

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES

SOCIALES DE DESARROLLO

EULALIA FLOR R.

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autora, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

EULALIA FLOR R.

Quito, 25 de marzo del 2007

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES

SOCIALES DE DESARROLLO

EULALIA FLOR

TUTOR: ALFONSO TROYA J.

QUITO-ECUADOR

MARZO 2007

RESUMEN

El papel de las ONG ha crecido en magnitud e importancia, y estas han adquirido un rol más relevante cada vez, en la construcción de una sociedad más justa, equitativa. A más de algunas fortalezas y logros, las ONG han evidenciado falencias, sobre todo, en el manejo administrativo; sus directivo/as en muchos casos no tienen formación específica para la gerencia.

Mejorar integralmente la calidad de vida de la población, finalidad de las ONG, será posible cuando lo central constituya el concepto del desarrollo para la gente; por lo cual es indispensable, aportar con elementos teóricos y prácticos; diseñar y planear mecanismos específicos de gestión social.

Este trabajo recoge experiencias e intercambios con más de cien ONG, juntas parroquiales, y aportes y reflexiones de participantes de la especialización en gerencia social de la UASB, para proponer un sistema de gestión para organizaciones sociales de desarrollo concebido desde la teoría sistémica, y de acuerdo a las características propias de este tipo de instituciones, como un sistema flexible cuyo objetivo reside en el manejo del cambio, es decir, en la construcción del futuro, para lo que es preciso integrar objetivos a corto medio y largo plazo; interrelaciones con el ambiente y las necesidades de lo/as beneficiario/as.

A partir de una visión global de América Latina y el papel que han tenido las ONG en el desarrollo, se analiza su trayectoria en el Ecuador. Luego, se recogen elementos de la gerencia social, del enfoque sistémico para finalmente, llegar a una propuesta de sistema de gestión social explicitando sus diversos elementos e interrelaciones. Finalmente se formulan algunas conclusiones y recomendaciones.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	7
Capítulo 1: Las Organizaciones Sociales en América Latina y la Gerencia Social.....	11
Contexto Latinoamericano.....	11
Las organizaciones sin fines de lucro y el desarrollo...	16
Organizaciones no gubernamentales en el Ecuador....	19
Capítulo 2: Las Organizaciones Sociales y el Enfoque Sistémico...	28
Las organizaciones como sistemas sociales.....	33
La necesidad de un sistema.....	37
Capítulo 3: Propuesta de Sistema de Gestión Social.....	45
Sobre la Gestión y Administración de las ONG.....	46
Sobre Gestión de Proyectos.....	49
Relaciones Interinstitucionales.....	50
Manejo de Ejes Transversales.....	52
Visión de Futuro de las ONG.....	52
1. Relación con el Estado y Políticas Públicas.....	53
2. Relaciones Interinstitucionales.....	53
3. Gestión y Administración.....	54
4. Aspectos Financieros.....	54
5. Gestión de Proyectos.....	54

6. Manejo de Ejes Transversales.....	55
Contenidos de Capacitación.....	55
I. ONG y Políticas Públicas.....	56
II. Administración de ONG.....	57
III. Financiamiento de ONG.....	57
IV. Gestión de Proyectos.....	58
V. Manejo de Ejes Transversales.....	59
VI. Relaciones Institucionales de las ONG.....	59
Elementos del Sistema de Gestión:.....	61
Planificación.....	61
Equipo y Talento Humano (Liderazgo).....	62
Procesos y Estructura.....	64
Capacidad Institucional	66
Control y Seguimiento.....	67
Evaluación.....	70
Articulación.....	71
Comunicación.....	72
Temas Transversales.....	74
Valores y Principios.....	75
Identidad.....	76
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	82

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, debido a la crisis económica y a una falta de acción por parte del Estado en el ámbito social, se ha fortalecido en América Latina y por ende en el país el rol de las instituciones y organizaciones sin fines de lucro. Siendo sobre todo las llamadas Organismos no Gubernamentales, ONG las que han ido adquiriendo mayor importancia e interviniendo cada vez más en los ámbitos que lo hacía el Estado, pero también en sectores productivos, prestación de servicios, comercialización; similarmente a ciertas empresas con enfoque social.

Estas instituciones si bien han venido adquiriendo mayor relevancia, manejando más recursos y ampliando su campo de acción, no se han encontrado, en muchos de los casos, preparadas para el nuevo reto. La mayoría de sus gerentes, directores o jefes, son personas preparadas o formadas dentro de la visión y objetivos de las organizaciones, pero sin conocimientos de administración, gerencia o gestión. Lo cual ha implicado, en ocasiones, un escaso cumplimiento de objetivos, niveles de impacto bajos, reproducción de relaciones laborales verticalistas, y una mala imagen frente a la cooperación internacional.

Su condición de ser sin fines de lucro, ha sido entendida como una falta de exigencia hacia un desempeño eficiente en las gestiones técnico – administrativas. Criterios como multiplicar los beneficios que se desprenden de las inversiones públicas y/o privadas y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en riesgo, no han sido considerados ni evaluados con indicadores de impacto cuali y cuantitativos y en esa medida los resultados de

sus acciones a nivel de mejoramiento de las condiciones de vida de la población no han sido significativos.

Mejorar integralmente la calidad de vida de la población será posible si se piensa en nuevos abordajes de lo social en los que prevalezca el concepto del desarrollo para la gente. Es indispensable, por consiguiente, ahondar la reflexión sobre el desarrollo a fin de aportar elementos teóricos y prácticos, diseñar y planear mecanismos más reales de administración, gestión y seguimiento de programas y organizaciones sociales, con lo cual la gerencia social se podría configurar como un nuevo esquema integral de intervención.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar algunas fortalezas de las ONG, que a más de ir adquiriendo mayor presencia nacional e internacional; han hecho importantes esfuerzos por identificar, planificar y elaborar proyectos de desarrollo; también, constituyen el espacio de incorporación de iniciativas de la sociedad civil hacia el ámbito público, y han sido protagonistas clave en la incorporación de temas trascendentes en el desarrollo como son: ambiente, derechos humanos, género, interculturalidad, equidad, justicia social, entre otras.

Bajo estas premisas, la tesis se enmarca en el área de la gerencia social y se dirige a diseñar un sistema de gestión que pueda ser aplicado en las organizaciones sociales, a fin de que su desempeño pueda repercutir positivamente en el desarrollo, es decir, en la calidad de vida de la población del país.

Las organizaciones e instituciones sin fines de lucro carecen, en su gran mayoría de sistemas de gestión o gerenciales basados en principios administrativos, y sus gerentes, administradores, jefes, no tienen una

preparación específica, por ello la pregunta central a la que queremos dar respuesta en la investigación, motivo de la tesis, es ¿deben ser gestionadas o gerenciadas estas organizaciones en base a sistemas que contribuyan a la eficiencia, efectividad y equidad de la intervención social?.

La metodología usada para el diagnóstico y la aplicación fue básicamente participativa, porque permitió a los miembro/as de las organizaciones reflexionar, debatir sus problemas, proponer las alternativas y sobre todo, apropiarse de los resultados, a partir de preguntas clave, sencillas y directas que posibilitaron analizar los procesos organizativos, toma de decisiones, administración, manejo de fondos y demás procedimientos de gestión, además de sus necesidades para lograr mejores resultados en estos aspectos y en el logro mismo de sus recursos. Para la realización de la tesis se utilizó dos clases de métodos, en la parte teórica se utilizó el método deductivo, para desde los principios generales de la administración moderna, de la gerencia, el modelo sistémico, concretar el campo de la gerencia social. En la parte práctica, usamos el método inductivo para desde el análisis de los elementos de la gestión social, obtener la información mediante fuentes primarias y secundarias, para luego concluir con un modelo de sistema de gestión que pueda ser usado por las instituciones u organizaciones sociales de desarrollo.

La principal fuente de información ha constituido el diagnóstico y la evaluación con organizaciones no gubernamentales pertenecientes al Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión, llevado adelante por UASB-Ded-Inwent entre 2002-2006 y con juntas parroquiales en el módulo de Gestión que se ha dictado a partir de 2005. Además, han aportado los intercambios con lo/as alumno/as de los cursos de la Especialización de Gerencia Social de

la UASB. Se ha realizado también una revisión de artículos, documentos, materiales de clases, leyes, en general, bibliografía inherente al tema.

El trabajo se divide en cuatro capítulos denominados: 1. Las Organizaciones Sociales en América Latina y la Gerencia Social; Capítulo 2: Las Organizaciones Sociales y el Enfoque Sistémico; Capítulo 3: Propuesta de Sistema de Gestión Social y el Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULO 1

LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN AMERICA LATINA Y LA GERENCIA SOCIAL

CONTEXTO LATINOAMERICANO¹

Existen razones concretas de inquietud en América Latina, sobre todo por los niveles de pobreza e inequidad. Si bien encontramos que, la pobreza ha venido disminuyendo lentamente desde los años noventa², la desigualdad mundial se mantiene a niveles extraordinariamente altos, y América Latina continúa siendo la región de mayor inequidad. “En la segunda mitad de la década del 90, el índice de Gini alcanzó en promedio para la región 53, 9 frente al 42,4 del Continente Africano y el 31,8 de Europa”³.

La alta desigualdad también se expresa en la relación entre los niveles superiores e inferiores de ingreso. En el año 1990, el 10% de la población latinoamericana de ingresos más elevados tenía 25,4 veces el ingreso del 10% de menores ingresos. En 1999, esa relación era de 27,4 veces. En 1997, el 20% de la población de la región de más altos ingresos recibió casi el 55% del ingreso total y el 20% del sector de menores ingresos, solo el 4,8%. La región posee los niveles de desigualdad más altos del mundo en la distribución del ingreso⁴

¹ Ref. “El desarrollo económico local y el desarrollo social” Ponencia de la autora en el Encuentro/Taller Políticas Públicas y Equidad: construyendo un territorio para vivir. AME, UASB, CONAMU, Quito, julio 2006 (material en proceso de impresión)

² En América Latina y el Caribe el porcentaje de población que vive con menos de un dólar al día, pasó del 11,6% en 1990 al 9,9% en 2001, según el Informe del Banco Mundial 2005.

³ Los Derechos del Trabajador Latinoamericano, Agresiones y Desafíos. CLADEHLT. Informe 2002

⁴ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La democracia en América Latina, Nueva York, 2004, CD, p. 41.

No obstante, se debe considerar que son muchos los aspectos de una economía y de la sociedad que afectan el nivel de pobreza de un país; éste depende del ingreso promedio, del grado de equidad en la distribución del ingreso y de la efectividad con que se implementan las políticas de alivio a la pobreza para ayudar a los grupos de menores ingresos.

Es obvio, que pueden hacerse mejoras en cualquiera de los tres factores determinantes. Sin embargo, los resultados que pueden lograrse a través del crecimiento en oposición a una mejor distribución dependen de las condiciones iniciales existentes. En la mayoría de los países de América Latina el nivel actual de desigualdades es muy elevado, por lo cual podríamos decir que la alternativa más obvia para reducir la pobreza sería disminuir la desigualdad.

Otro aspecto de gran importancia en la región es el tema de la democracia. Resulta interesante el dato que aparece en el Informe sobre la democracia en América Latina publicado por el PNUD en 2004, que advierte que la proporción de latinos que estarían dispuestos a sacrificar un gobierno democrático en aras de un progreso real socioeconómico supera el 50%.

Por ello, se debería ir hacia la consolidación de la democracia, que es un proceso consistente en lograr que las instituciones, tanto legislaturas, como autoridades locales sean transparentes, den cuenta de sus acciones y desarrollen las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar sus funciones fundamentales. Es decir, asegurar que el poder en todos los niveles del gobierno se estructure y distribuya de tal forma que de voz y participación real a los grupos tradicionalmente excluidos y provea los mecanismos por los cuales los líderes políticos, funcionario/as y otro/as actores estén obligados a rendir cuenta de sus acciones.

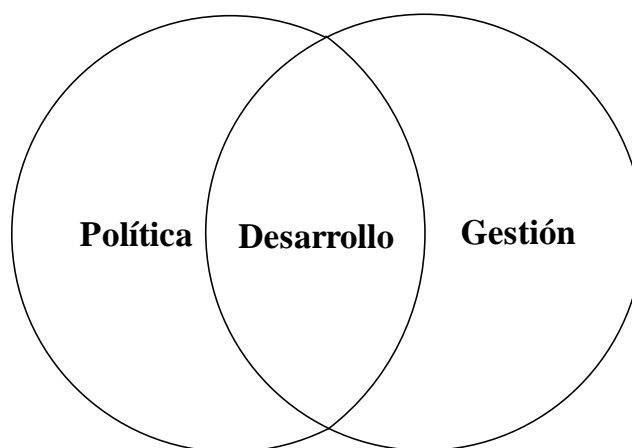
Es necesario, también demostrar que los gobiernos democráticos trabajan en las cuestiones que verdaderamente preocupan a la gente, que sean capaces de dar respuesta a sus necesidades reales y que están sujetos al efectivo control ciudadano cuando no cumplen.

No hay que olvidar que los grandes desafíos actuales para América Latina son la democracia, la pobreza y la desigualdad, que no permiten que los individuos se expresen como ciudadanos con plenos derechos y de manera igualitaria en el ámbito público y erosionan la inclusión social. Se debe combatir la pobreza, la inequidad y marginalidad (constantes en América Latina) con modelos que no se centren en lo económico sino en enfoques que contemplen soluciones más integrales, con instrumentos de la democracia, equidad, justicia para crear las bases de cohesión y estabilidad social.

Si consideramos al desarrollo como la aptitud o capacidad efectiva de una sociedad para enfrentar con relativa eficiencia los grandes desafíos y problemas críticos históricos, y satisfacer en forma participativa y sostenida las necesidades materiales básicas y aspiraciones sociales de progreso tanto colectivas como individuales, debemos crear las condiciones de equidad, seguridad, sostenibilidad ambiental, soberanía nacional, paz interna y externa.

La magnitud de los problemas sociales requiere respuestas acordes, concretas y creativas, visto que lo actuado no ha permitido solucionar ni parcialmente la problemática. Las respuestas deberían venir desde el campo de las políticas, pero también a nivel de la gestión de las organizaciones sociales y gobiernos locales; a nivel del diseño pero también de la implementación.

El enfoque de desarrollo, de las políticas, de la institucionalidad necesarios para enfrentar los problemas sociales y lograr un desarrollo humano, sostenido y participativo, requiere también, complementariamente de una gran capacidad de gestión. Por el contrario, la ausencia de capacidades y acciones que permitan cumplir con dichas políticas puede llevar al fracaso las mejores intenciones. El planteamiento que se hace en esta propuesta es la necesaria articulación entre el ámbito político y la capacidad de gestión.



Mejorar integralmente la calidad de vida de la población será posible si se piensa en nuevos abordajes en los que prevalezca el concepto del desarrollo para la gente. Es indispensable, por consiguiente, ahondar la reflexión sobre el desarrollo a fin de aportar elementos teóricos y prácticos, diseñar y planear mecanismos más reales de administración, gestión y seguimiento de programas y organizaciones sociales, con lo cual la gerencia social se podría configurar como un nuevo esquema integral de intervención.⁵

⁵ Vélez Venegas, Carlos Alberto. Gerencia social y procesos de comunicación comunitaria. Artículo sacado de la página Web del Instituto de Gobernabilidad. Para más información contactar a: (avivir@ecolnet.net)

La gerencia social no puede separarse del contexto económico y sociocultural, ni del patrón de desarrollo vigente hoy en el mundo. A pesar del modelo económico hegemónico centrado en la lógica del mercado (neoliberalismo) y de la situación de pobreza en América Latina, surgen instrumentos y conocimientos que permiten actuar con mayor eficiencia y eficacia en el terreno social para avanzar hacia una forma de desarrollo más humano y sostenible.⁶

Entonces, la gestión aparece como una apuesta o un reto para ir construyendo esa capacidad, para que a partir de la capacitación, formación en conceptos, ideas, puntos de vista, experiencias a través de procesos de enseñanza-aprendizaje; quienes conforman las organizaciones, tengan la oportunidad de generar nuevas actitudes, nuevos comportamientos, nuevas conductas y reforzar aquellas que, validadas en el proceso, pueden incorporarse como valores permanentes en la vida.

Por otra parte, hay que considerar que dirigir una organización o programa social requiere de una preparación y formación específicas. “En América Latina se parte con frecuencia de la suposición de que, si se trata de un programa masivo de salud, será un médico el gerente adecuado, o si son programas de educación, educadores” (Kliksberg: 1995)

Este supuesto, en la práctica ha sido erróneo y ha generado una falta de manejo en la especificidad de la gerencia social que hay en cada programa o institución, aunque tampoco se trata de reemplazar profesionales como médicos, educadores y otros, por administradores profesionales. Si bien, en

⁶ Ibíd., pág. 2

realidad, al ser una disciplina nueva, no existen muchos gerentes sociales formados.

Se considera que la gerencia social se desenvuelve en tres dimensiones:⁷

1. Como un instrumento sobre el cual recae la responsabilidad de diseñar e implementar las políticas sociales.
2. Como un campo de conocimiento en proceso de construcción, experimentación y sistematización que va configurando un perfil de gerente social con inmensos desafíos y retos en la gestión.
3. Como un movimiento profesional demandado hoy por innumerables organizaciones, tanto públicas como privadas

En cualquier circunstancia, ante la crisis de los estados y los cambios de paradigmas, hay que pensar en nuevas formas de gestión, en las que el gerente social cumpla el papel de coordinador de planes o programas sociales y esté en capacidad de delinear criterios de eficiencia y sostenibilidad institucional, de la misma manera que estar atento a las fluctuaciones del entorno.

LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y EL DESARROLLO

Desde el aparecimiento de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en América Latina hace más de cuatro décadas, éstas han ido cobrando importancia en todo el mundo, dedicando sus esfuerzos a contribuir al desarrollo desde diversos campos, como la educación, la salud, la vivienda, el desarrollo rural, la biodiversidad, la defensa y promoción de los derechos humanos, etc. Cubriendo en muchos casos la ausencia del Estado en éstas

⁷ Op. Cit.

áreas y diseñando una amplia concepción sobre el desarrollo y la promoción del mismo.

Estas organizaciones han ganado visibilidad, reconocimiento y legitimidad ante gobiernos, organismos y agencias internacionales, medios de comunicación y la opinión pública en general, no solo por su acción en el terreno de la ayuda humanitaria sino cada vez más como protagonistas del desarrollo y la regulación social en términos similares a los Estados y al sector privado. En América Latina, donde las ONG han estado presentes desde mucho tiempo atrás en la lucha contra catástrofes, la pobreza, el hambre, el analfabetismo y la marginación sus actividades y reconocimiento también se han visto aceleradamente multiplicados en toda la región durante las tres últimas décadas.

Actualmente las ONG tienen una presencia insoslayable en el escenario regional por su contribución en el esfuerzo colectivo que las sociedades latinoamericanas llevan a cabo en procura de objetivos tan trascendentales como un desarrollo sostenible, la democratización, la defensa de los derechos sexuales, humanos; el fortalecimiento y participación de la sociedad civil, la preservación del medio ambiente, la búsqueda de alternativas productivas, el desarrollo local, la defensa de la diversidad cultural, entre otros.

Existen varias razones que explican este crecimiento en número e importancia, pero básicamente se ha debido a la percibida incapacidad de las agencias de cooperación tanto bilaterales como multilaterales, y de los gobiernos nacionales de promover el desarrollo con efectividad para elevar el nivel y la calidad de vida de la población; su escasa y lenta respuesta a situaciones de emergencia y en recoger las demandas de la sociedad. Desde

su diversidad, y a lo largo del tiempo las ONG han logrado ser reconocidas como actores importantes en la intermediación y generación de procesos de diálogo, concertación y generadores de propuestas.

Entre sus diversos roles, se les reconoce como facilitadores de la participación de la población local, regional, nacional e internacional en conflictos sociales y articuladoras de su participación ante organismos externos de diferentes ámbitos. Las ONG debido a sus múltiples, variados y legítimos intereses han ido adquiriendo aceptación institucional por parte del Estado, así como de la propia comunidad en la medida en que desde sus inicios, al trabajar con actores sociales populares, han contribuido al fortalecimiento de la sociedad civil.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa. Nuestra región no escapa de este conjunto de cambios que nos plantean nuevas condiciones y retos para el trabajo de las asociaciones civiles sin fines de lucro orientadas a la promoción del desarrollo. Estos cambios no están libres de tensiones y contradicciones, en torno a ellos se dinamizan viejos y surgen nuevos conflictos, todos los cuales contribuirán en diversa proporción, a definir los rasgos centrales de la nueva época. En este contexto se manifiesta como clave, redefinir el rol de las ONG no solo frente al Estado, sino principalmente frente a las demás organizaciones sociales.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL ECUADOR

En el Ecuador el nacimiento de las acciones de desarrollo social deriva del esfuerzo y desempeño de las organizaciones no gubernamentales. Recientemente se ha definido al Tercer Sector como “el conjunto de organizaciones privadas constituidas de manera independiente y voluntaria por ciudadanos que busca, a través de su trabajo, atender fines públicos o sociales”⁸

El desarrollo de las ONG en el Ecuador, según Arcos y Palomeque⁹ puede definirse en tres etapas importantes:

- Una primera etapa desde 1900 hasta 1950, que da cabida al nacimiento de organizaciones cuya acción fue de carácter caritativo, asistencialista y filantrópico. Estas orientaban su trabajo hacia la entrega de servicios a los sectores más pobres. La mayoría de estas organizaciones estaban relacionada con la Iglesia Católica o familias de la burguesía ecuatoriana. Durante este período se constituyen los primeros albergues, orfanatos, hospicios, casa-hogar, manicomios. En cierta manera, la gestión de estas organizaciones logra anticiparse al inexistente sistema de seguridad social al promover la creación de organismos de ayuda mutua que tenían como propósito proporcionar ayuda a sus miembros en caso de enfermedad o muerte.

⁸ Reunión de un Grupo de Trabajo promovido por el BID para identificar una propuesta de fortalecimiento del Tercer Sector. Octubre 2000.

⁹ Arcos Cabrera, Carlos y Palomeque Vallejo Edison. El Mito al debate. Las ONG en Ecuador, Ediciones Abya-Yala, Quito, 1997

- Una segunda etapa desde 1960 a 1970 donde se inicia la conformación de organizaciones privadas con objetivos sociales acorde a la orientación político-ideológica de la época. Las primeras ONG dentro de este período estaban vinculadas a organizaciones y grupos cristianos de carácter internacional. Posteriormente se conforman las primeras ONG locales que buscan promover la integración al mundo moderno de sectores rurales atrasados¹⁰. Adicionalmente se conforman los primeros centros de investigación y las ONG orientadas al desarrollo y a prestar atención a grupos y problemas específicos de la población.
- La tercera etapa de formación de las ONG en Ecuador correspondería a un “boom” de las mismas a partir de la crisis económica y de los primeros programas de ajuste adoptados desde el año 1982. Determinantes en este proceso son la liberalización y apertura de los mercados. El apareamiento de las ONG está vinculado a la incorporación y ampliación de nuevos campos de trabajo como la microempresa, el medioambiente, niño/as, mujer y género y derechos humanos.

A partir de esa década el Ecuador atraviesa por una crisis económica que acelera y promueve la intervención social de ciertos sectores fuera del estado, incluso a nivel del empresariado; éstas organizaciones de la empresa privada también se configuran también como respuesta a los procesos económicos que vive el país pero también como una muestra de apertura empresarial hacia conceptos éticos y una nueva conciencia

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 20.

de responsabilidad social. Adicionalmente se genera una especie de debate acerca del rol de la sociedad civil y de las ONG a partir de la demostración de la incapacidad del sector público para atender con eficiencia y rapidez las demandas de los sectores más pobres.

Con el paso de los años, la crisis se fue profundizando, comprometiendo a que la sociedad en su conjunto vaya generando respuestas y soluciones integrales a la problemática que vive un gran porcentaje de la población ecuatoriana¹¹; de ahí la proliferación de ONG así como el surgimiento de nuevos movimientos sociales a partir de la década de los 80, y fundamentalmente en los 90; de acuerdo a la información del Sistema de Información de Organizaciones Sociales (SIOS) “es notorio que el número de ONG nacionales que surgieron entre las décadas del sesenta y del noventa se triplicó de una década a la siguiente”,¹² en cifras esto representa entre los años 1981-1990 alrededor de 90 ONG, mientras entre los años 1991-2000 se registran cerca de 230. Datos que sitúan al Ecuador frente a un proceso de renovación y fortalecimiento de la débil sociedad civil, de una crisis y/ desarrollo de nuevas expectativas y oportunidades para las ONG.

Muchas desaparecen, otras se fortalecen, lo cual genera un empoderamiento del llamado “tercer sector” y se inicia un proceso en el que se producen alianzas entre Estado y tercer sector. Estas alianzas se dan debido a la propia incapacidad del Estado de atender las demandas sociales, su escasa efectividad, lentitud y falta de recursos y también a cambios del contexto de la cooperación internacional.

¹¹ Según Informes del Banco Mundial, la pobreza en el Ecuador se incrementó entre 1950-2000 de 40 a 45% de la población.

¹² Fundación Alternativa, Pnud, The World Bank. Organizaciones Sociales de Desarrollo del Ecuador. 2005 Directorio, Quito, s.f., pág. XX.

De esta manera, podemos afirmar que las ONG, representan un grupo heterogéneo de organizaciones de carácter social, independientes, autónomas, jurídicamente legalizadas, procedentes de la sociedad civil que orientan y organizan acciones de relevancia social con una explícita finalidad social, sin ánimo de lucro. Sus acciones se orientan hacia el desarrollo en los pueblos y sociedades que no gozan de condiciones de vida aceptables, promueven sus derechos e intereses, protegen el medio ambiente, brindan servicios sociales básicos o realizan actividades de desarrollo de la comunidad. En algunos casos sus acciones sobre el terreno se complementan con actividades de sensibilización, educación, formación, seguimiento y con acciones de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos.

Estas ONG que han continuado trabajando más orientadas hacia las prioridades sociales, se ubican en la perspectiva de generar modelos de intervención orientados a garantizar los derechos económicos, sociales, culturales y políticos de la población excluida. Así mismo, a partir de los cambios en los diferentes niveles de gobierno han buscado mejorar la capacidad para incidir en las transformaciones institucionales no sólo a nivel operativo sino también en la gestación de nuevos modelos o estilos de desarrollo, incluyendo la creación de nuevos esquemas de colaboración con algunas instituciones responsables del desarrollo social.

Este tipo de organizaciones tienen como finalidad producir cambios sociales, pero también, están preocupadas por ser suficientemente flexibles para poder responder a retos y variaciones del contexto global. Lo que implica, constituirse en organizaciones involucradas en procesos de cambio y de aprendizaje al mismo tiempo.

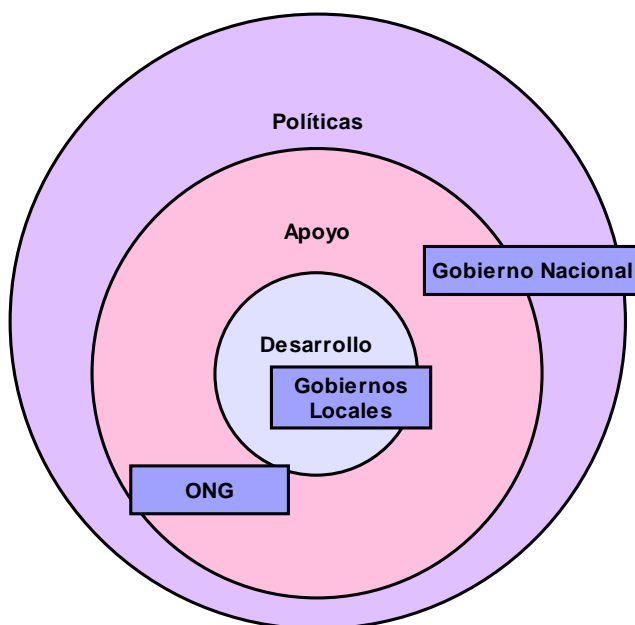
En otras palabras, poseen dos características clave: la capacidad de aprender de lo externo y de avanzar en la aplicación de sus aprendizajes. La primera capacidad tiene que ver con su facilidad para incorporar nuevas tendencias y adaptarse a demandas emergente; mediante el establecimiento de alianzas interinstitucionales, la promoción de redes y grupos de ONG, espacios de diálogo, y la coordinación interinstitucional para tomar decisiones e impulsar intercambios de experiencias. La segunda está vinculada a que las organizaciones en su mayor porcentaje, se muestran como espacios favorables para el ensayo y construcción inductiva del aprendizaje; lo que implica un mayor esfuerzo que apunta al proceso mismo de fortalecimiento organizacional, en fuerte vínculo con sus entornos y en búsqueda constante de respuestas creativas ante los problemas identificados en el mismo.

En ese sentido, es importante explicitar que una ONG también debe desarrollar capacidades de re-conocimiento (descubrir sus propias fortalezas y debilidades) de la cultura propia de sus integrantes, desplegar habilidades interpersonales para establecer vínculos con personas de otras culturas, valorando, aprendiendo y respetando las diferencias, y a la vez que proponiendo y ensayando metodologías novedosas y participativas. Esto requiere un trabajo puertas adentro a fin de ir generando sistemas, destrezas, capacidades que garanticen una gestión adecuada a su misión y objetivos.

Este aprendizaje interno se combina con sus relaciones externas; la interacción entre coherencia y correspondencia, lo que le da la particularidad de interacción desde sus propias formas de gestión.

En este marco, vale la pena aclarar que las ONG con todo su aporte, deben saber ubicarse en su rol de apoyo técnico y de recursos para el

desarrollo, subrayando el sentido de apoyo y dejando de lado la suplantación de funciones de gobierno. Pueden ayudar a que los gobiernos se establezcan y fortalezcan, pero nunca reemplazarlos. El rol estratégico de apoyo de las ONG al desarrollo puede ser graficado así:



Por otro lado, estas instituciones si bien han ido adquiriendo mayor relevancia, manejando más recursos y ampliando su campo de acción¹³, no se han encontrado, en muchos de los casos, preparadas para el nuevo reto. La mayoría de sus gerentes, directores o jefes, son, tal como hemos señalado precedentemente, personas preparadas o formadas dentro de la visión y objetivos de las organizaciones, pero sin conocimientos de administración, gerencia o gestión.

¹³ Las 511 ONG registradas manejan 1159 proyectos y 1072 servicios en una diversidad de áreas de acción, sobre todo en capacitación, prestación de servicios, asistencia técnica y diseño y ejecución de proyectos. *Ibíd.*, pág. XIV-XV.

Su condición de ser sin fines de lucro, ha sido entendida, en muchos casos, como una falta de exigencia hacia un desarrollo eficiente en las gestiones técnico - administrativas, que genere productos y servicios de calidad con rapidez, oportunidad y eficiencia, todo dentro de un marco de ética profesional.

Siguiendo el planteamiento de Kliksberg, de hecho se requiere un entrenamiento más allá de manejar estructuras burocrático-formales, organigramas, manuales de normas, envío de memos, etc. Porque los programas sociales a más de conocimientos en temas administrativos, requieren destrezas de relacionamiento político, comunicación y manejo de grupos de población diversos, responder a la contingencia que surge de la misma dinámica social, manejo de escenarios múltiples, articular la política económica con la social, adecuarse a los cambios del presente vislumbrando el futuro, entre otros, que demandan un perfil ad hoc.

La gerencia en el campo social es, como sugiere Rondinelli, una gerencia en donde no hay un diseño previo y una acción posterior, sino que ambos deben fusionarse en el día a día. “Hay que actuar, retroalimentar, y se necesita una gerencia totalmente adaptativa”¹⁴ (estilo de máxima flexibilidad que permita reajustar sobre la marcha).

“Gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales y se refiere a conocimientos y prácticas que sirven de apoyo a la intervención de distintos actores en la resolución de los problemas implicados en el desarrollo social”, en este sentido nace como un elemento sustancial del

¹⁴ Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social Eficiente, en: “Temas claves en Gerencia Social”, Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), capítulo II, Editorial Norma. Buenos Aires 1995, pág. 1

desarrollo social, sin el cual no se podrían construir respuestas viables a la inequidades y problemas sociales que exigen que tanto el gobierno como la sociedad hagan de lo social el centro del desarrollo y no al revés.

Por esto el enfoque debe estructurarse en torno a un compromiso ético fundado en la equidad, democracia, eficiencia, sustentabilidad en el diseño y gestión de políticas y programas a favor del desarrollo, que articulen lo social con lo económico.

Aspectos importantes a considerar son:

- la accesibilidad,
- adecuado costo/efectividad,
- oportuno seguimiento y evaluación,
- capacidad de respuesta a necesidades reales de la población,
- ajustarse al contexto, cultura y la situación del momento,
- reformular o reformar las iniciativas,
- asegurar la participación,
- estar atento al cumplimiento de los objetivos trazados.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de juntar esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se

han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido cambiando la manera en que incide sobre las organizaciones

CAPITULO 2

LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y EL ENFOQUE SISTEMICO

En el capítulo anterior hemos señalado algunas de las características de las organizaciones no gubernamentales y la necesidad de que sean gerenciadas de acuerdo a su finalidad, especificidad y por personas capacitadas para esta responsabilidad.

Resulta muy interesante reflexionar sobre los aspectos que señala Gestión Norsud (un grupo de capacitadores latinoamericanos)¹⁵, sobre las principales diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro de todas las otras organizaciones, aunque para nosotros lo esencial es su finalidad de ser sin fines de lucro, es decir estar orientadas hacia lo social.

A continuación considerando algunos aspectos hacemos una puntualización¹⁶:

- La propiedad: no se puede establecer quienes constituyen lo/as dueño/as de las ONG, dado que ser miembro/a no da este derecho, a diferencia de las empresas¹⁷.

¹⁵ Ref. GESTION NORSUD. La gerencia en las ONG. Manual del Capacitador y Asesor en Gerencia. Montreal, 1993.

¹⁶ La normativa sobre las personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, es anterior a la creación de normas de derechos de las personas jurídicas con fines de lucro. Desde la expedición del Código Civil, en el siglo XIX, la legislación ecuatoriana trata sobre las personas jurídicas sin fines de lucro; mientras que recién para el siglo XX, la legislación se avoca de una manera profunda, a la expedición de normatividad legal y reglamentaria sobre las personas jurídicas con fines de lucro. Las leyes ecuatorianas que hacen referencia a esta figura son el Código Civil, Libro I, título XXIX, art. 583 y siguientes: Fundaciones y Corporaciones; Codificación de la Ley de Partidos Políticos, art. 4: Partidos Políticos.

¹⁷ Disuelta una sociedad con fines de lucro, los socios son dueños de los bienes a prorrata de sus aportes, mientras que en las sociedades sin fines de lucro, los bienes no pertenecen a sus miembros, sino que pasan a pertenecer a otra sociedad sin fines de lucro, con misión similar a la extinta.

- Clientela (Usuario/as): En estas organizaciones quienes acceden a sus programas, proyectos, servicios generalmente no pagan por ellos o si lo hacen este pago no representa el costo y una utilidad.
- Lo/as usuario/as no son anónimos, las organizaciones sin fines de lucro, usualmente conocen a quienes están dirigidos sus servicios.
- Donantes: Generalmente las ONG viven de donaciones nacionales e internacionales, y en ocasiones, éstos ponen las condiciones y definen sus líneas de acción.
- Éxito o sobrevivencia: En la empresa se mide por las utilidades alcanzadas, en las ONG es importante la satisfacción de los usuario/as, y en muchos casos ésta se refiere a aspectos intangibles, cuyos resultados e impactos pueden verse a muy largo plazo.
- La demanda sobrepasa la oferta: De acuerdo al tipo de problemática que enfrentan las ONG es muy difícil atender a todo/as lo/as interesado/as, deben seleccionarse grupos, zonas, etc.
- Responsabilidad difusa: Las estructuras y responsabilidades en las organizaciones con fines de lucro son claramente establecidas en las ONG no necesariamente; puede existir confusión respecto a los miembro/as fundadores, consejos de administración, presidente/a, director/a y sus niveles de autoridad.
- Los voluntarios: En ocasiones quienes prestan los servicios en estas organizaciones lo hacen de forma voluntaria, lo que puede traer ventajas: contar con experiencia, conocimientos, habilidades sin costo; pero también desventajas al no poder exigir igual que si fuera una persona con salario.

- Motivación: Usualmente las personas vinculadas a ONG tienen motivaciones más allá de su sueldo. Además, se hallan comprometidos en el desarrollo social y con los grupos con quienes colaboran.

“Todas estas diferencias hacen que la organización sin fines de lucro sea mucho más difícil de administrar que la sociedad con fines de lucro. Es más difícil fijar metas, elegir una estrategia que asegure el éxito, medir los progresos, ejercer el control, integrar las personas y las tareas y evaluar los resultados. La obtención y la atribución de los fondos es también mucho más complicada”¹⁸.

Estas organizaciones por pequeñas que sean, se desarrollan en una constante complejidad sistémica, que convierte en inadecuada y obsoleta la vieja estructura piramidal, centralizada, de acciones mecánicas, burocratizada jerarquizada y parcelada. Debido a la rapidez de los cambios una organización tradicional, difícilmente puede enfrentar los nuevos retos que el avance científico, tecnológico, social, cultural exige. Eficiencia, competitividad, innovación, son los nuevos temas planteados a fin de que las organizaciones puedan desarrollarse y ofrecer sus servicios.

Para hacer una propuesta de mejoramiento de las capacidades de gestión de las ONG, se ve necesario que estas se enmarquen dentro de un enfoque sistémico, en busca de aprovechar mejor sus capacidades y recursos, generar valor en lo que hacen, dentro de ámbito de acción y proveer de un aporte de calidad al desarrollo.

¹⁸ Ibíd., pág. 42.

Para efecto de la propuesta que aquí se presenta se entiende por enfoque sistémico un conjunto articulado y orientado de acciones, en este caso dirigidas a apoyar el desarrollo, que provocan resultados esperados. Entre estas acciones hay relaciones claras de proceso con “entradas” que aportan a cada tarea y “salidas” que son producto de ellas.

Una organización social sin fines de lucro, que produce bienes y servicios de hecho, debe poseer una misión y una visión que le permitan trazar sus estrategias a futuro, donde el usuario sea quien tome la iniciativa y exija que lo escuchen.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia organizacional) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

El estudio de las organizaciones¹⁹ exitosas, nos indica que sus extraordinarios resultados se deben a la puesta en marcha, en forma sistemática y coherente a través de sus etapas de crecimiento, de algunos elementos de administración. La calidad es uno de ellos, y posibilitaría el logro del resultado esperado por lo/as usuario/as a su plena satisfacción, mediante un proceso bien diseñado.

Para que una organización continúe obteniendo resultados positivos en su área o sector de servicio, es imprescindible que se realicen los cambios que se

¹⁹ Entendidas como instituciones que permiten a la sociedad perseguir las metas que no podrían alcanzar los individuos por sí solos. El término organizaciones es general para las que producen productos y servicios.

consideren necesarios para su desarrollo y con esto lograr efectos o impactos que generen sostenibilidad.

Es importante enfocar el trabajo en función de aquello/as que constituyen la razón de la existencia de las organizaciones sociales, esto implica, hacia quienes llegan nuestras acciones, ya que de una u otra forma son parte del proceso sistémico de generación, aplicación y uso de servicios sociales.

Mejorar significa afrontar y resolver los problemas que son un obstáculo para servir a lo/as clientes y usuario/as eficientemente. Un proceso de mejoramiento se justifica incluso en aquellas actividades que son eficientes.

Dado que el área de gerencia o gestión social es nueva, no ha terminado su proceso de conceptualización, ni se ha definido con claridad los límites de su intervención; es todavía la administración la que sigue aportando con los referentes generales desde los que se pretende especializar la intervención a nivel social.

Aunque existen muchas teorías, y según varios autores las podemos clasificar según modelos de gestión, estilos de dirección, planificación estratégica, balance, responsabilidad social, etc. Sin embargo, los diversos modelos se mezclan de manera diferentes y sus componentes predominantes permiten caracterizar a las instituciones y los modelos de gestión que se aplican.

“La gerencia social debe fundamentar su acción en un cambio de paradigma que supere el individualismo y lleve a construir un verdadero sistema de bienestar, como estrategia mediante la cual las instituciones sociales se conviertan en el punto de partida de la búsqueda de beneficios de

impacto social. Ello implica modificar la concepción de las instituciones sociales...”²⁰.

Siguiendo este planteamiento y centrándonos en las organizaciones sociales, que se desenvuelven en condiciones complejas y cuyo objetivo es el interés colectivo y la búsqueda de beneficios que impacten socialmente; vale la pena tomar como referencia la teoría de Nicklas Luhmann, quien incorpora los avances recientes de las teorías de los sistemas para explicar la complejidad creciente de la sociedad moderna.²¹

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

Para Luhmann existen básicamente tres sistemas (vivos, psíquicos, sociales) que se diferencian por su propio tipo de operación y el modo en que reducen la complejidad. Para reducir la complejidad los sistemas utilizan la diferencia como principio orientador y principio de procesamiento de la información. La reducción de la complejidad se realiza a través de una estabilización interna/externa. Para sobrevivir un sistema debe establecer una relación concordante entre su propia complejidad con la del medio ambiente.

Los sistemas, para Luhmann, son cerrados sobre sí mismos, es decir, son auto referentes y autopoieticos, en tanto son capaces de crear sus propias estructuras y componentes; en otras palabras, tienen la capacidad de establecer relaciones consigo mismos y de diferenciar esas relaciones frente a las de su entorno; producen sus propios elementos, y por lo tanto, también sus propios cambios estructurales.

²⁰ VELEZ, Op. Cit., pág. 11

²¹ LUHMANN, Nicklas. Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general. Anthropos, Editorial del Hombre, 1988.

Esta característica de los sistemas cuestiona la relación todo/parte para incluir una nueva diferenciación sistema/entorno, donde la estructuración y procesos internos funcionan sistémicamente con “coherencia”, para así poder cumplir con su papel en el entorno o sea ser “correspondientes” con él. Este análisis se fundamenta en la concepción de gestión de la Red Nuevo Paradigma²². Esta relación entre coherencia interna y correspondencia con la realidad va a ser el eje de la propuesta de gestión de las ONG que responden a los procesos de la realidad social en que se desenvuelven. Cada ámbito de gestión, además de dar coherencia al funcionamiento institucional, contribuirá a la correspondencia con las necesidades de desarrollo.

Las organizaciones al tiempo que producen bienes y servicios orientados a la sociedad a través del mercado o entregados directamente; generan todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización; es decir, que se auto producen, se auto organizan, se auto mantienen, se auto reparan y se auto desarrollan; este proceso las convierte en sistemas complejos de múltiples relaciones de causalidad. Las organizaciones sociales deben enfrentar la complejidad y la incertidumbre del entorno actual. Además, están sujetas a cambios históricos fruto de la evolución, de su relación con el entorno y de los cambios en el contexto que influyen en su dinámica; la capacidad de las organizaciones para entender y adaptarse a los cambios, tanto internos como externos, determina sus posibilidades de subsistir y desarrollarse al ritmo del sistema más complejo que las contiene; el cambio es una constante que se ha manifestado con mayor

²² De Souza Silva, J., Cheaz J., Calderón J. Proyecto “Nuevo Paradigma”. La Cuestión Institucional de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del Cambio de Época., ISNAR, San José, mayo 2001.

fuerza en las organizaciones sociales del mundo contemporáneo, aunque siempre ha existido.

Sin embargo, el cambio es susceptible de ser administrado o gestionado si los problemas que debemos enfrentar a diario, a nivel personal, organizacional y social, son mirados desde la lógica del cambio, se nos abren unas perspectivas diferentes para su solución, como consecuencia de las múltiples posibilidades de relaciones de causalidad y retroacciones que genera la situación problemática o el estado de cambio o desde el interior mismo del sistema que estamos analizando, o como resultante de la acción que pueda ejercer el entorno.

A lo largo de la historia, el ser humano y la sociedad resultante de su organización en grupos, se han adaptado al cambio; la cultura es un elemento fundamental en la adaptabilidad, lo que ha permitido la evolución tanto del individuo como de sus organizaciones sociales. La cultura sería el elemento universal que posee la humanidad, fruto de la adquisición por medio del aprendizaje de significados y símbolos resultantes de la interacción social, independiente de los procesos académicos a los que se vea sometido cada individuo.

Los diferentes elementos que componen la cultura están interrelacionados, de tal forma que un cambio en uno de ellos desencadena una serie de cambios en la sociedad; las tradiciones culturales no tienen límites fronterizos. Sin embargo, fenómenos como la mundialización y la globalización; acontecimientos de orden internacional que han tenido gran injerencia en el terreno de lo local y lo regional, han producido grandes

transformaciones en las formas de concebir el mundo y en los comportamientos individuales y colectivos de diferentes naciones.

Siendo las organizaciones sistemas sociales, en su proceso de evolución histórica y, como resultado de la interacción consigo mismas y con el entorno, han sufrido transformaciones de diferente orden, entre ellas, por ejemplo, las estructuras jerárquicas, según Peter Drucker²³ éstas se han ido aplanando debido a tres sucesos: el impacto de la tecnología de computación, el conocimiento y la información se van diseminando a través de la organización y el propio rol de gerente, como un coordinador de diversas responsabilidades.. A nivel de las organizaciones sociales de desarrollo, este “aplanamiento”, se ha dado adicionalmente, a través de la promoción de la participación de los diferentes miembro/as y usuario/as en las decisiones organizacionales.

Retomando una afirmación de Peter Drucker, de que el trabajador con conocimiento es el activo más valioso de una organización; entendiendo por tal a un ejecutivo con conocimiento, que sabe cómo asignar conocimiento a usos productivos; si el conocimiento está en las personas, se hace necesario lograr el compromiso personal de los empleados y su identidad con la organización, su visión, su misión y sus valores; a este respecto la creación de conocimiento tiene que ver tanto con ideas como con ideales, lo cual sirve como incentivo para la innovación. El crear nuevo conocimiento al interior de la organización, significa volver a crear la organización y a cambiar las prácticas entre quienes pertenecen a ella dentro de un proceso continuo de renovación personal y organizacional como un sistema auto referencial; aunque hablamos de

²³ Drucker, Peter F. “The Coming of the New Organization”, in: The Harvard Business Review, january-february 88, number 1, Boston, pp. 45-54

conocimiento organizacional, la organización no puede crear, distribuir y aplicar el conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da al interior del grupo.

El conocimiento solo puede amplificarse o cristalizarse en el grupo por medio del diálogo, la discusión, el intercambio de experiencias y la observación, de acuerdo con el principio hologramático; sin embargo la aplicación en forma integral de este principio debería implicar también la participación de lo/as miembro/as, empleado/as en todos los beneficios de la organización, al igual que asumir los riesgos propios del proceso organizacional.

LA NECESIDAD DE UN SISTEMA

Un sistema fundamenta su existencia y sus funciones como un todo por medio de la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico es un método de identificar algunas reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos de cara al futuro e influir sobre él en alguna medida. El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes.

Un sistema es un conjunto de partes que funcionan como una sola entidad, puede estar compuesto de muchas partes más pequeñas o ser él mismo parte de un sistema mayor.

Un sistema funciona como un todo, es decir que tiene propiedades distintas de las partes que lo componen. Estas propiedades se conocen con el nombre de propiedades emergentes, pues emergen del sistema mientras está en acción, estas propiedades no se encuentran en las partes que lo componen.

No se pueden predecir las propiedades de un sistema entero dividiéndolo y analizando sus partes.

Dado que las propiedades de un sistema surgen del conjunto del sistema, y no de sus partes, si lo descomponemos perdemos sus propiedades.

Análisis es el nombre que se le da a la separación de las partes de un todo para ver como funciona. Resulta un método muy útil para resolver cierto tipo de problemas o para saber los elementos o subsistemas que componen un sistema mayor. El análisis sirve para conocer. Sin embargo no permite comprender las propiedades de un sistema.

El complemento del análisis es la síntesis: composición de un todo por la reunión de sus partes. La síntesis sirve para comprender. La única forma de saber cómo funciona un sistema y cuáles son sus propiedades emergentes es verlo en acción como un todo.

Todo sistema se fundamenta en la interacción de las partes que lo forman, en consecuencia, las relaciones entre las partes y su influencia mutua son más importantes que la cantidad de partes o el tamaño de las mismas. Estas relaciones, y por lo tanto los sistemas, pueden ser simples o complejas.

Este enfoque sistémico adquiere una particularidad en las ONG, ya que en estas los procesos internos se relacionan de manera directa con las comunidades y beneficiario/as de su acción. Por ejemplo, la planificación institucional es acompañada por actores comunitarios y aliado/as; las acciones de capacitación y asistencia técnica se deciden con los sectores involucrados y gran parte del gasto va directamente a la población. En este sentido, las decisiones de articulación de procesos pasan por considerar las relaciones con

los grupos atendidos y la implementación de dichos procesos influye de manera directa en ellos.

La complejidad de detalle se refiere al número de partes que integran un sistema, entre mayor sea el número de aquellas mayor la complejidad de este. La complejidad dinámica es aquella en que los elementos se relacionan unos con otros de muchas formas diferentes, porque cada parte puede tener distintos estados, de modo que unas cuantas partes pueden combinarse en miles de formas diferentes; sin embargo, Nicklas Luhmann²⁴ plantea una sustitución de la diferencia tradicional entre el todo y las partes por un diferenciación entre sistema y entorno, lo que permite relacionar entre sí las teorías orgánicas, la termodinámica y la evolución, lo que a su vez permite establecer la diferencia entre sistemas abiertos y sistemas cerrados; definiendo éstos últimos como sistemas de caso límite para las cuales el entorno no tiene ninguna importancia o sólo tiene significado por medio de canales específicos, por lo cual la teoría se ocupa de los sistemas abiertos.

Según el planteamiento de Luhmann aquello que se entendía como diferencia entre el todo y las partes se reformula como teoría de la diferenciación del sistema y así se incorpora en el paradigma nuevo; la diferenciación del sistema no es otra cosa que la repetición de la diferencia entre sistema y entorno dentro de los sistemas. De esta forma un sistema diferenciado ya no consta propiamente de un determinado número de partes y de relacionarse entre las partes, sino más bien, de una mayor o menor cantidad de diferencias operativamente utilizables entre sistema y entorno. Estas

²⁴ Op. Cit.

diferencias reconstruyen, en distintas líneas de intersección, al sistema total como la unidad de partes del sistema y su entorno.

La estabilidad de un sistema depende de muchos factores: el tamaño, la cantidad y diversidad de los subsistemas que abarca y el tipo y grado de conectividad que exista entre ellos, un sistema complejo no tiene porque ser inestable. Muchos sistemas complejos son particularmente estables y, por lo tanto, resistentes al cambio. Cuando los sistemas cambian realmente suelen hacerlo de forma rápida y drástica. Cuando se acumula la presión del cambio en un sistema, puede explotar de repente como un globo. Hay un umbral a partir del cual el sistema sólo puede cambiar o deshacerse.

Así mismo, si un sistema se encuentra bajo presión durante un tiempo suficientemente prolongado, puede desplomarse de repente. También es posible que los sistemas cambien de forma repentina si se emprenden las acciones apropiadas, esto es factible cuando se comprende bien el sistema; es lo que se denomina el principio de palanca. En este caso se habla de sistemas dinámicos, que implican cambios en el estado del sistema causado por la influencia de fuerzas generalmente ajenas al mismo; esto es, consiste de un espacio de fases abstracto o espacio de estados, cuyas coordenadas describen su estado dinámico en cualquier instante, junto con una regla dinámica que especifica las tendencias al futuro inmediato de todas las variables de estado considerando únicamente los valores actuales de las mismas.

El pensamiento sistémico observa la forma en que se relacionan las diversas experiencias, como se combinan para formar conjuntos más grandes. Al mismo tiempo, uno de los principios fundamentales del pensamiento

sistémico es adoptar tantas perspectivas distintas como sea posible. Esta actitud resulta muy gratificante, porque el mundo es mucho más rico que cualquiera de las representaciones que nos hagamos de él, por tanto, cuantas más perspectivas tengamos más rico nos parecerá.

El pensamiento sistémico consiste en ver las situaciones y las experiencias como un todo. Para ello es necesario tener una visión lo suficientemente amplia, dar un paso hacia atrás para observar el patrón que forman o construir un todo desde muchos ángulos diferentes. Entonces es cuando se puede establecer otra relación con la situación, y esta relación diferente aporta una valoración totalmente nueva, del mismo modo que con los dos ojos se obtienen la visión binocular. Hay dos perspectivas básicas que suelen recibir la denominación de objetiva y subjetiva. La perspectiva objetiva significa mirar de fuera a dentro y, curiosamente, ha llegado a ser sinónimo de verdadero. La perspectiva subjetiva implica mirar de dentro afuera y suele considerarse menos fiable.

En términos sistémicos; una visión objetiva es mirar un sistema desde fuera; una visión subjetiva, es mirar un sistema desde dentro; el pensamiento sistémico utiliza las dos visiones. El pensamiento sistémico adopta las visiones objetiva y subjetiva. Es muy importante saber qué perspectiva estamos adoptando en cada momento; las dos son necesarias; lo importante es donde trazamos la línea divisoria del sistema.

Al intentar comprender sistemas humanos (organizaciones, familias, relaciones, sociedades), debemos estar alertas respecto a nuestros propios pensamientos y sentimientos, y respecto a los de las demás personas

implicadas, desde su punto de vista. No es necesario que estemos de acuerdo con ellos, pero si no los comprendemos, no podremos comprender el sistema.

Es difícil cambiar un sistema sólo desde dentro adoptando únicamente el punto de vista subjetivo. Hay que ver el conjunto para valorar si nuestras acciones están teniendo el efecto deseado. La visión objetiva es también insuficiente por sí sola, porque no tiene en cuenta el significado subjetivo individual y la importancia de los problemas para las personas afectadas.

Es indudable, sin embargo que, en las organizaciones existe un complejo mundo donde conviven tecnologías, normas, actitudes culturales, intereses en conflicto, luchas por el poder, estilos de liderazgo, asignación de recursos, talentos humanos, etc., que determinan comportamientos organizacionales que se escapan de lo previsto, planificado o de los manuales.

Si retomamos la consideración de que el problema en América Latina, es un problema de administración o de gerencia, que con eficiencia y, competitividad se podrán superar los agudos problemas que vive la región; vale señalar que aunque reconocemos la importancia y la especificidad de la gerencia social, tampoco consideramos correcto que ésta pueda convertirse en la panacea de problemas estructurales. No hay que olvidar que “la gerencia no es un fin en sí mismo. Es un medio para obtener determinados objetivos”²⁵, en ese sentido, y tal como venimos planteando hay que rescatar la especificidad de lo social, que no estamos tratando de objetivos a corto plazo, que algunos resultados no serán visibles ni cuantificables y que demandarán instrumentos y métodos diferentes, en otras palabras, existe la necesidad de una gerencia

²⁵ Kliksberg, Bernardo; Licha Isabel, Loera Armando, Mokate Karen Marie. La Gerencia en la Construcción de lo Social, Módulo II, Bogotá, 2000, p. 38

social que si bien puede retomar aspectos de otras gerencias, debe tener una fisonomía propia y que respondan a sus objetivos específicos.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionados entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el impresionante desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Enmarcados en esta reflexión, proponemos una gestión de ONG que les permita de manera eficiente y eficaz responder a su entorno, incorporando visiones y herramientas de gestión sistémicas que superen los vicios y problemas administrativos que les son comunes en nuestro medio. Para ello es importante detenerse en un análisis de estos problemas de gestión y, a partir de dicho análisis, formular la propuesta.

CAPITULO 3

PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTION SOCIAL

El sistema de gestión propuesto ha sido trabajado sobre la base de la experiencia recogida en el Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de ONG y gobiernos locales, llevado a cabo entre el Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar y la cooperación alemana DED-INWENT entre los años 2002-2006, proyecto que se ejecutó en Perú, Bolivia y Ecuador.

En este proyecto se pudo hacer un diagnóstico de la situación de gestión previo a su fase de ejecución, mediante entrevistas y un taller con representantes de organizaciones no gubernamentales de todo el país²⁶. En base a sus resultados y al análisis de situación de las ONG se establecen las siguientes conclusiones generales:

- Las ONG están cumpliendo un papel importante en los procesos de desarrollo social del país, tanto por su aporte y capacidades como por la ausencia estatal en cumplir un papel aglutinador y prestador de servicios sociales.
- Constituyen el espacio de incorporación de iniciativas de la sociedad civil hacia el ámbito público.

²⁶ Participaron 22 personas, representantes de 20 ONG de las siguientes provincias: Azuay, Cotopaxi, Imbabura, Loja, Manabí, Morona Santiago, Tungurahua y Pichincha. En toda la fase de duración del proyecto participaron más de 100 ONG de todo el país. Vale mencionar que en la información que se recopiló en el primer año del proyecto el 87% de los gerente/as, direttore/as, jefe/as no poseían preparación o formación en administración en general o administración social, sin embargo de éstos un 53% había recibido cursos en diseño, seguimiento o evaluación de proyectos y afines.

- Han incorporado temas clave en el desarrollo como son: ambiente, género e interculturalidad.

Por otra parte, también se reconocen algunas falencias, sobre todo en:

- su aporte a las políticas públicas,
- en sus propias capacidades de gestión administrativa y financiera,
- en la gestión de proyectos,
- en sus relaciones interinstitucionales,
- en el sustento de temas transversales para el desarrollo local y nacional.

SOBRE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ONG

El campo de la gestión de las ONG fue considerado como el más débil por muchas organizaciones y lo que más demandaron para su fortalecimiento fueron herramientas y conceptos de gestión.

Dentro de la gestión y administración, una de las áreas que se considera más débil es la de planificación estratégica institucional de las propias ONG (no de sus proyectos o de las entidades asesoradas por ellas). Un elemento asociado a esto es la tendencia de muchas entidades a ser “todólogas”, esto es que manejan cualquier tema que se presente, generalmente con superficialidad, y que no logran niveles de especialización y capacidad técnica en aspectos específicos necesarios para el desarrollo.

Existió una autocrítica constante respecto al manejo gerencial de las organizaciones, señalando que muchas de ellas desde su origen han estado dirigidas por una persona o grupo de personas con estilos particulares poco

profesionales de gestión. Esto se agrava por el hecho de que hay pocas posibilidades de fortalecerse en el tema administrativo. Así mismo no se han desarrollado o concretado sistemas de gestión de calidad para el manejo de ONG en los ámbitos de orientación de su acción, organización institucional, desarrollo de sistemas y procesos, conformación de equipos.

Se destacó las debilidades en el manejo de personal, que muchas veces reproduce las formas taylorianas y burocráticas²⁷ de asignación de funciones y control, descuidando los aspectos de construcción de equipo y compromiso necesarios para cumplir funciones de desarrollo. Se destacó que en estos temas muchas tienen demasiada discrecionalidad en las decisiones referidas a remuneraciones y condiciones de trabajo. No hay reglas y procesos claros en el manejo de recursos humanos, lo que lleva a grandes niveles de ineficiencia e inestabilidad. Algunos lo caracterizaron como jerarquías fuertes en ONG grandes.

Se señaló, adicionalmente, que muchas ONG, sobre todo las pequeñas, logran captar recursos humanos con capacidades técnicas específicas, necesarias para los proyectos, pero descuidan o no tienen capacidad de contratar personal con capacidades administrativas gerenciales.

Otro problema importante de la gestión son las debilidades de comunicación interna. La información no fluye y a menudo los datos necesarios para avanzar en proyectos están focalizados y guardados en manos de pocas personas en la institución.

²⁷ Entendiendo como formas taylorianas: aquellas que ponen énfasis en la jerarquización y departamentalización como mecanismos de especialización, se privilegia a la empresa y no al usuario; y, a las burocráticas como: las que enfatizan en los métodos y los procedimientos, más que en el propósito que se persigue. Los procedimientos de gestión ya están claramente determinados y lo/as empleado/as no pueden apartarse de ellos. No se valora la iniciativa.

La gestión financiera muestra también importantes debilidades en las ONG. El manejo de la contabilidad y las normas impositivas (tributarias) es una falencia para muchas instituciones. Consideran que los procesos contables exigidos por las entidades financieras y el Estado son muy complicados. En algún caso se atribuye esto a que se les exige procedimientos que son diseñados para el manejo de empresas y proyectos grandes.

Tampoco existe, claridad en varias ONG respecto de lo que es gasto administrativo y lo que es gasto en proyectos. Esto conlleva distorsiones tales como el uso excesivo de recursos de proyectos en gasto administrativo corriente, por un lado, y al ocultamiento de administración bajo rubros de proyectos. Esto se ve agravado por el hecho de que algunos donantes condicionan a las ONG a destinar porcentajes muy bajos para el gasto administrativo e incluso les exigen contribuciones de contraparte. Falta en definitiva transparentar el manejo financiero entre las ONG y la cooperación.

El manejo presupuestario de las ONG es también desordenado y muy condicionado a los recursos provenientes de los proyectos. No se logra en muchos casos equilibrar el presupuesto de operación en relación con el presupuesto de proyectos.

Las dificultades financieras llevan a poner en riesgo la sostenibilidad de procesos y proyectos importantes, que muchas veces requieren aportes de mayor alcance a los establecidos originalmente. También este tema levanta el problema de la insuficiencia de los aportes locales a los proyectos y la falta de creatividad para generar recursos.

Hay poca capacidad de negociación con la cooperación internacional, se desconocen las políticas y procedimientos de la cooperación y faltan

mecanismos y herramientas para la negociación de recursos. Además de ello, las ONG perciben que se incrementa la exigencia de financieras en condiciones, capacidades de las ONG y cumplimiento de procedimientos.

En la gestión se ha hecho además el planteamiento de buscar formas de trabajo que permitan conjugar la gestión interna, con los requerimientos de los proyectos y las formas de administración de recursos comunitarias, las que no siempre se ajustan a los requerimientos institucionales.

Pocos organismos de cooperación establecen alianzas entre ellos, lo que lleva a que sus condiciones sean heterogéneas, de diverso nivel de exigencia y hasta contradictorias entre sí.

Por su parte, las ONG no siempre tienen las capacidades para responder a exigencias razonables de las financieras, sobre todo en la elaboración y envío dentro de los plazos de los informes financieros; por lo que en ocasiones se detienen los flujos de recursos, afectando a los proyectos y las poblaciones con quienes trabajan. También las ONG transfieren recursos entre proyectos lo que en varias ocasiones crea insuficiencia de fondos en actividades que tenían asignación presupuestaria.

SOBRE GESTIÓN DE PROYECTOS

En general se encuentran algunas debilidades en la gestión de proyectos por parte de muchas ONG. Buena parte de las decisiones sobre proyectos a implementar no se orientan por los objetivos programáticos institucionales o por la planificación local, sino que se dirigen a la satisfacción de las fuentes financieras.

Se registra que en algunas ONG hay capacidades de elaboración de proyectos pero existe una debilidad en la negociación y gestión de los mismos. En varias existe una dirección de proyectos aún no fortalecida, por ello el responsable de esta dirección no se dedica únicamente a proyectos. Así mismo se cuestiona el hecho de que varias ONG quieren obtener financiamiento exactamente para lo que tenían pensado, sin tomar en cuenta condiciones lógicas de las fuentes financieras, u organismos de cooperación.

Una de las carencias en proyectos es la falta de sistemas de seguimiento y un débil manejo de indicadores para seguimiento y evaluación. A esto se une la poca experiencia y resultados en sostenibilidad de los proyectos que incluye la ausencia de parámetros para medir su continuidad futura.

En este mismo sentido se marca una debilidad importante en el fortalecimiento del capital humano local. Hay poca capacitación técnica a equipos locales y comúnmente no hay transferencia de capacidades de gestión a las comunidades o grupos objetivo. Muchas veces las ONG cumplen más el papel de agencias de empleo de técnicos y no de generación de capacidades comunitarias.

También se encuentran debilidades respecto a contar con enfoques y herramientas para lograr procesos participativos desde el diagnóstico, planificación, gestión, seguimiento, evaluación de proyectos.

Se identifica también la necesidad de lograr que se incorpore el control financiero a la gerencia de proyectos y a las capacidades que se transfieren a los beneficiarios.

Finalmente las ONG sienten debilidad en la capacidad de identificar proyectos con potencial a nivel local, regional o nacional.

RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Las ONG a menudo trabajan descoordinadamente, en las mismas localidades, ámbitos y temas, llegando incluso a competir entre ellas. Hay casos de celos, competencia por espacios, zonas, grupos, recursos, y parcelación del trabajo. Hay también una suerte de jerarquías entre ONG y no se reconocen las capacidades que tiene cada una. Todo esto refleja una falta de cultura de cooperación.

Falta información sobre que ONG existen, donde están y qué hacen. Hay desconocimiento entre instituciones afines. Esto se debe tanto a la carencia de información, como a la falta de actitud hacia buscarla.

Si bien existen algunas redes de ONG y de otras entidades, casi no hay definición de medios y actividades de cooperación en ellas.

Respecto a relaciones con instituciones estatales y empresariales, se advierte falta de coordinación y desaprovechamiento de potencialidades mutuas. Se encuentra debilidad en relación con gobiernos locales y hay pocas ONG que han establecido relaciones con entidades estatales nacionales y menos aun con empresas privadas.

Así mismo, respecto a relaciones con las comunidades, estas en muchos casos son limitadas a las condiciones del proyecto que se realiza, y no se amplían a una comprensión de conjunto de la situación local, menos aun se articulan a los procesos de planificación y desarrollo local. También hay ONG que se perennizan en zonas de trabajo, sin potenciar las capacidades y capital humano locales. Se ve entonces la necesidad de más coordinación para aportar al desarrollo local y regional. Hay poca credibilidad por parte de la

sociedad de las actividades de las ONG y algunas organizaciones con poca ética hacen que califiquen a todas las ONG por igual.

Todo esto hace necesaria más apertura, transparencia, información y coordinación de parte de las ONG. Así mismo hay que buscar alianzas en función de potencialidades técnicas y locales.

MANEJO DE EJES TRANSVERSALES

En los planes y proyectos de la ONG en general se identifican ejes transversales y se ha logrado forjar un discurso sobre ellos. Sin embargo poco se concretan en los proyectos, no se visibilizan y menos aún se tienen resultados de aplicación de un enfoque de equidad. Hacen falta herramientas para operativizar los discursos. Hay extremismo, excesiva teorización y poca aplicación. Incluso existen actitudes del personal y miembro/as de ONG que son discriminatorias y atentan contra la equidad. Los ejes transversales que se adoptan, básicamente en discurso, son los más vendibles.

En general las ONG participantes consideran que los ejes transversales más importantes, que requieren de aplicación son género, equidad, ambiente y sustentabilidad, interculturalidad, participación, autogestión y fortalecimiento local.

VISIÓN DE FUTURO DE LAS ONG

Las ONG se ven en el futuro como entidades que logran incidencia en sus sociedades, encuadradas en seis componentes estrechamente relacionados entre sí. Políticas claras y articulación de las ONG en lo público, relaciones interinstitucionales sólidas, una gestión eficiente, un manejo financiero

solvente, una eficaz gestión de proyectos y un manejo adecuado y potente de los ejes transversales.

RELACIÓN CON EL ESTADO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Las ONG se ven a sí mismas siendo parte activa del fortalecimiento de gobiernos locales, involucradas en los planes de desarrollo local, construyendo visiones compartidas, con capacidad de cabildeo para generar cambios de interés mutuo.

Se ven promoviendo la participación ciudadana en varias dimensiones.

Se consideran logrando espacios de representación en las instancias de toma de decisiones.

Se imaginan difundiendo y socializando sus actividades y rindiendo cuentas a la sociedad, asumiendo así su responsabilidad social.

RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Se visualizan con un rol en el manejo de estrategias pertinentes para lograr alianzas institucionales, con mecanismos fluidos de coordinación. Con capacidad de trabajo en redes. Con agendas articuladas entre ONG, organizaciones gubernamentales y organizaciones de base; promoviendo entre todas ellas el desarrollo local, incrementando así el capital social nacional. Perciben al Estado viabilizando propuestas conjuntas entre ONG y gobiernos locales.

Ven también un panorama donde exista un menor número de ONG, pero estas sean más grandes y con mejores capacidades, respondiendo a las necesidades nacionales.

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

En el ámbito de su propia gestión, se ven a sí mismas con una gestión institucional solvente, con calidad, eficiencia, eficacia, flexibilidad y horizontalidad. Con un alto posicionamiento nacional. Con manejo administrativo y financiero con visión empresarial. Alcanzando estándares de calidad como el ISO 9001 para ONG.

Han revisado su reglamentación y procedimientos internos para acoplarlos a las realidades actuales de administración.

Se ven con mayor acceso a la información sobre proyectos y fuentes de financiamiento, con capacidad de negociación y solución de conflictos y con un manejo solvente de indicadores de seguimiento y resultados de la gestión y proyectos.

ASPECTOS FINANCIEROS

En lo financiero las ONG se imaginan a sí mismas con gran capacidad de autofinanciamiento, mediante venta de servicios y adecuación de sus proyectos a los requerimientos nacionales, de común acuerdo con las entidades financieras. Es un autosostenimiento asegurado por actividades propias y con una fortaleza institucional.

Se ven con mayor capacidad para identificar, alcanzar y crear oportunidades. Con creatividad y con presupuestos propios.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Ven a los proyectos pensados como parte de procesos locales de municipios, ciudades y zonas rurales. Proyectos con capacidad real (no

mecánica) de planificación y desarrollo de estrategias que realmente solucionen los problemas y permitan alcanzar las visiones de futuro, locales y nacionales.

Vislumbran proyectos con calidad, eficiencia y eficacia. Generados por demanda de los procesos locales y no por oferta institucional. Proyectos que tienen clara su visión y misión. Proyectos productivos que han logrado la diversificación, la ligazón a la agro producción y generación de tecnologías ambientales apropiadas.

Se ve a las ONG con gran capacidad de sistematización de experiencias y de difusión, en miras a una generalización a nivel nacional de formas de hacer exitosas.

MANEJO DE EJES TRANSVERSALES

Las ONG se miran a sí mismas integrales, con propuestas teórico prácticas y posicionamiento político en temas coyunturales. Con prácticas de género y generacional, en vez de un enfoque exclusivo de mujer y hombre. Comprometidas activamente con el desarrollo humano sustentable, encontrando potencialidades ambientales. Valorando su identidad, interculturalidad, conocimientos y recursos propios.

CONTENIDOS DE CAPACITACIÓN

En base al diagnóstico y a la visión de futuro, las ONG proponen un conjunto de ideas de lo que podrían ser líneas de capacitación y fortalecimiento de capacidades. Ordenadas de acuerdo a los temas y subtemas, éstos son:

I. ONG Y POLÍTICAS PÚBLICAS

1. Políticas públicas y desarrollo local
 - Conocer políticas públicas
 - Construcción de políticas públicas.
 - Relacionamiento de ONG
 - Gobiernos locales y políticas públicas
 - Programas de gobierno
 - Gestión local, ordenanzas, contratación pública
2. Negociación con Gobiernos locales
 - Procesos de concertación
 - Acuerdos de cooperación
3. Políticas Internacionales
 - ALCA y Globalización
 - Plan Colombia
 - Región Andina
 - Tendencias en política internacional: globalización, propiedad intelectual, biológica, derechos de agua binacional, etc.
4. Presupuestos participativos
 - Participación y presupuestos públicos para el desarrollo integral
 - Gobiernos locales-presupuestos participativos-consejos ciudadanos
 - Articulación local-nacional
5. Descentralización Participación y Desarrollo Local
 - Fortalecimiento de organizaciones
 - Descentralización
 - Presencia en bloque en temas coyunturales (propuesta)

- Fortalecimiento local
- Desarrollo local
- Descentralización, Participación, Inclusión
- 6. Capital Social y Ciudadanía
- Aporte al Capital: construcción de capital social y ciudadanía

II. ADMINISTRACIÓN DE ONG

1. Gerencia de recursos humanos y administrativo
2. Desarrollo organizacional
3. Tributación
4. Negociación y manejo de conflictos
5. Comunicación
6. Procesos Internos
7. Administración

III. FINANCIAMIENTO DE ONG

1. Diversificación de oportunidades de financiamiento
2. Procedimientos y mecanismos de financiamiento
3. Autogestión
 - Planes de Negocio para ONG
 - Autofinanciamiento y Venta de servicios
 - Rentabilidad
 - Manejo de proyectos micro para la sustentabilidad de las ONG
 - Cuantificar aporte comunitario
4. Oportunidades

- Información sobre oportunidades de fortalecimiento de las ONG
- Consecución de recursos (fundraising)
- Cómo conseguir recursos inter y nacionales
- Negociación de recursos

5. Soportes

- Análisis financiero
- Indicadores financieros en gestión de proyectos

6. Factores y obstáculos para financiar los proyectos: testimonio de financieros y metodologías para superar errores comunes.

IV. GESTIÓN DE PROYECTOS

1. Metodología para diagnóstico: autodiagnósticos, diagnósticos técnicos

- Diagnósticos regionales para demanda de proyectos
- Autodiagnósticos
- Investigación

2. Técnicas de Planificación y elaboración de proyectos

- Metodologías participativas para diseño de proyectos
- Planificación participativa
- Elaboración de proyectos
- Elaboración de planes, programas y proyectos y negociación

3. Técnicas de evaluación de impactos económicos: sociales y ambientales

4. Seguimiento y evaluación de proyectos: sistematización y socialización

- Seguimiento y evaluación de impactos
- Sistema de seguimiento y evaluación
- Formulación de indicadores sociales, económicos, ambientales, etc.

- Indicadores de calidad

V. MANEJO DE EJES TRANSVERSALES

1. Valoración cultural: derechos, interculturalidad, identidad
2. Equidad: género, grupos étnicos
3. Medio Ambiente: tratamiento aguas residuales, planes de manejo de cuencas, enfoque etnoambiental, contaminación, biodiversidad
4. Educación
5. Migración
6. Economía: sistemas de ahorro y crédito: experiencia, requisitos y políticas de comercialización al exterior, artesanía, productores valor agregado.

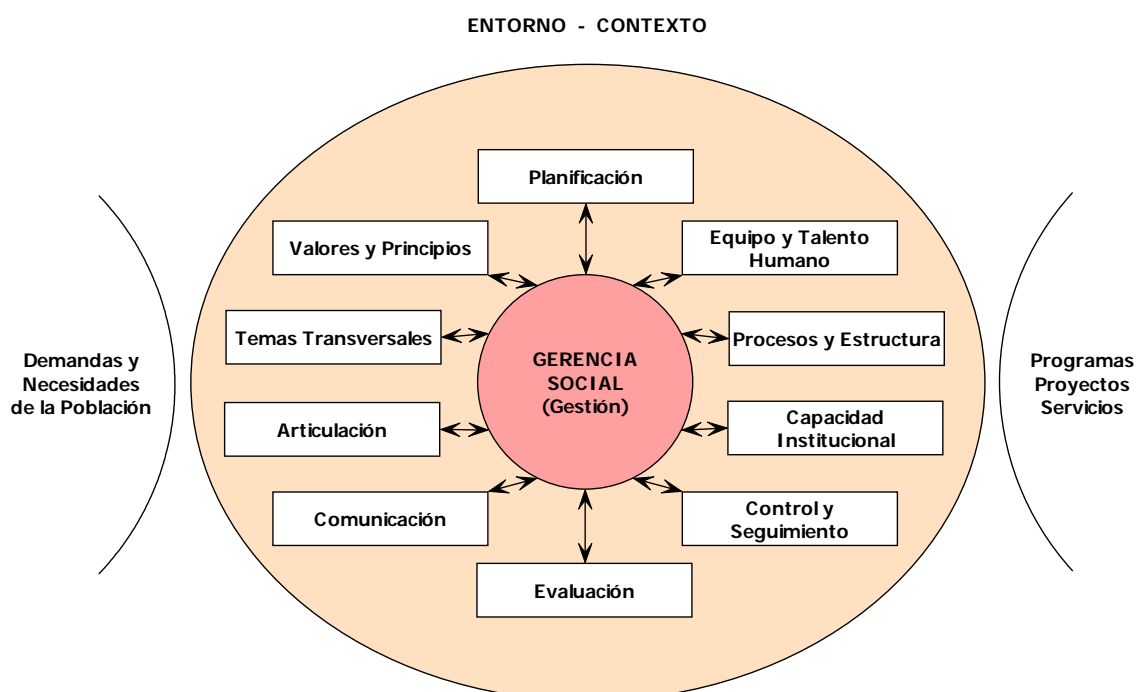
VI. RELACIONES INSTITUCIONALES DE LAS ONG

1. Redes sociales, redes interinstitucionales
2. Mapas de ONG por especialidades
3. Representatividad hacia espacios de decisión
4. Unir esfuerzos para proyectos regionales
5. Descentralización
6. Socialización de contactos
7. Negociación y concertación entre actores
8. Construcción de visiones compartidas
9. Competencias institucionales
10. Espacios internacionales de difusión sobre ONG
11. Niveles y mecanismos de cooperación
12. Elaboración de planes locales, provinciales y nacional

13. La cooperación internacional

14. Estrategias para lograr alianzas

En base, a estos insumos, a los resultados de los veinte y un cursos de capacitación dictados en el marco del proyecto (siete en Quito y catorce en diversas provincias del país), la experiencia del Proyecto de Juntas Parroquiales llevado adelante desde 2005 por el Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar y más la dinámica de los cursos de Gestión de las Organizaciones dentro de la Especialización en Gerencia Social de la misma Universidad, se ha llegado a configurar el siguiente sistema de gestión social, que consideramos cubre las principales temáticas abordadas por las ONG, así como también sus necesidades reales.



La gestión de las ONG, mirada sistémicamente, parte de, o tiene el “input”, de las demandas y necesidades de las poblaciones y saca como resultado de su trabajo -“output”- programas, proyectos y servicios que satisfacen dichas demandas y dejan capacidades instaladas para que la gente se provea a si misma de manera sostenida. La gestión o “tarea” de las ONG se lleva adelante mediante varios elementos que se pueden observar al interior del gráfico y que desarrollo a continuación:

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN:

Planificación:

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente buscando adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

La planificación cumple con algunos propósitos en las organizaciones: minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre, definir las consecuencias de una acción administrativa determinada, elevar el nivel de éxito organizacional y coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el eje principal, del cual se derivan las otras actividades de la organización, la gerencia y el seguimiento del proceso. Sin embargo, su propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

Al cumplir su rol orientador y delimitador, se convierte en la base del sistema de gestión, ya que los demás procesos se articulan a esta. Con ello se asegura la coherencia interna. A su vez, esta planificación, dirigida hacia la

sociedad y beneficiario/as de las ONG, garantiza la correspondencia con la realidad. Cumple así con la doble función sistémica que señalábamos, en referencia con la propuesta de Nuevo Paradigma.

Equipo y Talento Humano (liderazgo)

En las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, estaba implícita la concepción de persona como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

En las ONG, el talento humano para producir los servicios de desarrollo proviene no solamente de su interior, sino que en gran medida son proporcionados por las propias comunidades y aliado/as. Así, en el trabajo se conjugan capacidades internas y externas. Esto obliga a que los esfuerzos de mejoramiento de capacidades de las personas deba darse en una dinámica y relación estrecha con las personas de fuera. Esto muestra la clara relación entre la coherencia interna y la correspondencia con la realidad intervenida respecto a los talentos humanos.

Dado que el seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos efectivos, puede durar años las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital

más importante y su correcta administración, una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla; si las organizaciones se componen de personas, así, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones; es indispensable, considerar que cada persona es un sujeto único y responde a aspectos como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, cultura, etc.

Es importante considerar dentro de este aspecto: la necesidad de tener un proceso de selección, un mecanismo de inducción, motivación permanente, sistema de incentivos y un plan de capacitación.

Dentro de este tema, queremos enfatizar que al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, jefes, responsables, líderes, es decir, aquello/as que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a quienes trabajan con ello/as a conseguirlo. El/la líder como toda persona posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Tratando de dar una definición, podemos anotar que el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir y animar las actividades laborales de lo/as miembro/as de un grupo y de influir en ellas, considerando que: a) el liderazgo involucra a otras personas, b) existe una distribución desigual del poder entre lo/as líderes y lo/as miembro/as del grupo, c) el/la líder puede usar diferentes formas del poder para influir en la conducta de lo/as seguidores, de diferentes maneras, d) el liderazgo es cuestión de valores, es decir ofrecer distintas

alternativas a fin de que lo/as seguidores puedan responder autónoma e inteligentemente a las propuestas del líder.

La necesidad de un/a guía, jefe, líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno/a de sus miembro/as, por ello, para organizarse y actuar como una unidad se eligen a un/a líder.

Procesos y Estructura

Conviene en este aspecto enfatizar que la Gestión es un proceso, entendiendo éste como un conjunto de actividades, eventos, pasos y decisiones que se realizan o suceden con un determinado fin. Implica que realizamos una serie de actividades que pueden constituir una continuación de otras hechas anteriormente y que también puede propiciar acciones posteriores. Hubo un inicio (antes de nosotros/as) y no se sabe cuando existirá un final.

Algunos autores definen al proceso como un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (inputs) (materiales, mano de obra, capital, información, etc.) en salidas (outputs) deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de actividades que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario o cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que existía desde mitad del XIX.

Hay que señalar que estos procesos se realizan dentro de una organización y que ésta necesariamente posee una estructura. La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

Así mismo, en las ONG, gran parte de los procesos se relacionan e incluso se entremezclan con actividades de organizaciones aliadas y de beneficiario/as. Tal es el caso, de los procesos de construcción de capacidades que incluyen pilotajes y seguimientos de campo, o los procesos de crédito asistido con riesgo compartido. En estos, el diseño sistémico incluye a la comunidad y actores externos. La correspondencia con el entorno entra a ser parte de los procesos internos.

Toda entidad consta necesariamente de una estructura o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus características), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes organizaciones, saber por qué y como funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de la población.

Entendemos por estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada organización es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional

que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”²⁸

Capacidad institucional

Por capacidad institucional suele entenderse la capacidad administrativa y de gestión, la capacidad técnica instalada y el desarrollo de competencias de una organización. Incluye una amplia gama de actividades: capacidad de recopilar información y de generarla, capacidad de observar sus normas internas, capacidad para planificar con eficacia las actividades y el gasto, capacidad de consecución de fondos y de implementación de los proyectos, capacidad de relacionamiento con otras instituciones similares y fuera de su ámbito, capacidad de manejo del talento humano, capacidad de comunicarse interna y externamente, capacidad de negociación, capacidad de seguimiento y auto-evaluación, sistemas y metodologías operando y equipamiento técnico instalado. Un aspecto que conviene enfatizar en este punto es el manejo de las nuevas tecnologías de información y computación (TICs), las ONG tienen que irse adaptando y usando estas herramientas adecuándolas a sus necesidades y a las demandas de sus poblaciones objetivo.

En vista de las variadas acciones que pueden realizar las ONG a fin de satisfacer las necesidades de las comunidades con las que trabajan, no siempre pueden establecer capacidades institucionales propias; o se necesita sumar capacidades para poder enfrentar retos de magnitud. Esto implica, para

²⁸ Mintzberg, Henry. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, Capítulo 5, Pág. 274

las ONG construir “pulls” de capacidades con otras entidades aliadas e incluso con beneficiario/as, como es el caso de gobiernos locales, para apoyarlos en la construcción de sus propias capacidades. Esta es una nueva relación clara de coherencia interna y correspondencia con la realidad, propia de las ONG.

Control y seguimiento

Con el propósito de que las instituciones puedan conocer su situación, el grado de cumplimiento de su planificación, valorar el progreso en el cumplimiento de sus metas, vigilar los resultados obtenidos, determinar los factores de éxito o de fracaso, tener elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, es indispensable desarrollar mecanismos de control o seguimiento.

Significa además la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones. Además es un mecanismo que posibilita la transparencia de las acciones emprendidas frente a los grupos con quienes se trabaja, que puede tener como consecuencia, también un mayor acercamiento a la comunidad.

Vale la pena señalar que para cualquier sistema de control o seguimiento independientemente de su tamaño y complejidad, cada organización debe establecer los criterios de medición (puede ser vía variables, indicadores, estándares), tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales

áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados; así como también, el análisis de las causas de las desviaciones y la posterior propuesta de acciones correctivas.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Según Menguzzato y Renau²⁹, los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

El hecho de que el sistema de seguimiento se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para medir el

²⁹ Menguzzato, Martina, J.J. Renau, La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1995, pág. 427

comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. Estar atento a la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el sistema funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria en el momento preciso, es decir, conocer qué está sucediendo alrededor, en base a las alternativas seleccionadas para llegar al futuro (estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Esta idea, bajo el entendido que en ocasiones, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

Hay que considerar, sin embargo que cuanto mayor es la centralización en la organización, se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control y seguimiento para facilitar la toma de decisiones. A medida que la organización crezca habrá que especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control y seguimiento para la gestión de una organización debe ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen

de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

Evaluación

Se puede definir a la evaluación como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a una planificación, programación o criterios de referencia establecido como base para la toma de decisiones.

Es importante, a través de la/as evaluaciones ir generando o construyendo una cultura evaluativa, que implique incorporar a la evaluación como una práctica cotidiana que realizan todo/as y afecta a la institución en su conjunto, no para sancionar sino para mejorar y potenciar el desarrollo de los miembro/as. Así, la evaluación no se reducirá a una práctica eventual que la ejecutan los que tienen poder o autoridad, sino que se irá constituyendo en un mecanismo de aprendizaje y mejoramiento continuo dentro de la organización.

La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso sobre un proyecto, programa, organización; que debe necesariamente considerar al contexto y a las situaciones globalmente. No debe ceñirse a lo cuantitativo sino que debe apuntar también a develar lo cualitativo, garantizar la participación de lo/as involucrado/s y la mayor objetividad posibles.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Se requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen. En decir, se hace necesario preguntarse qué se pretende, qué

valores están involucrados, cómo se realiza, qué efectos tiene, qué papel asumen los evaluadores, etc.³⁰

Existen diferentes modelos o clasificaciones para la evaluación; por citar algunas, según el período de tiempo, o de acuerdo a cuándo se evalúa, encontramos: inicial o de diagnóstico, ex-ante, de proceso y final, cuando ha concluido el proyecto o programa, ex-post; de acuerdo a los grados de involucramiento de la organización: interna, externa, participativa, mixta; según el propósito con el que se realiza: diagnóstica, formativa y sumativa, integradora o de resultado. En cualquier circunstancia, la evaluación es parte de todo el proceso de gestión que se inicia con la planificación o elaboración de un proyecto o programa y supone varias etapas o pasos.

Desde hace unos años hay la tendencia a considerar a la evaluación como un proceso de investigación, aunque rescatando su especificidad que tiene que ver con la toma de decisiones en relación con cambios producidos como consecuencia de los resultados obtenidos.

Articulación

Aunque este concepto más bien viene desde lo local y su necesidad de articulación con lo regional y nacional, a nivel de la gestión de organizaciones sociales conviene también considerar la necesaria articulación con organizaciones similares, el sector público: sobre todo a nivel de gobiernos locales, e incluso con la empresa privada.

Es cada vez más necesario trabajar coordinadamente e ir generando redes y alianzas a fin de mejorar los impactos a nivel de la población.

³⁰ Colomba, Nancy, Griselda Chanes, et. Al. Evaluación. Nuevas Concepciones. [Http://www.monografías.com/trabajos11](http://www.monografías.com/trabajos11).

Se considera a la articulación como la capacidad que tienen los actores y procesos de relacionarse con otros y juntos lograr cambios políticos y prácticos de largo plazo, en otras palabras, sería construir desde lo micro un proyecto macro.

Este esfuerzo supone reconocer la existencia y aporte de los otros, la necesidad de relacionarse horizontalmente y entre diversos niveles para tomar decisiones, gestionar y rendir cuentas a la comunidad, ir generando acuerdos, creando redes en base a conocimiento y confianza.

Comunicación

La comunicación es de suma importancia dentro de todo tipo de relación del ser humano, y evidentemente también dentro de cualquier tipo de organización independientemente de su finalidad, estructura, tamaño o sector; siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización; una comunicación fluida y horizontal, garantizará el buen funcionamiento de cualquier institución.

Generalmente se cree que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente, tampoco se la considera como una herramienta de gestión, por ello algunas organizaciones no cuentan con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se diseñan estrategias y planes comunicacionales.

La comunicación es un elemento imprescindible y por lo tanto, hay que analizar si se está llevando a cabo de forma eficaz o si de lo contrario, no está

desarrollándose en forma adecuada, para visualizar los problemas que se están generando a fin de plantear soluciones.

A nivel de la organización, vale la pena diferenciar entre la comunicación interna y la externa. Ambas se entrelazan entre sí, fortaleciendo la coherencia y correspondencia, aunque puedan tener herramientas independientes.

Comunicación interna es la que se desarrolla dentro de la organización, es decir puertas adentro, en el ámbito de las relaciones de trabajo, interpersonales, y organizacionales (entre jefes y empleado/as), deben darse en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información, en un clima ético, de respeto y de libertad de expresión, estimulando la habilidad de escuchar. La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor filiación de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Sin comunicación no es posible ir todo/as en una misma dirección.

A diferencia de la comunicación interna, la comunicación externa tiene que ver con la imagen que se proyecta de la organización, a través de diversos medios que pueden ir desde campañas, hasta diseñados logotipos hacia la opinión pública. En el caso de organizaciones sociales debe adicionalmente considerarse a las instituciones que las financian, que requieren conocer lo que han hecho, pero sobre todo, las poblaciones, organizaciones, con quienes trabajan. Toda esta información deberá ser difundida a través de las herramientas de comunicación que la organización posee, independientemente

de si sean buenas o malas noticias; y al mismo tiempo que difunden esta información hacia sus públicos externos, es conveniente que lo hagan también hacia el interior.

Se debe considerar, que tan importante como informar, presentarse, rendir cuentas, es cuidar el mensaje que debe transmitirse tanto en su contenido como en su medio de transmisión. Más, considerando los tipos de receptores que se tienen, cuidar que el mensaje sea transmitido por el medio considerado más oportuno y de acuerdo a las características sociales, culturales de la población. Se insiste en que la comunicación externa debe sobre todo reflejarse en los proyectos y las acciones que ejecuta, y en la visión que tienen las poblaciones con las que trabaja sobre su accionar.

No hay que olvidar que no existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna.

Temas transversales

Los temas transversales abarcan contenidos de varias disciplinas y su tratamiento debe ser abordado desde la complementariedad, en otras palabras, son un conjunto de saberes basados en actitudes, valores y normas, que dan respuesta a algunos problemas sociales existentes en la actualidad.

Son unos contenidos que no pueden constituir una sola área, sino que han de ser tratados por todas ellas de forma global y programada. Son transversales porque deben impregnar la totalidad de las actividades de la organización y más específicamente de los proyectos que ejecute.

Hay que insistir en el hecho de que el enfoque transversal no niega la importancia de las disciplinas, sino que obliga a una revisión de las estrategias

aplicadas tradicionalmente, a partir de la conexión de dichas disciplinas con los problemas del entorno.

Para las organizaciones sociales algunos de estos temas han ido variando con el tiempo; en la actualidad, se consideran como los más relevantes: género, interculturalidad, medio ambiente, generación, participación.

La fuente para establecer contenidos y metodologías para abordar los ejes transversales en cualquiera de las actividades de las ONG, viene a su vez de las condiciones contextuales. El avance conceptual y metodológico respecto a género, ambiente, cultura y otros aspectos proviene de una construcción colectiva en la que han participado organizaciones, movimientos y ONG. En este sentido, las herramientas que incorpore una ONG para trabajar estos temas aportando a la coherencia interna, provendrán e influenciarán la correspondencia con el entorno en que trabaja.

Valores y Principios

En los momentos actuales produce un gran interés el dilema acerca de la concepción de los valores humanos, ¿cuál es su estado?, ¿si están o no en crisis?, ¿si se han perdido?, etc. Los expertos clasifican a los valores en universales y relativos. Los universales son propios de todos los seres humanos y esos valores poseen las características propias de una generación y de un lugar específico. Por ello el estado de los valores se determina por la relación que existe entre rasgos comunes a todo ser humano y rasgos específicos propios de una época y de una situación social dada.

Es importante, aclarar que el valor humano depende en lo fundamental del medio social en que se desenvuelve el individuo, porque se relaciona con la forma en que se asimilan esas condiciones sociales.

Todo ser humano debe responder plenamente a los requerimientos que le plantea la sociedad contemporánea y con ese perfeccionamiento lograr una mayor efectividad con los valores humanos fundamentales.

Lo/as trabajadores/as de cualquier rama, además de poseer una adecuada preparación profesional deben caracterizarse por su condición humana. Ahora, para contribuir al fortalecimiento de valores en el trabajador/a hay que comprender la necesidad de aportar a conjuntos de valores, es decir, no enfatizar en valores aislados.

La determinación de un sistema de principios y valores morales, sólo se podrá lograr a través de la jerarquización de aquellos que tienen mayor significación para las respectivas organizaciones y su entorno social. En cualquier caso, deben ser explícitos para quienes conforman la organización y ser guía para el reflejo de sus acciones.

Identidad

La interacción o inter-relación de todos estos elementos otorgará a cada organización su propia identidad, qué le hace diferente a las demás y cuál es el valor real que están agregando con sus acciones, resultados, impactos a la sociedad.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Producto de su historia, sus valores y de su filosofía de trabajo, pero también de sus comportamientos cotidianos y el conjunto de planes, normativas y

demás reglas de juego establecidas por el equipo y la gerencia. En otras palabras, la identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde que las organizaciones no gubernamentales irrumpen en el escenario nacional, han pasado ya más de cuatro décadas y es indudable que sus logros y avances han sido significativos dentro de la sociedad ecuatoriana. No hay, sin embargo, una medición clara de su incidencia en el mejoramiento de las condiciones de vida de amplios sectores de la población y su contribución en la construcción de una sociedad más integral, justa y equitativa.

Desde sus orígenes, estas organizaciones sociales y organismos no gubernamentales han buscado incidir sobre las políticas y acciones a fin de resolver problemas de distinta índole: agrarios, productivos, educación, salud, entre otros; y, cambiar un conjunto de relaciones inequitativas. En cierto sentido las ONG han contribuido a la redefinición entre lo público y lo privado, así como a impulsar cambios en las relaciones entre los diferentes niveles de gobierno con la sociedad civil, lo que implica manejarse en un ambiente más complejo y cambiante que otras organizaciones; por lo tanto, es necesario disponer de conceptos, metodologías, capacidades, instrumentos mucho más flexibles y específicos; trabajar en modelos sistémicos les posibilitará fortalecerse al interno, adecuarse al entorno y sobre todo, responder a las demandas de una población cada vez más participativa y propositiva.

Otro aspecto que hay enfatizar y que señalamos en páginas precedentes, es que las ONG presentan algunas limitaciones en el área administrativa, específicamente en el desempeño gerencial, en vista de que la

mayoría de los gerentes, directores o jefes, de este tipo de organizaciones son personas que manejan los objetivos organizacionales, poseen un gran nivel de compromiso social; pero, no han recibido una preparación específica en administración, gerencia o gestión. Esto les pone ante el reto de adquirir las capacidades gerenciales enmarcadas en su misión social.

Asumiendo que gerenciar, tal como señala Tenorio es: “orientar la dinámica de la organización. Para que una actividad sea bien realizada es preciso una buena utilización de los recursos y un direccionamiento de estos recursos para la consecución de las metas propuestas por los miembros de la organización”³¹; es decir, que es prioritario trabajar en contribuir con elementos teóricos y herramientas; en el diseño y planificación de mecanismos más reales de administración, gestión y seguimiento de programas y organizaciones sociales, por lo cual, consideramos que la gerencia social puede constituir un nuevo esquema integral de intervención, ya que se trata de un sistema de gestión que contribuye a la eficiencia, eficacia, y equidad.

La tendencia de utilizar esquemas de gestión más tradicionales o de una administración más clásica, o el no disponer de modelos gestión abiertos enfocados en lo social, ha sido una debilidad y consideramos un factor que ha impedido mayores avances o mejores impactos en los sectores de población con quienes trabajan. No hay que olvidar que los avances logrados en la gestión de ONG tendrán un doble valor al permitir un mejor aporte al desarrollo, e impulsar de manera directa, la capacidad gerencial de las comunidades, organizaciones y grupos que reciben su apoyo. Este concepto de sistemas

³¹ Tenório, Fernando (org.) Gestão de ONGs. Principais Funções Gerenciais. Edição, Fundação Getulio Vargas Editora, 1999, pág. 17.

abiertos permite entonces compartir en doble vía los procesos de mejoramiento y moverse en un espacio de complejidades e incertidumbres.

Vale la pena, señalar, por otro lado, que en el país la oferta de capacitación, formación específica para administradores o gerentes sociales es escasa. Aunque, cada vez más las propias organizaciones demandan cursos de especialización; la inversión en este campo es baja. Habitualmente, el fortalecimiento de capacidades en ONG, por medio de programas de formación como fue el planteado por UASB-DED-InWent constituye una manera regular de atender las necesidades organizacionales identificadas. Sin embargo, es muy probable que al atender una necesidad de capacitación a nivel de individuos no se aborden los problemas organizacionales de fondo.

Confiamos que el sistema de gestión propuesto, que ha partido del análisis, acompañamiento y trabajo con varias ONG y otras organizaciones sociales, sea una opción en términos de gestión más compatible con los objetivos de este tipo de instituciones, en un contexto muy cambiante. Aunque, partiendo de la realidad de las ONG y su heterogeneidad este modelo tiene que verse como una meta a conseguir, se recomendaría partir de un diagnóstico a fin de que cada institución vaya trabajando en desarrollar sus capacidades en las áreas más débiles y así ir paulatinamente generando su modelo de gestión adecuado.

RECOMENDACIONES

- Las organizaciones sociales de desarrollo deben enfatizar el trabajo interno (coherencia) a fin de mejorar sus impactos (correspondencia) y así cumplir con sus objetivos sociales; privilegiando un “enfoque integral

del desarrollo orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos poblaciones con los que se trabaja en materia de crecimiento y desarrollo humano. Esto exige reconocer los valores y la identidad cultural del entorno”³²

- Es conveniente ir creando redes sociales y de cooperación (más allá de coyunturas y temáticas) como estrategia fundamental para conseguir mejores niveles de ejecución, fortalecer capacidades, aportar conceptual y metodológicamente, generar demandas conjuntas de mejoramiento interno, y acceder a recursos en materia de información y formación.
- Promover el establecimiento de nuevos modelos de acción institucional, sistemas gerenciales integrales, particularmente los que se orientan a atender a la población en situación más crítica.
- Resaltar que al trabajar por un verdadero desarrollo, se hace referencia a varias y múltiples estrategias. No sólo a instrumentos de gestión y de gerencia social, sino además a estrategias organizativas, formativas, investigativas.
- Adecuar conceptos e instrumentos de la gerencia social a la realidad de lo que son las organizaciones sociales de desarrollo, a fin de cumplir con su finalidad social de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, es decir apoyar en la generación de un verdadero desarrollo.

³² Vélez Venegas, Carlos Alberto. Gerencia Social y procesos de comunicación comunitaria. Mimeo, pág. 29

BIBLIOGRAFÍA

- Arcos Cabrera, Carlos y Palomeque Vallejo Edison. *El Mito al debate. Las ONG en Ecuador*, Ediciones Abya-Yala, Quito, 1997.
- Banco Mundial. *Informe 2005*; Washington D.C.
- BID. *Reunión de Grupo de Trabajo promovido por el BID para identificar una propuesta de fortalecimiento del Tercer Sector*. Memorias, Quito, Octubre 2000.
- Caravedo Molinari, Baltasar. *Lo social y la empresa a fines de siglo*, Universidad del Pacífico, SASE, Lima, 1999
- Colomba, Nancy; Griselda Chanes, et. Al. *Evaluación. Nuevas Concepciones*. [Http://www.monografías.com/trabajos11](http://www.monografías.com/trabajos11).
- Cortez Ruiz, Carlos; Penso Dalbenzio, Cristina. *Organizaciones no gubernamentales y sociedad. En la búsqueda de nuevas rutas*. Seminario Regional "ONGs, Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe". Programa MOST-UNESCO. Montevideo, Uruguay; Noviembre 2001
- CIDEP. *Manual de Aplicación del Balance Social en la Empresa*, Corporación Científica, Biblioteca Internacional de Avances en Ciencias Empresariales, Barcelona, 1984.
- Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Pobreza, el drama cotidiano. Clave para una nueva Gerencia Social Eficiente, en: "*Temas claves en Gerencia Social*", Editorial Norma. Buenos Aires, 1995.

- CLADEHLT. *Los Derechos del Trabajador Latinoamericano, Agresiones y Desafíos*. Informe 2002.
- DED-INWENT-UASB, *"Mapeo de Redes de ONGs del Ecuador"*, Quito, 2004, mimeo
- DED-INWENT-UASB, *"Diagnóstico de Capacidades de ONGs"*, en *Desarrollo de Capacidades de Gestión en ONGs del Ecuador*, CD Interactivo, Quito. 2004
- De Souza Silva, J.; Cheaz J.; Calderón J. Proyecto "Nuevo Paradigma". *La Cuestión Institucional de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del Cambio de Época*, ISNAR, San José, mayo 2001.
- Drucker, Peter F. "The Coming of the New Organization", in: The Harvard Business Review, January-February 88, number 1, Boston, pp. 45-54
- Flor, Eulalia. *"El desarrollo económico local y el desarrollo social"* Ponencia presentada en el Encuentro/Taller Políticas Públicas y Equidad: construyendo un territorio para vivir. AME, UASB, CONAMU, Quito, julio 2006 (material en proceso de impresión)
- Fundación Alternativa, PNUD, THE WORLD BANK. *Organizaciones Sociales de Desarrollo del Ecuador*. 2005 Directorio, Quito, s.f.
- GESTION NORSUD. *La gerencia en las ONG. Manual del Capacitador y Asesor en Gerencia*. Montreal, 1993
- Kliksberg, Bernardo. *Pobreza: Un tema impostergable: Nuevas respuestas a nivel mundial*. Caracas: CLAD-FCE-PNUD. 1993
- Kliksberg, Bernardo; Licha Isabel; Loera Armando; Mokate Karen Marie. *La Gerencia en la Construcción de lo Social*, Módulo II, Bogotá, 2000.

- Losada i Marrodan, Carlos (editor). *¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C., 1999.
- Lucas Marin, Antonio. *Sociología para la Empresa*, McGraw-Hill, Barcelona, 1994.
- Luhmann, Niklas. *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos, Editorial del Hombre, 1998.
- Sociedad y Sistema: la ambición de la Teoría*, vol. 8, Ediciones Paidós, Barcelona, 1990.
- Menguzzato, Martina, J.J. Renau, *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1995.
- Monroy Olivares, César. *Teoría del caos*. Alfa Omega Grupo Editor. 1997.
- Morin, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa. 1998
- Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1984
- El proceso estratégico (conceptos, contextos y casos)*, Prentice Hall, México, 1997.
- Neubert, Susanne. *MAPP: Un método para el análisis de los efectos de proyectos y programas*. Instituto Alemán de Desarrollo (DIE), Bonn, y Denkmodell Dialog Design, Berlín. Febrero 2004.
- O'Connor, Joseph, y otro. *Introducción al pensamiento sistémico*. Editorial Urano. 1998.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) *La democracia en América Latina*, Nueva York, 2004 (cd).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe sobre Desarrollo Humano*, Nueva York, 2005.

Sáenz, Álvaro; Flor, Eulalia: Presentación "Gestión del Cambio Organizacional"

- Presentación "Cultura y desarrollo Organizacional"
- Presentación "Negociación"
- Presentación "Planificación y comunicación"

Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de las ONG y Gobiernos Locales, Quito, UASB- DED- INWENT, 2002-2006, CD y presentaciones power point.

Tenorio, Fernando (org.). *Gestão de ONGs. Principais Funções Gerenciais*, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.

Universidad de Cuenca, DED, Sendas. *Gestión organizacional y de proyectos con enfoque de género*. Estudios a distancia en Género y Desarrollo. Módulo 3. Cuenca. 2004.

Vélez Venegas, Carlos Alberto. *Gerencia social y procesos de comunicación comunitaria*. Artículo sacado de la página Web del Instituto de Gobernabilidad. Para más información contactar a: (avivir@ecolnet.net)