexibilidad para combinar labores y adecuarse a las demandas del entorno.
- * Implementar nuevas modalidades o maneras de presentarse hacia afuera, de cara a la sociedad, en forma más consistente y convincente y al mismo tiempo, mantener la coherencia con una historia y una especificidad de ONG, que aún requiere ser rescatada.

- * Compensar debilidades, socializar valores y destrezas, dinamizar nuestras instituciones. Aquellas que no son capaces de actualizarse y de interactuar en un plano de mayores exigencias profesionales tendrán dificultades en proseguir la labor.
- * Es fundamental contribuir a la formación o fortalecimiento de redes así como poner el énfasis en la profesionalización, de manera a enfrentar nuevos desafíos.

En síntesis, y en líneas generales, se propone la conformación de visiones compartidas, una nueva escala de solidaridad interinstitucional, la formación permanente y la capacidad de demostrar y reconocer aquello en lo cual las ONG son buenas y competitivas.

Formulario sobre Necesidades Estratégicas y de Capacitación para el Fortalecimiento Institucional de Organismos No Gubernamentales.

El siguiente listado de posibles necesidades y que se consideran de interés fue distribuido entre los asistentes al taller, quienes tenían la opción de seleccionar 5 puntos, los más importantes para **la capacitación y el fortalecimiento institucional de nuestro sector**, tanto hacia afuera como hacia adentro (total 10). Este ejercicio tuvo como objetivo facilitar la puesta en común de nuestros procesos de desarrollo institucional, el análisis de las dificultades y fortalezas, de manera a identificar los desafíos y propuestas de acción a futuro.

I. Fortalecimiento del Trabajo HACIA AFUERA (puntajes obtenidos al inicio):

- (5) Incidencia en políticas económicas y sociales a través del análisis, investigación, consultorías, lobby, campañas.
- (5) Incremento de la escala de impacto social de los proyectos y programas de las ONG (escala, visibilidad, calidad).
- (5) Fortalecimiento, ampliación, conformación de redes de ONG.
- (3) Colaboración con organismos públicos a nivel nacional y/o municipal y departamental en programas y proyectos sociales.
- (3) Relacionamiento con empresas privadas para obtener recursos locales.
- (3) Presencia a nivel de medios de comunicación y opinión pública en general.
- (2) Alianza con otras organizaciones de la sociedad civil (movimiento de bases, asociaciones comunitarias).
- (2) Relacionamiento con agencias de cooperación internacional (bilaterales y multilaterales).
- (1) Propuestas para la adecuación del marco regulatorio de las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil.
- (0) Colaboración con ONG del Norte (coordinación con contrapartes en aspectos sustantivos y enfoques de trabajo).

Otros (no se incluyeron puntos adicionales).

II. Fortalecimiento del Trabajo HACIA ADENTRO:

- (5) Desarrollo y cambio institucional (diseño organizacional, administrativo, equipos de trabajo).
- (4) Diseño e implementación de programas y proyectos (identificación de necesidades y recursos, diagnósticos, formulación).

- (3) Clarificar la identidad y el rol social de las ONG ante los cambios del entorno.
- (3) Gerencia y planificación estratégica (análisis del entorno, prioridades, estrategias alternativas, etc.).
- (3) Desarrollo de recursos humanos (detectar necesidades y modalidades de entrenamiento).
- (3) Monitoreo y Evaluación de programas y proyectos.
- (3) Acceso, generación y difusión de información (Internet, bases de datos, etc.).
- (2) Incorporación, adecuación de temas transversales: género y sostenibilidad.
- (1) Administración financiera (previsión y elaboración de presupuestos, auditorías etc.).
- (0) Investigación (técnicas de recolección de datos, sistematización, interpretación y análisis de fenómenos sociales y económicos).

- (1) Otros: Transparencia administrativa de las ONG.

TALLER ONG
FOCUS GROUP

16 de Diciembre 1997
Hotel del Paraguay
8.00 AM-13.00 PM

Lista de Invitados al Taller de Discusión sobre Perspectivas de Fortalecimiento de

Organismos no Gubernamentales (ONG).

1. Carlos Bareiro, PASTORAL SOCIAL NACIONAL.
2. Antonio Boselli, Confederación de Redes de ONG.
3. Estela Cacase - DECIDAMOS.
4. Agustín Carrizosa - CIRD/Comité Paraguay Kansas.
5. Angélica Delgado - Ecosistemas del Sur/Red Ambientalista.
6. Manuelita Escobar - ALTER VIDA.
7. Pilar Roig - TIERRA VIVA.
8. Jorge Talavera - FUNDACION EN ALIANZA.
9. Liz Torres - CALLESCUELA/ Coordinadora de los Derechos de la Infancia y Adolescencia (CDIA).
10. Andrés Wherle - CECTEC, Representante ONG ante el Comité de Selección de Proyectos SAS.

Genoveva Ocampos, BASE-ECTA Coordinadora Consulta BID
José Carlos Rodríguez, CDE Coordinador Taller ONG
Marta Mora, Apoyo Logístico.

TALLER ONG/SOCIEDAD CIVIL

Diciembre 1997

FOCUS GROUP

FORTALEZAS/LOGROS/DEBILIDADES/PROBLEMAS.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y PROPUESTAS.

Indicadores

Hacia afuera: Reconocimiento/Legitimidad/Incidencia.

- Comprensión y posicionamiento ante procesos variados y cada vez más complejos: “Reforma del Estado”, “ajuste estructural y gasto social”, “estrategia de gobernabilidad ante la crisis”, “pobreza”, “tercerización”, “integración”.
- Relacionamiento con los grupos metas. Oportunidades e impases.
- Relacionamiento con el sector público y privado. Antes y después del 89, ¿en qué aspectos hay avances?, ¿dónde están los impases?
- Relacionamiento con la cooperación internacional. ONG del Norte/cooperación multilateral, recursos externos/locales. Perspectivas.
- Cobertura de servicios, escala de actividad y replicabilidad de acciones. ¿Qué Hacer? ¿Cómo hacer?

Hacia adentro: Consistencia/Coherencia/Efectividad.

- Líneas y programas de acción: especialización/dispersión/complementariedad; prioridades institucionales/prioridades nacionales.
- Estructuras organizacionales, procesos de PME, fortalecimiento institucional.
- Política de recursos humanos. Limitaciones y oportunidades del contexto.
- Política de recursos financieros. Captación de recursos, modalidades de financiamiento.

DESAFIOS ACTUALES:

A) Desafíos hacia “Afuera”: vinculados al impacto del trabajo y la relación con la sociedad en sentido amplio.

- Llegar con lenguajes y contenidos claros y establecer un relacionamiento

transparente con los grupos metas, promoviendo una relación o “asociación solidaria” y efectiva entre ONG/grupos metas.

- una mejor comprensión del funcionamiento del Estado por un lado, del mercado por el otro, incorporando variables “macro” (presupuesto público, asignación del gasto social, reformas legales, políticas tributarias, planificación regional etc.) y revisando conceptos tales como “pobreza”, “participación social” y políticas tales como “reforma del Estado”, “ajuste estructural”, “integración regional”.

- un mayor y mejor **involucramiento** (sin cooptación ni manipulación) con los sectores públicos y privados y, particularmente, fortalecer la capacidad institucional para participar e influir en las políticas públicas (sociales y económicas).

- articular e incrementar la **escala de actividad** (por ejemplo, de lo puntual a lo regional) y asegurar la **replicabilidad de los proyectos** por parte de “otros” actores. Esto requiere a su vez incrementar y mejorar la relación entre las OSC y entre las ONG, fortaleciendo los espacios asociativos, los equipos de trabajo, las redes temáticas.

B) Desafíos hacia “Adentro”, vinculados a los cambios institucionales que deberíamos realizar, afianzar o potenciar para poder enfrentar con éxito los desafíos hacia “afuera”. Entre otras cosas, las ONG necesitan:

- * adecuar y reorientar sus **líneas y programas de acción** para adaptarlos continuamente a una realidad que cambia a ritmos acelerados y los desafíos mencionados anteriormente.

- * establecer o fortalecer sistemas de **organización y planificación** más ágiles, flexibles, eficientes, de manera a mejorar el diseño y gestión de proyectos de toda índole y en diferentes instancias.

- * Establecer **políticas de recursos (financieros y humanos)** que permitan proyectar la labor y asegurar la sostenibilidad de las intervenciones.

Sólo en la medida en que las ONGD logren transformarse para enfrentar y solucionar estos desafíos, aumentando su apertura hacia la sociedad en su conjunto y esforzándose por incrementar el impacto social de sus actividades, podrán constituirse en actores importantes y reconocidos en los procesos de desarrollo, en la superación o combate a la pobreza y de este modo aportar nuestro grano de arena en la construcción de una sociedad más integrada y equitativa, con proyección de futuro.

Fuente: “ONG y estrategias de comunicación”, Álvaro Bermejo y Luís Pérez Coscio, Pobreza Urbana y Desarrollo, Año 6, No. 13, Diciembre 1996.

Asunción, 10 de Diciembre de 1997

Sr.
Carlos Bareiro
Pastoral Social Nacional
Presente

Estimados/as Colegas:

Tal como le anunciáramos, estaremos realizando un taller sobre “Perspectivas de Fortalecimiento de las ONG en Paraguay” en el marco de la consultoría sobre “Fortalecimiento de la Sociedad Civil” para la Representación en Paraguay del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y para ello contamos con su participación y aportes. Los resultados de la discusión del grupo de trabajo servirán de insumo para la elaboración de las recomendaciones para el informe final y esperamos que la encuesta que adjuntamos permita identificar las prioridades para la discusión.

El taller se realizará el día martes 16 de diciembre de 08.00 a 13.00 en el Hotel del Paraguay y luego les invitamos a compartir un almuerzo. A modo de introducción y de manera a entrar en tema, tendremos 3 breves exposiciones:

Agustín Carrizosa: “Perspectivas de Capacitación para las ONG en el marco del Proyecto Capacitación para Mandos Medios del FOMIN/BID”.

Liz Torres: “La Coordinadora de los Derechos de la Infancia y Adolescencia (CDIA) y su experiencia de relacionamiento con el Estado”.

José Carlos Rodríguez: “El Contexto de la Cooperación Internacional y las ONG”.

José Carlos coordinará el taller que será grabado en su totalidad de manera a rescatar al máximo los comentarios y opiniones vertidos en dicha ocasión. Le adjuntamos el listado de invitados así como el formulario de la encuesta, rogándole se sirva completarla y enviarla por fax al 447282 o al 208498 antes del lunes 15. Contando con su presencia el próximo martes, les agradecemos su colaboración en esta tarea y les saludamos cordialmente,

Genoveva Ocampos
Coordinadora Consulta BID

Formulario sobre Necesidades Estratégicas y de Capacitación para el Fortalecimiento Institucional de Organismos No Gubernamentales.

Le rogamos analice la siguiente lista de posibles necesidades, agregue los puntos no incluidos y que considere de interés y **seleccione (marque con una x) los 5 puntos que desde su punto de vista constituyen los más importantes para la capacitación y el fortalecimiento institucional de nuestro sector**, tanto hacia afuera como hacia adentro (total 10). Este ejercicio tiene como objetivo facilitar la puesta en común de nuestros procesos de desarrollo institucional, el análisis de las dificultades y fortalezas, de manera a identificar los desafíos y propuestas de acción a futuro.

I. Fortalecimiento del Trabajo HACIA AFUERA:

- I.1. Incidencia en políticas económicas y sociales a través del análisis, investigación, consultorías, lobby, campañas.
- I.2. Incremento de la escala de impacto social de los proyectos y programas de las ONG (escala, visibilidad, calidad).
- I.3. Fortalecimiento, ampliación, conformación de redes de ONG.
- I.4. Alianza con otras organizaciones de la sociedad civil (movimiento de bases, asociaciones comunitarias).
- I.5. Colaboración con organismos públicos a nivel nacional y/o municipal y departamental en programas y proyectos sociales.
- I.6. Relacionamiento con empresas privadas para obtener recursos locales.
- I.7. Colaboración con ONG del Norte (coordinación con contrapartes en aspectos sustantivos y enfoques de trabajo).
- I.8. Relacionamiento con agencias de cooperación internacional (bilaterales y multilaterales).
- I.9. Propuestas para la adecuación del marco regulatorio de las ONG y otras organizaciones de la sociedad civil.
- I.10. Presencia a nivel de medios de comunicación y opinión pública en general.
-I.11. Otros.....
-

II. Fortalecimiento del Trabajo HACIA ADENTRO:

- II.1. Clarificar la identidad y el rol social de las ONG ante los cambios del entorno.
- II.2. Desarrollo y cambio institucional (diseño organizacional, administrativo, equipos de trabajo).
- II.3. Gerencia y planificación estratégica (análisis del entorno, prioridades, estrategias alternativas, etc).
- II.4. Diseño e implementación de programas y proyectos (identificación de necesidades y recursos, diagnósticos, formulación).

- II.5. Acceso, generación y difusión de información (Internet, bases de datos, etc.).
- II.6. Incorporación, adecuación de temas transversales: género y sostenibilidad.
- II.7. Investigación (técnicas de recolección de datos, sistematización, interpretación y análisis de fenómenos sociales y económicos).
- II.8. Desarrollo de recursos humanos (detectar necesidades y modalidades de entrenamiento).
- II.9. Administración financiera (previsión y elaboración de presupuestos, auditorías etc.).
- II.10. Monitoreo y Evaluación de programas y proyectos.
- II.11.....
-

FAVOR ENVIAR SU RESPUESTA ANTES DEL 15!
VIA FAX: 447282/208498

Nombre y firma:.....