

ONTRAC

Numero 26, enero 2004

Boletín de noticias del Centro Internacional de Capacitación e Investigación para las ONG.

CONTENIDO

Punto de vista La Geografía Cambiante de la Ayuda: El Apoyo de los Donantes a las ONGs

Tendencias en los Donantes y Desarrollo de la Sociedad Civil en Asia Central

Noticias sobre construcción de capacidad

Un “Compromiso Intimo”: ¿Una Perspectiva Diferente sobre el Envío de Personal?

Praxis: El Grupo Catalizador y la Capacitación Creativa

Enfoque de País: El Apoyo de los Donantes a ONGs y La Construcción de Capacidad: La Perspectiva Francesa

Publicaciones de INTRAC

Personal de INTRAC

Entrenamiento en INTRAC

En esta edición: Brian Pratt enuncia los cambios en las actitudes de los donantes oficiales hacia el sector de las ONGs; Anne Garbutt revisa los cambios en el apoyo de los donantes en Asia Central; Mia Sorgenfrei hace un reporte sobre las relaciones entre las ONGs y el Estado actualmente en Francia; Brenda Lipson sugiere acercamientos creativos para el envío de personal y John Hailey escribe sobre la capacitación creativa.

Punto de vista: La Geografía Cambiante de la Ayuda: El Apoyo de los Donantes a las ONGs

Los cambios en la geografía de la ayuda hacen que las ONGs de desarrollo estén encarando algunos cambios. La desviación masiva de fondos hacia los Balcanes esta llegando a su fin, y los fondos de ayuda están actualmente siendo absorbidos por Irak y Afganistán. Se aproxima también la entrada de nuevos actores en el mundo de los donantes al expandirse la Unión Europea hacia el oriente, haciendo que los nuevos países miembros estén obligados a crear sus propios programas de ayuda, aun cuando parten de una historia muy diferente a aquella de los países de Europa Occidental. Ya existe en la actualidad una generación de ONG, tanto en países en vía de desarrollo como en países desarrollados, que cada vez es más dependiente de distintas formas de financiación oficial basada en impuestos. Este artículo explora la manera en que estas y otras tendencias afectarán en el futuro a las ONGs. Para a las ONGs que miran hacia el futuro no todos los escenarios

posibles permiten una lectura cómoda. Para las ONG internacionales (ONGI¹) habrá nuevas oportunidades y nuevos competidores por los fondos estadounidenses, mientras que las ONG locales podrán encontrarse con que nuevos donantes con prioridades muy diferentes abrirán oficinas en sus países.

Primero y principalmente, es importante resaltar que ha tenido lugar una consolidación estable de la financiación directa por parte de donantes oficiales de las ONG de países en vía de desarrollo. En muchos países donantes, la cantidad de dinero que se está transfiriendo a ONGs de los países de origen, es pequeña en la actualidad si se compara con la financiación que se lleva a cabo a través de las embajadas y de las oficinas de campo en el país. De cualquier manera sería demasiado apresurado hablar de la caída de las ONGI por estas razones. De hecho, un estudio anterior de INTRAC (1998), concluyó que en un momento de aumento de los presupuestos de asistencia externa en la década de los noventa, el resultado final representó más dinero para las ONG locales, sin reducir los presupuestos para las ONG del país de origen.

De cualquier manera, existen actualmente signos de una reducción en la financiación de la ayuda en un gran número de países, y de la desviación de fondos hacia nuevas áreas de interés político. Por esta razón es posible que el incremento en apoyo financiero directo esté llevando a la asignación de menos recursos para las ONG del país de origen. Las ONG han sufrido recortes de presupuesto en Dinamarca, y en otros lugares la reasignación de presupuesto está teniendo diferentes implicaciones. En el Reino Unido, por ejemplo, aun cuando más ONG están obteniendo financiación en bloque por parte del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID), a través de Acuerdos para Programas de “Partnership”² (PPAs), estos apoyos están muy lejos de ser generosos y los PPAs representan una proporción relativamente pequeña de los ingresos de la mayoría de las ONG receptoras. Algunas de estas ONG reciben muchos más fondos de DFID a través de contratos para programas en los países que los que reciben con los PPA. Esto puede también ilustrarse con el caso de Canadá; en el tiempo en que INTRAC realizó el primer estudio sobre financiación directa, muchas pequeñas ONG canadienses se vieron obligadas a cerrar dados los recortes en el financiamiento gubernamental. Al mismo tiempo, se vieron beneficiadas algunas ONG que pudieron demostrar estar solidamente establecidas en el país. Los signos indican que este patrón se está reproduciendo en toda Europa, aunque de manera más lenta y menos dramática.

El financiamiento en los países tiende a beneficiar a grandes ONGI que cuentan con oficinas de campo, particularmente a aquellas que aceptan contratos para aplicar programas representando a donantes oficiales. Algunas ONG más pequeñas han tratado de seguir este camino, pero se han encontrado con que al no contar con fondos para invertir en nuevas operaciones, oficinas y costos de funcionamiento, sus únicas opciones son limitarse a uno o dos países donde ya están establecidas, tratar de convertirse en una ONG local o en última instancia enfrentar el cierre. Este ha sido definitivamente el caso para un buen número de ONGs en el Reino Unido, las cuales se encuentran fuera del sistema PPA y enfrentan una

¹ INGO, en su sigla en inglés: International NGOs.

² Partnership o relaciones de colegaje entre dos ONGs, frecuentemente una donante y otra implementadora, que pretenden establecer una relación respetuosa y equilibrada en que cada una ofrece sus fortalezas

fuerte presión si no tienen la posibilidad de acceder a financiamiento en los países. Muchas pequeñas ONGs en los países escandinavos encaran actualmente dificultades similares.

Algunos son de la opinión de que estas ONGs deben ser protegidas ya que contribuyen a la educación para el desarrollo y a la “solidaridad”. Una visión alternativa argumenta que, debido a su pequeña escala, estas ONGs no pueden generar el profesionalismo requerido ni demostrar el valor de sus aportes, al estar actualmente las embajadas financiando y en contacto cercano con las iniciativas locales. Una respuesta a esto ha sido la creación de redes más grandes, unidas por una fe compartida o por otros valores comunes. Algunas de estas redes se concentran en operaciones de campo conjuntas, mientras que otras funcionan basadas en una división implícita de labores, entre aquellos que recaudan fondos y aquellos desarrollan las operaciones de campo.

¿Es posible inferir de estas corrientes en los hechos que las agencias donantes oficiales ya no ven a las ONGs basadas en su país de origen como actores principales de desarrollo? Por ejemplo, el PPA parece indicar que para el donante, DFID, el papel de las ONG británicas receptoras, en el apoyo a la ayuda humanitaria y a los programas de desarrollo, no es una prioridad. Como un analista comentó: ¿Son las PPA una “gratificación de despedida”? Esto parece ser confirmado por una revisión de algunas de las agencias donantes tradicionales: una proporción reducida de los fondos que asignan a las ONGI va para sus contrapartes de desarrollo locales, mientras la mayor parte se destina a actividades tales como cabildeo, educación para el desarrollo, construcción de capacidad, etcétera. Aparentemente muchos donantes oficiales siguen pensando que las ONGI tienen un papel importante que cumplir en la ayuda humanitaria de emergencia, pero que son menos útiles en el desarrollo.

Con este problema se relaciona la tendencia de que muchos donantes oficiales sienten que sus inversiones en el sector de las ONG no han arrojado con frecuencia los dividendos esperados en términos de **reducción de la pobreza**. Los recursos asignados a las ONGs con frecuencia han resultado en el desarrollo de elites locales, y no en la reducción de la pobreza con base en la comunidad. Por esta razón, se está experimentando con nuevas formas de financiamiento a organizaciones de base comunitarias (OCB)³, mediante el diseño de nuevos mecanismos de financiamiento para llegar a estos grupos intentando encausar los fondos a través del gobierno local (a condición de la implementación de estrategias de descentralización), o mediante la identificación de ONG locales que tengan un contacto estrecho con las organizaciones comunitarias de base, OCB. Algunas ONGI han logrado acceder a estos fondos ofreciendo la posibilidad de suministrar un registro de de el apoyo proporcionado directamente a las bases, (en especial algunas pequeñas ONGI con base en el África), mientras que otras han perdido su credibilidad en este terreno. Una implicación de este **regreso a la comunidad**, es el resurgimiento de un interés por la capacitación para el desarrollo comunitario y aquí de nuevo las agencias oficiales están en busca de nuevos colaboradores. De lo que se habla es de aumentar la capacidad de absorción local de los grupos comunitarios y de aquellos que trabajan en relación estrecha con ellos, de un manera que demuestre un impacto real sobre la pobreza.

³ CBOs, en su sigla en inglés

Existen algunos ejemplos de ONGI que están tratando de “auto re-estructurarse” para trabajar en programas comunitarios, mientras que otras han dirigido su atención hacia sus contrapartes locales, para ayudar a estrechar el compromiso de estos con actividades comunitarias. Cuando esto no sucede las agencias donantes pasan a buscar otras alternativas como la exploración de otros sectores de la sociedad civil, por ejemplo las uniones de comercio y los movimientos sociales, así como los gobiernos locales y las asociaciones del sector privado, para a través de ellas implementar programas de lucha contra la pobreza. Estos cambios implican un claro reto para las ONG tradicionales (locales e internacionales) pues las agencias donantes parecen decir: *“Prueben que tienen la capacidad de implementar servicios y programas de desarrollo a través de las comunidades si esperan continuar recibiendo fondos de nosotros”*

Mientras que algunos posiblemente interpreten esto como un giro hacia el incremento de la contratación de entrega de servicios, la cual sin duda es parte del problema, vale la pena también entender el nuevo foco de algunos donantes oficiales hacia el fortalecimiento comunitario (ver como ejemplo al Banco Mundial 2003). Esto ha llevado a un deseo de identificar socios que sean genuinamente capaces de coordinar programas que fortalezcan el acceso de los grupos pobres y marginados al gobierno y a otros pilares de poder.

¿Cuáles son entonces algunas de las implicaciones de estas corrientes? Primero que todo, algunas ONG estarán obligadas a reconsiderar su **papel en el empoderamiento** de comunidades y grupos en niveles de pobreza. ¿Pueden estas ONGs realmente afirmar que tienen las habilidades, la experiencia y el deseo de hacerlo? Otras ONGs que elijan funcionar como contratistas, tendrán que refinar su capacidad para manejar contratos provenientes de donantes oficiales. Algunas ONGI y ONGs locales tienen pocas posibilidades de sobrevivir a estos cambios dado el abandono de la visión de que el financiamiento a las ONGs es un fin en si mismo. Por otro lado, existe un grupo de ONGI que todavía recaudan gran parte de sus fondos independientemente, a través de sus propias organizaciones. Estas ONGI están, de esta manera, menos expuestas a estas tendencias en el financiamiento por parte de las agencias oficiales, aunque también la mayoría trata de atraer fondos oficiales a través del canal más accesible de los programas de emergencia o por medio de contratos.

Este número de *ontrac* se concentra en la geografía cambiante de la ayuda, enfatizando las implicaciones de los cambios en el financiamiento de los donantes para las ONG. Anne Garbutt examina el papel que han tenido estas tendencias en el cambio de los patrones de los donantes en el financiamiento al desarrollo de la sociedad civil en Asia Central, tanto antes como después del 11 de septiembre del 2001. Mia Sorgenfrei hace un reporte sobre las relaciones entre las ONGs y el Estado en la actualidad en Francia, incluyendo los cambios en los patrones de financiamiento. En las “Noticias sobre Construcción de Capacidad” Brenda Lipson reta las revisiones de los donantes sobre envío de personal proponiendo nuevos acercamientos. En números futuros de *ontrac* se continuará monitoreando estos cambios en las tendencias de donación, especialmente a la luz de la “Guerra del Terror” y de la creciente politización de los ambientes en los que las ONGs están operando.

Escrito por Brian Pratt

Director Ejecutivo, INTRAC. Correo electrónico: b.pratt@intrac.org

Referencias

INTRAC (1998) *Direct Funding from a Southern Perspective: Strengthening Civil Society?* NGOMPS No. 8

World Bank Empowerment Website (3 December 2003)

<http://inweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/68ParentDoc/Empowerment?OpenDocument>

Tendencias de los Donantes y Sociedad Civil en Asia Central

Durante los primeros diez años posteriores a la caída de la Unión Soviética, la democratización fue la prioridad de los donantes en Asia Central. USAID, así como muchas otras fundaciones con base en los Estados Unidos, invirtieron dinero en ONGs nacientes, que se esperaba tomaran un papel de liderazgo en la sociedad civil. Estas ONGs debían convertirse en la conciencia del gobierno y equilibrar el control gubernamental excesivo. Las ONGs internacionales, así como las agencias de ayuda oficial, las fundaciones y las agencias multilaterales, se concentraron todas en la construcción del sector de las ONG como un fin en si mismo. Muy pocas agencias europeas tenían presencia operacional en la región y la poca que había estaba relacionada con proyectos en áreas como el Mar de Aral y las zonas de pruebas nucleares en Kazajstán.

Cientos de nuevas ONGs surgieron en la región, la mayor concentración de ellas estando en Kirguizistán y la menor en Turkistán. En Kirguizistán y Kazajstán también surgieron algunas coaliciones y foros de organizaciones de la sociedad civil (OSC⁴). Estos grupos fueron con frecuencia creados por organizaciones externas con el objetivo de “darle una voz al pueblo”. La comunidad de donantes vio su papel como el de la construcción de democracia y asumió que el sector de las ONGs locales - una vez establecidas - contribuiría a una sociedad democrática concentrada en las necesidades sociales. Se asumió también que el sector trabajaría de manera conjunta para lograr objetivos comunes, basándose en valores compartidos, principios de buen gobierno y recursos conjuntos.

Las ONGs internacionales tendían a funcionar dentro de los marcos de las políticas de las agencias oficiales, proporcionando a las ONGs locales capacitación y algunas pequeñas subvenciones. La debilidad de este modus operandi era que se estaba apoyando al sector de las ONGs aisladamente de los sectores privado y estatal. A mediados de los años noventa, algunas ONGs internacionales (incluyendo a INTRAC) empezaron a reconocer este problema, sin embargo muchas de las agencias de ayuda oficial no lo hicieron hasta mucho después.

⁴ CSO sigla en ingles.

A finales de los años noventa, la iniciativa del Banco Mundial para la reducción de la pobreza (Poverty Reduction Strategy Papers, PRSP) estaba en pleno funcionamiento. En Asia Central, se dio prioridad a Kirguizistán y Tayikistán, países que aceptaron el Marco Comprensivo de Desarrollo (Comprehensive Development Framework, CDF) y/o las herramientas del Banco Mundial, (PRSP). Se esperaba que los gobiernos de estos dos países trabajaran conjuntamente con la sociedad civil en el desarrollo de marcos de trabajo para la reducción de la pobreza. Lo que sucedió en realidad fue que en Kirguizistán amplios sectores de la sociedad civil se sintieron fuertemente desilusionados; los marcos de trabajo fueron vistos como un mecanismo del gobierno corrupto para acceder a fondos internacionales que el país tendría que pagar después. También generó frustración el hecho de que estos mecanismos se hubieran anunciado como “participativos y consultivos”, cuando en realidad estuvieron lejos de serlo. Estas preocupaciones continúan estando vigentes, sin embargo se ha iniciado un proceso de dialogo entre el gobierno y la sociedad civil (en la actualidad mucho más amplio que las ONGs iniciales) y la erradicación de la pobreza es parte de la agenda tanto en Kirguizistán como en Tayikistán. En los otros tres países aun existe poco reconocimiento oficial de que la pobreza es un problema que es necesario atender. En Kazajstán el estado cuenta con un Programa de Reducción de la Pobreza, pero esta implementado con poca voluntad política y subsecuentemente con pocos recursos.

Antes del 11 de septiembre 2001, las agencias oficiales estaban comenzando a notificarle tanto a las ONG internacionales como a las (CSOs) locales, que iniciarían el retiro del apoyo económico a la región. Al estar su foco ligado a las “Metas para el desarrollo del Milenio” (Millenium Development Goals), Asia Central dejaba de ser un área de concentración y países como Kazajstán y Uzbekistán, probablemente quedarían completamente excluidos de la agenda. Por esta razón, las ONGs internacionales y las OCSs comenzaron a contemplar la **movilización de recursos** dentro de la región. Más aun, los vínculos entre las ONGs rusas y sus homologas en Asia Central se fortalecieron y los OCSs comenzaron a investigar vías que les permitieran recaudar fondos para continuar con sus programas sin contar con financiación de las agencias oficiales.

El 11 de septiembre lo cambio todo. Una vez empezó la ofensiva militar contra Afganistán, un gran número de donantes oficiales se hicieron presentes en la región, especialmente en las áreas cercanas a las fronteras con Afganistán. Muchos donantes ofreciendo fondos para el trabajo con refugiados afganos contactaron a pequeñas ONGs locales, solicitándoles que desarrollaran programas para la resolución de conflictos. Estas ONGs se sintieron sobrecargadas y buscaron la asesoría de ONGs internacionales sobre como manejar la situación. Hubo un gran aumento de actividad resultado de la proliferación de ONGs en la sección sur de la región, estimulada por la promesa del flujo de fondos. Durante el año pasado las cosas se han calmado y las grandes expectativas del incremento en los fondos no se han materializado. Las agencias oficiales están hablando de nuevo de desviar fondos para el desarrollo de Irak y el temor en Asia Central es que inclusive el apoyo que se recibe en la actualidad se reduzca drásticamente.

El gran momento del desarrollo de la sociedad civil por la causa del desarrollo de la democracia ha llegado a su fin; la nueva estrategia de USAID, por ejemplo, muestra un descontento con los intentos anteriores de reforma democrática. Las agencias oficiales están

comenzando a producir nuevas estrategias para Asia Central y los primeros indicadores sugieren que Uzbekistán, Turkmenistán, Kazajstán y en algunos casos Tayikistán, recibirán un financiamiento reducido. Las estrategias revisadas examinan como **comprometerse con las comunidades**, contribuyendo con (programas de desarrollo comunal), tales como el mejoramiento del suministro de agua y el trabajo con asociaciones de vivienda. En un futuro, los países que se adhieran a la Unión Europea podrían compensar un poco la insuficiencia de fondos. Por ejemplo, la Embajada de Hungría en Almaty, ha comenzado a otorgar pequeñas subvenciones a ONG.

La sociedad civil se esta desarrollando rápidamente en estos cinco estados. La evidencia sugiere que la manera en la que se ha desarrollado ha estado más influenciada por las políticas de los donantes que por las necesidades reales de Asia Central. En los próximos años, será interesante monitorear como ven las agencias oficiales su papel en el desarrollo y en que grado sus políticas influyen el diseño de los programas de desarrollo comunitario en una región en la que existe muy poca experiencia en este terreno. Para la sociedad civil, el reto consistirá en recaudar una proporción cada vez mayor de los recursos localmente, a través de suscripciones de membresía, generación de ingresos, patrocinio del sector privado y contratos gubernamentales dentro de la región.

Escrito por Anne Garbutt

Coordinadora de la Región de la Antigua Unión Soviética, INTRAC. Correo electrónico: a.garbutt@intrac.org

Noticias sobre Capacitación

Bienvenidos a noticias de capacitación numero 15. En esta edición la Directora de Entrenamiento y Capacitación de INTRAC, Brenda Lipson, reflexiona sobre el papel potencial del “envío de personal” en el desarrollo internacional. John Hailey, Director del programa Praxis, hace un reporte sobre la primera reunión del Grupo Catalizador, para la exploración de la capacitación creativa.

Un “Compromiso Intimo”:¿Una perspectiva diferente en el “envío de personal”⁵?

En los últimos años, los donantes oficiales han invertido en algunas revisiones y evaluaciones sobre los programas de envío de personal. Los diferentes temas y conclusiones que emergen de estas revisiones ya han sido ampliamente analizadas en otros documentos (ver por ejemplo Pratt 2003). Por esta razón el presente artículo examina el envío de personal desde una perspectiva ligeramente diferente, sugiriendo que *hay algo único y potencialmente muy valioso, en el proceso facilitado en el que un individuo “acompaña” a una organización desde su interior*. Se pregunta si es posible encontrar un nuevo lenguaje para describir esta unicidad, con términos que se alejen de los debates

⁵ Programas en los cuales un agente externo se ubica con su experiencia por un periodo de tiempo considerable en la organización solicitante compartiendo con el equipo la misma, diferente a la labor de consultoría externa habitual.

estériles sobre (compartir habilidades, llenar vacíos, cooperación técnica, Norte-Sur y “voluntariado”). ¿Un nuevo lenguaje que hable de “**intimidad**” y “**compromiso**”?

¿Que tal si cambiamos nuestra perspectiva por un momento y le damos una interpretación más “empoderadora” al proceso de emplazamiento? En tal escenario, la organización receptora se vuelve un **agente activo** para su propio cambio y desarrollo, al buscar un catalizador externo para que se involucre en su íntimo mundo organizacional interno. La “agencia de emplazamiento” se convierte entonces en un facilitador de este proceso de cambio y utiliza sus recursos y relaciones para localizar al catalizador más apropiado, se encuentre esta persona dentro del mismo país, en un país o región vecina, o en otro hemisferio. La organización receptora se vuelve así el actor principal en la definición de lo que necesita y por que: esencialmente se trata de definir cual va a ser el “valor agregado” del catalizador externo.

¿Cuales podrían ser algunos elementos de este valor agregado y la unicidad del acompañamiento facilitado? Es posible encontrarlos en las siguientes reflexiones:

- Si nos trasladamos del lenguaje de “compartir habilidades” y “cooperación técnica” al de **compartir el conocimiento**, es posible que podamos percibir que existen aspectos de la experiencia humana y de la perspectiva individual que pueden ser útiles para incorporar en una organización desde un ambiente exterior al ambiente en el cual esta funciona. Si partimos del supuesto de que la organización receptora ha sido pro-activa en la manera sugerida anteriormente, entonces es posible que el agente externo pueda realizar contribuciones al compartir conocimiento, siempre y cuando pueda acompañar a la organización desde su interior por un periodo de tiempo prolongado.

Por ejemplo, una ONG de Asia Central puede estar interesada en desarrollar su capacidad para involucrarse en desarrollo rural comunitario. La agencia busca entonces activamente alguien con este tipo de experiencia proveniente de un país de Asia del Sur. El individuo trae consigo el conocimiento de su contexto específico, este conocimiento no puede ser aplicado directamente en un contexto diferente. Para volverse aplicable este conocimiento debe experimentar un proceso de exploración y adaptación, el cual solamente puede ser llevado a cabo de manera efectiva si el personal de la ONG de Asia Central, también comparte sus saberes. Juntos construyen una nueva base de conocimiento que supera con creces las herramientas, métodos y técnicas específicas. Se sumergen en su sabiduría y capacidad de juicio conjuntas, en sus capacidades individuales de paciencia, escucha y comunicación. Esto va mucho más allá del compartir habilidades o de la cooperación técnica; toma tiempo desarrollar la confianza y la comprensión interpersonal que son los pilares del desarrollo del conocimiento. La nueva base de conocimiento resultante tiene el potencial de ser mucho más relevante y efectiva para el trabajo de la ONG de Asia Central que la que hubieran podido obtener de un consultor visitante, de libros o, inclusive, de una corta visita de intercambio.

- Otro elemento de unicidad puede encontrarse en el **desarrollo de las relaciones**, particularmente si lo entendemos como una contribución al desarrollo del capital

social a un nivel global. Continuado con el ejemplo anterior, el individuo de Asia del Sur eventualmente va a volver a las redes de su región y actuar como un facilitador para realizar contactos con la organización de Asia Central. Un conocimiento “íntimo” de esta ONG le permitirá identificar los contactos más relevantes y las posibles alianzas.

- Un acercamiento ligeramente diferente a un “involucramiento íntimo” puede encontrarse en el ambiente del cabildeo y la influencia en políticas. Un ejemplo útil puede ser el emplazamiento de un miembro del personal de una ONG del norte en una ONG socia en el sur, siguiendo un proceso transparente de diálogo y escogencia sobre los papeles de cada uno en relación a la estrategia de cabildeo. Algunas veces una ONG del Sur puede no desear involucrarse directamente en el trabajo de (cabildeo), pero en cambio si puede querer que sus experiencias programáticas sirvan como ilustraciones o estudios de caso para campañas y (cabildeo) en otros lugares. Las agencias de envío de personal se están involucrando cada vez más en el influenciamiento de políticas y están incluyendo tareas de comunicación relacionadas con cabildeo en las descripciones de las habilidades de los candidatos que se suministran a las organizaciones receptoras. Aquí es posible que encontremos un impacto adicional para la ONGs del Norte, que surge de la experiencia adquirida a través de su íntimo involucramiento con trabajo programático, algo que no estaría disponible para una ONG del Norte involucrada exclusivamente en una relación basada en la financiación.

Ser el facilitador de este involucramiento íntimo requiere competencias especializadas e implica un compromiso de recursos potencialmente alto por parte de la agencia que envía el personal.

Algunos ejemplos de competencias necesarias son:

- Competencias de empoderamiento o de creación de capacidad, necesarias para que el punto de inicio sea verdaderamente el de una organización receptora.
- Competencias relacionales necesarias para asegurar una cobertura global en la búsqueda e identificación del agente externo más apropiado para ser ubicado en la organización receptora.
- Competencias de administración de recursos humanos fundamentales para este tipo de trabajo.

Como afirmo una agencia británica, el emplazamiento de individuos tiene el potencial de liberar el “poder creativo del esfuerzo compartido” (VSO). La pregunta continúa siendo: ¿están las agencias oficiales preparadas para reconocer y apoyar este hecho?

Escrito por Brenda Lipson

Directora de Entrenamiento y Capacitación, INTRAC. Correo electrónico: b.lipson@intrac.org

Brenda es también miembro de la junta directiva de una ONG británica involucrada en cabildeo y emplazamiento de personal.

Referencias

Pratt, B. (2003) 'Update on Personnel-Sending from Northern NGOs.' In *Informed*, NGO Funding and Policy Bulletin No. 9. Oxford: INTRAC.

Praxis: El Grupo Catalizador y la Capacitación Creativa

“¿Cuáles son los temas claves en el área de la capacitación?” Cualquier discusión sobre este tema tiene muchas posibilidades de ser amplia y provocadora. La discusión realizada por los miembros del grupo “Praxis Programme’s Catalyst Group” no fue la excepción. El Grupo Catalizador esta conformado por hombres y mujeres provenientes de distintos lugares del mundo que están activamente involucrados en el desarrollo de las capacidades organizacionales y administrativas en las ONG. Lo sorprendente en la discusión fue el interés común sobre el desarrollo de prácticas innovadoras y promover la “**capacitación creativa**”.

Los contenidos y contribuciones del grupo ayudaron a INTRAC a comprender de manera más plena los temas claves que enfrentan los “capacitadores”. De estas discusiones surgieron algunos temas generales, como el reconocimiento de la larga historia de la capacitación. Es posible que se le haya dado distintos nombres, pero desde hace muchos años – remontándonos al periodo colonial y a los días tempranos de la independencia – se realizaron esfuerzos innovadores para capacitar a la comunidad y a las organizaciones voluntarias. En la discusión se llegó también a un reconocimiento general de que los patrones de financiación han cambiado a lo largo de los años. El punto no es tanto la cantidad de fondos disponibles para el trabajo de capacitación, sino la manera en la que los donantes están introduciendo nuevos condicionantes y restricciones sobre la manera en la que los fondos deben ser utilizados. Esto ha creado la preocupación de que muchos capacitadores se están convirtiendo en simples “contratistas de los donantes”, pues están tan coartados por la agenda de estos, que se encuentran imposibilitados para actuar en favor de los intereses de las ONG con las que trabajan. No se les permite experimentar con nuevos procesos o introducir prácticas innovadoras.

Estos problemas resaltaron la necesidad de que los capacitadores tengan el coraje, la confianza y la habilidades para ser más creativos en su trabajo. Hubo un consenso general entre los miembros del Grupo Catalizador de que la capacitación es un **proceso inherentemente creativo**. Fundamentalmente, se trata de crear un ambiente y una cultura de cambio en el que puedan surgir nuevas prácticas y nuevas estrategias o sistemas. ¿Pero como fomentar una mayor creatividad en el trabajo de capacitación? Muchos han quedado atrapados en un tipo de capacitación estancada en la que se utilizan las mismas viejas herramientas y técnicas. Los capacitadores necesitan emplear concientemente

acercamientos innovadores y creativos hacia su trabajo y desarrollar las habilidades necesarias para que la creatividad florezca. Más importante aun, los capacitadores deben entender que solo si actúan como facilitadores de soluciones creativas, pueden genuinamente contribuir y generar cambios reales en las ONGs en las que trabajan.

Esta creatividad puede presentarse con muchas apariencias diferentes. James Taylor, del CDRA, hablo del valor de la utilización de historias y otros tipos de comentarios narrativos. Estos son vistos por él como una manera culturalmente apropiada de compartir técnicas de desarrollo adecuadas. También considera que este tipo de prácticas son lo suficientemente amplias para tener impacto en fomentar nuevos caminos y evaluar si las inter-relaciones y los desbalances de poder están cambiando. Jenny Pearson, del VBNK de Camboya, enfatizo la necesidad que tienen los capacitadores de pensar “fuera de sus cajas” y desarrollar técnicas para estimular a sus compañeros y clientes para que trabajen más creativamente o para que estén más abiertos a emplear soluciones innovadoras. Con este objetivo, ella ha estado involucrada en la creación de un nuevo Centro para el Desarrollo Creativo.

Uno de los retos que enfrentan los capacitadores es como superar la resistencia inherente entre los donantes, los diseñadores de políticas y la mayoría de los directivos de la ONG, a adoptar procesos nuevos, creativos e innovadores, o inclusive soluciones radicales. Esta resistencia surge de que, con demasiada frecuencia, las soluciones creativas son tildadas de “soluciones blandas o sensibleras”, y vistas como demasiado abiertas para ser fácilmente dirigidas o monitoreadas. Comúnmente los directivos y donantes **reducen la creatividad** a una “**herramienta**”, que puede ser utilizada intermitentemente para energizar grupos o generar pensamiento optimista. De esta manera, la creatividad no es vista como un proceso integral que debe ser incluido en cualquier proceso de cambio, como un complemento a las herramientas y técnicas más mecánicas e instrumentales, utilizadas con frecuencia por los capacitadores.

Existen también interrogantes sobre la relación entre **cultura** y **creatividad**; ¿Qué influencia tiene la cultura en la estimulación de la creatividad y la introducción de procesos innovadores? Es evidente que la cultura tiene un impacto en nuestra habilidad para trabajar juntos, entendernos o construir interrelaciones de confianza. Los capacitadores no solamente tienen que adaptar sus técnicas y procedimientos a su entorno cultural, sino que también deben reconocer el impacto que su propio bagaje cultural tiene en la manera en la que desempeñan su trabajo y en como “venden” la creatividad.

A pesar de estas preocupaciones quedo muy claro en las discusiones del Grupo Catalizador que la creatividad es fundamental en el trabajo de los capacitadores. Como en cualquier intento por promover practicas adecuadas de desarrollo, en este esta implícita la necesidad de una mayor apertura hacia modelos alternativos de capacitación y del deseo por explorar nuevas maneras de trabajar, no solamente por la importancia del cambio, sino también con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los más pobres y vulnerables.

El Grupo Catalizador

La primera reunión del Grupo Catalizador tuvo lugar el noviembre del 2003 en Oxford. El grupo juega un papel más dinámicamente catalizador y reflexivo que el de un comité

tradicional. Ayuda a facilitar el trabajo del Programa Praxis de INTRAC, compartiendo consejos y nuevo aprendizaje y proporcionando un panorama de estrategia programática y guías para el seguimiento. El grupo está conformado por especialistas externos que comparten un interés particular en los retos organizacionales y directivos que enfrentan las ONG.

Miembros del Grupo Catalizador

Los miembros del Grupo Catalizador que asistieron a el encuentro 2003 incluyen a: Lola Abdusalyamova (INTRAC, Uzbekistán), Felix Alvarado (GSD, Guatemala), Brenda Buchelli (PACT, Perú), Nilda Bullain (ICNL/CSDF Hungría), Alnoor Ebrahim (VT, Washington), Florence Lecluse (Coordination Sud, Paris), Mostafa Mohaghegh (Iranian Red Crescent, Tehran), Peter Morgan (ECDPM, Maastricht), Jenny Pearson (VBNK, Camboya), Roger Ricafort (OXFAM, Hong Kong), Nelcia Robinson (CAFR, Trinidad), Ashok Singh (SKK, India), James Taylor (CDRA, Cape Town).

Escrito por John Hailey

Director del Programa Praxis INTRAC

Para mayor información sobre el Programa Praxis, por favor contactar a Mia Sorgenfrei, Asistente del Programa Praxis en INTRAC. Correo electrónico: m.sorgenfrei@intrac.org

*Fin de Noticias sobre Capacitación *****

Financiación de Donantes para ONG y Capacitación: La Perspectiva Francesa

Cambiando las relaciones ONG-Estado

La relación entre el Gobierno Francés y las ONG de este país, ha estado caracterizada históricamente por el distanciamiento, las limitaciones y la falta de confianza. Durante años la asistencia oficial para el desarrollo se ha canalizado a través de los Gobiernos del Sur o de la intervención técnica directa y la entrega de servicios. Francia ha mantenido estrechos vínculos con sus ex-colonias a nivel económico, político y cultural. Las ONG francesas no fueron incorporadas a esta estrategia geopolítica gubernamental, ni desearon serlo. Por esta razón han tenido que (movilizar sus fondos) a otras áreas. Esto les permitió conservar un alto grado de autonomía del exterior, lo cual se reflejó en su misión basada en valores, de promover la solidaridad y el compañerismo. La primera generación de ONG de desarrollo, que emergió durante los primeros años de la década de los sesenta, incluyendo a la organización Católica eclesial más grande, el Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement, así como ha Frères des Hommes y al Cimade, ha mantenido desde entonces esta visión del desarrollo.

En los últimos años, el gobierno ha reconocido que las ONG juegan un papel importante en la asistencia francesa para el desarrollo. Esto ha llevado a una reestructuración del sistema

de financiación a las ONGs y a la instauración de un mecanismo creado con el propósito específico de suministrar fondos para proyectos de estas organizaciones: la “Misión pour la Coopération Non-gouvernementale” (MCNG). El financiamiento gubernamental a las ONGs, tiene lugar principalmente a través de “cofinancements” o sea co-financiaciones a proyectos de desarrollo. Aun así, algunas ONGs han obtenido financiamiento en bloque para sus programas, el cual no está ligado a ningún proyecto específico.

La Diversificación de Fondos

Debido a la falta de cooperación gubernamental históricamente, las ONG francesas han buscado diversificar su acceso a canales de financiación. Hasta hace muy poco tiempo, la recolección de fondos representó una fuente importante de ingresos para las organizaciones humanitarias y eclesiósticas. Aun actualmente estas organizaciones están experimentando una disminución del compromiso de sus redes de apoyo, pues la crisis económica está haciendo que la sociedad francesa tenga que concentrarse en sus propios problemas sociales. Las ONGs francesas obtienen también una parte importante de su financiación de agencias multilaterales como la Unión Europea, las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Mientras tanto, los procedimientos de donación y los procesos de licitación, ya sean bilaterales o multilaterales, se están volviendo complicados y burocráticos, y la presentación de propuestas a los donantes requiere de un gran gasto de tiempo. Esto ha llevado a un incremento de la tendencia a formar consorcios por parte de las ONG francesas, esperando mejorar sus posibilidades de ganar apoyos y reduciendo el peso administrativo para las organizaciones individuales.

Financiación para la Capacitación

El fortalecimiento de la capacidad de las ONG francesas se percibió inicialmente como una responsabilidad de Gobierno, de acuerdo a la cultura centralizada que caracteriza al ambiente institucional. A comienzos de la década de los noventa, tuvieron lugar negociaciones para el apoyo gubernamental a la capacitación. De cualquier manera, esto no llevó a una actividad de capacitación interna significativa en la ONG francesas, las cuales tienden a percibir la capacitación exclusivamente como una parte integrada al trabajo de desarrollo en el sur. En octubre del 2003 en París, se llevaron a cabo entrevistas con representantes de ONGs francesas, sobre sus acercamientos y su percepción sobre que tan necesaria es la capacitación, como parte del Programa Praxis. Estas entrevistas revelaron que las ONG francesas están preocupadas sobre su legitimidad y financiación futuras. Las áreas principales para las cuales están buscando actualmente apoyo para la capacitación son monitoreo, evaluación y acceso a la financiación. Esto se ve reflejado en los cursos de capacitación ofrecidos por la principal red francesa de ONG, Co-ordination Sud. El F3E, la otra red importante de ONG, contribuye financieramente a estos cursos de entrenamiento y también sirve como canal para el financiamiento gubernamental a la evaluación de las ONG.

En Francia, la capacitación es vista con frecuencia como un concepto anglófono y muy pocos materiales sobre acercamientos a la capacitación están disponibles en francés. Aun así, este concepto está actualmente suscitando gran interés en las ONGs francesas. Algunas organizaciones están empezando a contratar a especialistas en capacitación. La demanda

para el primer curso de evaluación organizacional de INTRAC, que se llevo a cabo en Paris en noviembre del 2003, en cooperación con la ONG francesa GRET, fue tan alta que ya se han creado listas de espera para cursos futuros. Es posible especular que la presión para encontrar financiación fuera de sus fronteras, ha actuado como incentivo para que las ONGs francesas incorporen elementos distintivos de capacitación en sus estrategias.

Escrito por Mia Sorgenfrei,

Asistente del Programa Praxis, INTRAC. Correo electrónico: m.sorgenfrei@intrac.org

Publicaciones de INTRAC

Disponibles actualmente

Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation (Título en español: Afinando el Proceso de Desarrollo: Una Guía Práctica para el Monitoreo y la Evaluación)

Oliver Bakewell, Jerry Adams y Brian Pratt

Praxis Guide 1

Este libro ha sido escrito para las personas comprometidas con el desarrollo social en la evaluación de los progresos de los programas de desarrollo. En él se introducen conceptos centrales de monitoreo y evaluación (M&E) y se presentan lineamientos sencillos para la puesta en marcha de un sistema de M&E. Las secciones de referencia contienen información sobre diferentes acercamientos, herramientas y metodologías, que permiten al lector refinar su acercamiento a sus necesidades y circunstancias particulares. El libro es indispensable para personas trabajando en pequeñas organizaciones, así como para directivos de grandes organizaciones. Esta diseñado para asistir a la comunidad de desarrollo, facilitando el proceso de acción y reflexión o “Praxis”.

Noviembre 2003 ISBN 1-897748-78-7

Changing Expectations? The Concept and Practice of Civil Society in International Development. (Título en español: Expectativas Cambiantes? El Concepto y la Práctica de la Sociedad Civil en el Desarrollo Internacional)

Editado por Brian Pratt

NGOMPS 16

Este volumen proporciona un completo panorama del concepto de sociedad civil y su operatividad y fortalecimiento en la práctica del sistema internacional de desarrollo. Es una colección editada de ensayos, discusiones y comentarios que surgieron de la Conferencia por el Décimo Aniversario de INTRAC, que se llevo a cabo en diciembre del 2001.

Noviembre 2003 ISBN 1-897748-70-1

Leaders Changing Inside-Out: What Makes Leaders Change? (Titulo en español: Lideres Cambiando de adentro hacia Afuera: Que es lo que hace que los Lideres Cambien)

Rick James

OPS 43

¿Qué es lo que hace que los líderes cambien? Este estudio proveniente de (Malawi), sugiere que los cambios internos en los corazones de los líderes individuales, resultan con frecuencia en un cambio externo de su comportamiento. El aprendizaje resultante puede también ser aplicado al desarrollo y al cambio en organizaciones, comunidades, sociedades e, inclusive, naciones.

Noviembre 2003 ISBN 1-897748-80-9 £8.95

Próximamente disponibles

Participation, Monitoring and Evaluation: Perceptions and Experiences of INGOs in Etiopia. (Titulo en español: Participación, Monitoreo y Evaluación: Percepciones y Experiencias de ONGI en Etiopia)

Esther Mebrahtu

Este libro se concentra en ocho ONGs con base en el Reino Unido (INGOs), involucradas en intervenciones de desarrollo rural en Etiopia. El autor investiga sus intentos de aplicar sistemas participativos de monitoreo y evaluación (M&E), como un método para evaluar y consecuentemente fortalecer la participación local. La historia que se desarrolla ofrece contenidos valiosos sobre los mitos y realidades actuales en el M&E dentro de las ONGI.

Febrero 2004 ISBN 1-897748-82-5

Creativity and Constrain: Grassroots Monitoring and Evaluation and the International Aid Arena. (Titulo en español: Creatividad y Constricciones: Monitoreo y Evaluación de base y la Arena de la Ayuda Internacional)

Editado por Lucy Earle

Este libro se concentra en (INTRAC's Fifth International Conference on Monitoring and Evaluation M&E), que tuvo lugar en los Países Bajos, en abril del 2003. Muestra como la retórica de la participación que emplean actualmente muchos actores de desarrollo, esta evidenciada en la práctica en el sur. El libro incluye cortos estudios de caso sobre experiencias innovadoras de M&E, que ilustran las circunstancias bajo las cuales ha sido posible el rompimiento con las formas tradicionales de M&E.

Enero 2004 ISBN 1-897748-81-7

Para más información sobre las publicaciones de INTRAC, por favor visiten nuestro sitio Web: <http://www.intrac.org/pubs.html> o escriban al correo electrónico s.winsor-richards@intrac.org para solicitar un catalogo.

Personal de INTRAC

INTRAC quiere dar la bienvenida a tres nuevos miembros de nuestro equipo. Oliver Bakewell se unió a INTRAC en agosto del 2003 como (Senior Researcher), después de haber trabajado como consultor independiente durante tres años para una variedad de clientes, incluyendo a INTRAC. Jacqueline Smith se unió a INTRAC en septiembre del 2003, tras un año y medio de trabajo como Editora Asistente para Oxford University Press. Jacqueline ha asumido el papel combinado de Oficial de Información y Publicaciones.

En el Programa para Asia Central de INTRAC, Rakhima Mirikramova comenzó a trabajar como Asistente de Programas en la oficina de Tashkent en septiembre. Rakhima ha trabajado en recursos humanos y también como guía e interprete para tures en Uzbekistán y como líder de tures en muchos países.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Judy Irving, quien ha prestado su ayuda en el Departamento Administrativo de INTRAC durante los últimos meses. Nos hemos despedido recientemente de cuatro de nuestros voluntarios: Erika Tomlins – Asistente de Información, Tom Ashton – Asistente de Investigación, Martín Hall – Asistente de Investigación, y Sarah Aguilar, quien presto su ayuda en el equipo Praxis. Todos proporcionaron a INTRAC apoyo en nuestra Oficial de información, así como valiosa ayuda en el equipo de Investigación. Les agradecemos a todos y les deseamos lo mejor para su futuro.

Por ultimo, queremos darle la bienvenida a nuestro más reciente voluntario, Tony Creaton, quien nos esta ayudando en la Biblioteca.

Escrito por Natasha Thurlow

Correo electrónico: n.thurlow@intrac.org

Capacitaciones en INTRAC

Nos sentimos complacidos de anunciar nuestro programa de cursos cortos entre enero y mayo 2004. Para un listado completo de todos los cursos que se llevaran a cabo hasta marzo del 2005, por favor visiten nuestro sitio Web www.intrac.org

Impact Assessment: How do we Know we are Making a Difference?

26 al 28 de enero 2004

Las ONG y otros grupos de la sociedad civil son actualmente aceptados por los gobiernos y las agencias oficiales como contribuyentes importantes al proceso de desarrollo. Sin embargo, de la misma manera en que el perfil de las ONGs se ha elevado, también lo ha hecho la necesidad de evaluar el impacto a largo plazo de su trabajo. Este curso explorará el estado actual del debate sobre evaluación de impacto y revisará las prácticas y metodologías que se utilizan actualmente.

Managing Participatory Monitoring and Evaluation

2 al 6 de febrero 2004

Las demandas de los donantes por una mayor rendición de cuentas, junto con la necesidad de aprender y construir a partir de nuestras propias experiencias, han llevado a un rápido desarrollo en el campo del monitoreo y la evaluación. Este curso se concentra en la creciente importancia de la aplicación de métodos participativos y en las limitaciones de los métodos más tradicionales de causa y efecto.

Supporting Southern Advocacy

9 al 11 de febrero 2004

El cabildeo es una parte importante de la programación del desarrollo, y las ONGs en el sur y en el oriente están cada vez más interesadas en desarrollar sus estrategias y capacidades en este campo. El personal de ONGs del norte y de organizaciones donantes, especialmente aquellas que trabajan en dirección de programas, departamentos de políticas y oficinas de campo, se están involucrando cada vez más en los programas de cabildeo de sus socios en el sur.

Organisational Development

23 al 27 de febrero 2004

Una preocupación y una prioridad que los directivos y practicantes “senior”, comparten actualmente sobre sus propias ONGs y sus organizaciones contrapartes es el desarrollo organizacional (OD). Este curso está diseñado para personas involucradas en programas de capacitación con alguna experiencia en OD, que deseen explorar diferentes tipos de intervención.

Managing Change within Organisations

3 al 5 de marzo 2004

Trabajar en desarrollo, tanto en el norte como en el sur, significa trabajar en un entorno continuamente cambiante. Este curso sugiere diferentes maneras de concientización sobre la necesidad de poder adaptarse continuamente al cambio y promover el concepto del cambio como un proceso continuo que puede ser dirigido.

Monitoring and Evaluating Social Change

8 al 10 de marzo 2004

La planeación para el cambio social necesita reconocer que este proceso no puede ser predeterminado, pues consiste más bien en la facilitación de la negociación entre varios actores “stakeholders”. Este curso evalúa las implicaciones para el monitoreo y la evaluación, de trabajar con programas más flexibles que se concentran en cambiar las relaciones y los contextos.

Capacity Building: An Organisational Approach

22 al 26 de marzo 2004

Este es un curso introductorio sobre capacitación y se concentra en la comprensión del proceso de capacitación y fortalecimiento, desde la perspectiva de las organizaciones.

La capacitación se desarrolla a diferentes niveles, como por ejemplo al nivel individual o a un nivel social mucho más amplio. Este curso estudia la capacitación de organizaciones y analiza un acercamiento organizacional para las ONGs.

Strategic Thinking

4 al 6 de mayo 2004

Las ONG tienen constantemente que tomar decisiones difíciles al enfrentar la escala masiva de la pobreza y el sufrimiento, contando con los recursos limitados del sector sin ánimo de lucro. Este hecho, así como la naturaleza del trabajo de las ONG, requiere pensamiento y acciones estratégicos. El pensamiento estratégico es un proceso dinámico y debe poder responder a las circunstancias cambiantes.

Para más información por favor contacten a Rebecca Blackshaw en el correo electrónico r.blackshaw@intrac.org o visiten nuestro sitio Web www.intrac.org

ontrac

ISSN 1476-1327

Editor: Vicky Brehm, Investigadora, INTRAC

Diseño: Sophie Johnson, Colophon

Impresión y distribución: Document Despatch

Traducción al español: Maria Cristina García, Juan Andrés Arango

ontrac es el boletín de noticias de INTRAC (the International NGO Training and Research Centre). Se publica tres veces al año. Los contenidos de este boletín pueden reproducidos y traducidos libremente, siempre y cuando se reconozca la fuente. INTRAC quiere agradecer a las siguientes organizaciones por sus contribuciones para la publicación de *ontrac*: APSO, CAFOD, Christian Aid, Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, MS Denmark, Norwegian Church Aid, Novib, Oxfam GB, International Save the Children Alliance, Save the Children Norway, Save the Children Sweden, Save the Children UK and South Research.

INTRAC
PO Box 563
Oxford OX2 6RZ
Reino Unido

TEL: +44 (0) 1865 201 851
Fax: +44 (0) 1865 201 852
Correo electrónico: info@intrac.org
Sitio Web: <http://www.intrac.org>

INTRAC es una compañía limitada No. 2663796 con registro de caridad No. 1016676