

Ontrac 39

El Boletín Informativo del Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONGs
(*International ONG Training and Research Centre*)
No. 39 Mayo 2008

Contenido

punto de vista

Control y efectividad en los *partnerships* de ayuda

Administración de resultados: ¿Hacia dónde vamos a partir de aquí?

Financiando el cumplimiento (*compliance*) en tiempos de protesta

Acertando el útil equilibrio – desde una perspectiva ONGI

Escrutinio y escepticismo, desde Londres hasta Túnez

En esta edición:

Nos aproximamos al problema de la ‘bestia burocrática’ en las relaciones entre socios para el desarrollo (*partners*), desde diferentes ángulos. En *Punto de vista*, nuestro colega centroamericano pregunta dónde podemos encontrar socios (*partners*) que no perjudiquen la efectividad de su organización con exigencias de trabajo de oficina y papelería. Katie Wright nos brinda una mirada a vuelo de pájaro sobre las tendencias del desarrollo que han conducido a una administración basada en resultados. Jamal Kidwai muestra como el trabajo que reta las desigualdades necesariamente se convierte en político – lo que a su vez crea incomodidades que dificultan el apoyo por parte de los donantes y el Estado. Asumiendo una perspectiva como ONGI, Sinead Walsh discurre sobre el sentido común como buena práctica en los *partnerships* para el desarrollo, con miras a lograr un equilibrio entre la elaboración de documentos y las relaciones entre *partners*. Finalmente, Colin Kirk aprovecha su experiencia en el Departamento para el Desarrollo Internacional el (DFID, en su sigla en inglés) de Gran Bretaña y en agencias multilaterales, para puntualizar que los donantes también están hartos con la ‘máquina’ de supervisión. INTRAC espera abocar y avanzar en esta situación con la que nadie parece estar contento – esté pendiente de nuestras actividades para obtener más noticias.

punto de vista

Control y efectividad en los *partnerships*¹ de ayuda

¿Hemos olvidado lo que se necesita para ser un buen donante? ¿El *partnership* es algo que tratamos de alcanzar pero sin lograrlo? ¿Ha llegado a su fin el modelo de las ONGs del Norte que apoya a grupos del Sur por medio de sentimientos de solidaridad, financiación, asistencia técnica ligera y abogacía (*advocacy*)² mutuamente acordadas?

Este artículo de *Punto de vista* fue escrito por el Director de una ONG latinoamericana que se puso en contacto conmigo durante un ejercicio de capacitación personal. Sentí que detrás de su evidente frustración subyacen algunas preocupaciones serias. Con su autorización hemos reproducido la esencia de su nota, aunque por petición suya removimos su nombre y el de su agencia, así como las referencias sobre el tipo de trabajo que realizan. La nota plantea asuntos sobre la decreciente confianza entre agencias que han trabajado conjuntamente durante muchos años, y sobre crecientes y a veces excesivos procedimientos que, desde su perspectiva, no solamente han hecho poco para mejorar su trabajo sino que de hecho han reducido la eficiencia y efectividad de su agencia. Varias de las ONGs del Norte que tradicionalmente estaban orientadas por políticas de *partnership* ahora brindan menos apoyo en términos reales de lo que solían a sus *partners*, dado que sus propios programas absorben crecientes proporciones de sus recursos. Mientras tanto, algunas de las otras ONGs donantes parecen ser cautivas de políticas que se originan tanto en sus propias decisiones como en las de sus donantes de apoyo. Como me lo expresó recientemente un empleado *senior* de una agencia europea grande, '¿es aquí donde realmente queríamos llegar cuando empezamos este trabajo hace 20 años?'

Esta edición de ONTRAC aprovecha las preocupaciones de nuestro amigo como un punto de partida para que todos los que hacemos parte de la cadena de ayuda examinemos las diferentes presiones que nos han conducido a este punto.

.....
'Debido a los precios siempre crecientes y a la disminución del valor del dólar, nuestros fondos ya no cubren nuestros costos operacionales, pero nuestros donantes de largo plazo regulares no han considerado aumentar sus contribuciones. Y parece bastante difícil convencerlos de la necesidad de que aumenten su financiación, aunque persistiremos en tratar de convencerlos. Por tanto, necesitamos más donantes, pero creo que también necesitamos *fuentes de financiación de nuevo tipo*.

Nuestros actuales donantes [ONGs europeas] – después de apoyar muchos proyectos durante los últimos 25 años – ahora amenazan con inmovilizar gradualmente nuestro trabajo imponiendo una siempre creciente cantidad de burocracia y de exigencias administrativas. Tras eso subyace una falta de confianza sobre la cual nunca se hace referencia en las relaciones Norte-Sur, la cual ellos han

¹ **Partnership:** término en inglés que trasciende el significado de alianza, en cuanto implica la búsqueda de una relación de compañerismo igualitaria entre las partes, con respeto mutuo y equidad, a pesar de los diferentes roles desempeñados. En general, se usa con respecto a las relaciones donante/ONG local o ONG/beneficiarios u organizaciones comunitarias.

² **Advocacy: Abogacía,** es otro de los términos muy usados en el vocabulario del desarrollo social, cuya traducción al español es polémica. Se refiere a la tarea de promover ideas y actitudes, 'abogar por' y/o defender la justicia social e igualdad de los sectores desfavorecidos ante los gobiernos, los organismos internacionales o el Estado. En otras palabras, promover una causa. Aún cuando no es muy usado, aquí hemos optado por el término textual 'abogacía', por considerar que tiene el significado más cercano en vez de cabildear, que se refiere al término '*lobbying*'.

tratado por muchos años de enfrentar con una cantidad absurda de controles sobre la utilización de los fondos.

Otro factor es que continúan exportándonos su burocracia con el propósito de mantener bajos sus propios costos administrativos – a pesar de que han sido criticados públicamente por altos costos administrativos desde comienzos de los 1990s. Continuamos recibiendo su apoyo, pero las cantidades no cubren los costos de nuestras actividades y, más aún, nos mantienen excesivamente ocupados en cosas que desvían nuestro centro y energías de las tareas nucleicas que nos financian.

Esta situación se ha salido realmente de las manos, y los donantes nunca creerían qué tan poco trabajo "real" ahora hacemos, mientras que "alimentamos" y formamos parte de una máquina donante y de un contexto complejos³. Para nosotros, esto resulta de lo más frustrante, dado que vivimos y sentimos y estamos profundamente comprometidos con los problemas a nivel de campo en formas muy directas. Esta situación también desvía una creciente cantidad de tiempo y tranquilidad frente a nuestro tiempo más personal y creativo.

En consecuencia, llegamos a la conclusión que necesitamos patrocinadores de un nuevo tipo, gente más franca, y posiblemente también individuos o familias; patrocinadores interesados en la innovación social y que estén dispuestos a hacer una apuesta sobre la contribución positiva del trabajo de base significativo y esencial. Donantes que estén preparados a confiar en nosotros sobre la base de que (supuestamente) respondemos de una manera confiable, pero con criterios reales como el trabajo diario tangible y visible y los cambios y el potencial que éste produce. Gente que esté dispuesta a construir con nosotros relaciones significativas, directas y posiblemente personales (¡incluyendo visitas de campo!) porque ven y creen que trabajamos en pro de un futuro nuevo y diferente. Gente que esté realmente interesada y comprometida con lo que hacemos (los donantes actuales frecuentemente ya no están realmente interesados). Obviamente, siempre tiene que haber transparencia y responsabilidad económicas con los fondos futuros, pero ésta no debe ser la parte más importante.'

No estoy seguro de cómo responder las preguntas planteadas en esta misiva, si existen tales 'donantes nuevos' o si la nueva filantropía está demasiado atada a una forma actualizada de tecnología rápida. Si los lectores creen que pueden aconsejar a mi amigo, nos sentiremos complacidos de transmitirles sus opiniones.

Basados en el trabajo de INTRAC en varias partes del mundo, sospechamos que los problemas discutidos aquí no son únicos. En efecto, muchas agencias donantes también sienten el mismo nivel de frustración en el sentido de que parecen incapaces de romper los frecuentes constreñimientos innecesarios dentro de los cuales están trabajando. Esperemos que podamos recuperar algo de la confianza, el *partnership* y los valores comunes que parecen haberse perdido en el transcurso de los años recientes.

Representante de una ONG focalizada en la comunidad en América Latina, con Brian Pratt,
Director Ejecutivo, INTRAC

³ Cuando le preguntamos cuánto tiempo creía que estas responsabilidades le tomaban, estimó que aproximadamente el 80% de su tiempo como Director y el 50% del tiempo de sus colegas' en el siguiente nivel inferior de la organización.

Administración de resultados: ¿Hacia dónde vamos a partir de aquí?

En la década de los 90 las ONGs eran criticadas por ‘perder sus raíces’ – focalizándose en la rendición de cuentas hacia arriba para con sus donantes y desviando la atención de aquellos a quienes proclamaban estaban prestándoles sus servicios. Si las ONGs han de ser actores legítimos en la lucha contra la pobreza, es inescapable que sean responsables frente a quienes se encuentran en las bases.

Al mismo tiempo, es tanto inevitable como legítimo que se espere que las ONGs rindan cuentas financieras a los donantes y a quienes pagan impuestos. La intensa competencia de otros proveedores de ayuda a los pobres ha creado un ambiente en el cual las ONGs han tenido que probar su valor agregado. Es perfectamente razonable exigir a las ONGs, junto a los demás actores, que demuestren su responsabilidad financiera y que tengan indicadores para medir su desempeño social.

Pero el problema radica en que la reorientación hacia la administración del ‘desarrollo’ basada en resultados ha venido a significar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para muchos, y particularmente para quienes elaboran políticas. Una conceptualización del ‘desarrollo’ cimentada en la transformación estructural de la sociedad se ha perdido de vista para reemplazarla por indicadores de desempeño tales como los ODMs. Las medidas de armonización de la ayuda, como se proclaman en la Declaración de París, han reforzado los indicadores y la administración basada en el desempeño como si ellos mismos constituyeran el desarrollo.

Estos cambios en la arquitectura de la ayuda global están estimulando a los practicantes de primera línea a preguntarse, ‘¿qué es el desarrollo?’ ¿La focalización en una administración basada en resultados realmente ha mejorado la eficiencia de la ayuda? ¿O ha socavado conceptualizaciones previas del desarrollo basadas en procesos de participación, solidaridad y *partnership*? ¿Y entonces cuál *debería* ser la meta del desarrollo?

El desarrollo como resultados e indicadores económicos: ¿Cómo resultamos llegando aquí?

Rastreando los cambios históricos acaecidos en la política internacional del desarrollo, Sumner y Tribe (2008) argumentan que el significado de desarrollo se ha ampliado (o posiblemente se ha reorientado) de la transformación social en los 1950s y 60s hacia el crecimiento económico, después hacia la disminución de la pobreza en términos de ingresos, y finalmente hacia la reducción de la pobreza multidimensional a finales de la década de 1990 y principios de la del 2000. El desarrollo se ha asociado al **cambio** (percibido como bueno) en una forma u otra – trátase de cambio social estructural como la industrialización y urbanización, o de cambios en resultados deseables como el crecimiento del PIB y la disminución de la pobreza en términos de ingresos o multidimensional.

Como se describe en este estudio, a finales de los 60s, el libro de Seers *Meaning of development – Significado del desarrollo* – (1969) condujo a repensar el desarrollo, alejándolo de depender solamente del aumento del PIB per cápita. Seers propuso el cambio de paradigma hacia una comprensión más amplia del desarrollo, que sobrepasara el PIB per cápita y se orientara hacia las ‘necesidades básicas’.

[Recuadro: Seers propuso el cambio de paradigma hacia una comprensión más amplia del desarrollo, que sobrepasara el PIB per cápita y se orientara hacia las ‘necesidades básicas’]

En la década de 1970 esto se expandió más hasta incluir no sólo el ingreso y el empleo, sino también las necesidades físicas relacionadas con un nivel de vida básico que tuviera en cuenta la alimentación, la vivienda y los servicios públicos. Buena parte de la investigación fue adelantada por la Organización Internacional del Trabajo, particularmente a través de su Programa de Empleo

Mundial. Esto coincidió con el surgimiento de 'indicadores sobre el nivel de vida', debido a la insatisfacción generada por la utilización del ingreso per cápita como una medición del bienestar y del desarrollo.

En los 80s predominaron el crecimiento y el ajuste a medida que la disminución de la pobreza desapareció del radar, sólo para volver en buena parte debido a los impactos sociales del ajuste y del crecimiento orientado hacia las exportaciones.

Hacia la década de 1990 el pensamiento y las políticas sobre el desarrollo se replantearon, fundamentalmente a causa del trabajo de Amartya Sen y del nuevo informe anual sobre el desarrollo, el *Informe sobre Desarrollo Humano*, lanzado en 1990 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Éste proporcionó un nuevo marco lógico conocido como 'desarrollo humano' o el 'enfoque de capacidades' de Amartya Sen y una serie de indicadores compuestos orientados por el *Índice de Desarrollo Humano* del PNUD.

Sen, Nussbaum y el PNUD (1990-2007) argumentaron que el desarrollo no se basa, como se concebía previamente, en la satisfacción del deseo (utilidad o consumo medido por un deseo de ingresos – PIB per cápita). Sen ha argumentado que existe una amplia serie de condiciones (incluyendo estar bien alimentado, saludable, vestido y educado) que conjuntamente constituyen el bienestar.

El siguiente punto de inflexión llegó en 2000/1 cuando la publicación del *Informe sobre Desarrollo Mundial* coincidió con la Asamblea del Milenio de las NNUU en Nueva York, realizada el 18 de septiembre de 2000. Aquí todos los países firmaron la Declaración del Milenio de la cual se derivaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio – metas de disminución de la pobreza para 2015. La agenda de armonización de la ayuda puede visualizarse como una mayor ampliación de la conceptualización del desarrollo basada en resultados.

En este contexto, el desarrollo crecientemente se está visualizando como la obtención a corto o mediano plazo de metas deseables tales como el crecimiento del PIB o el cumplimiento de los ODM, más que como un proceso o un discurso. Saith (2007) ha argumentado fuertemente que los ODM y la administración basada en resultados han distorsionado la investigación y la práctica sobre el desarrollo de una focalización en los procesos participativos, el empoderamiento y el cambio estructural hacia una focalización en los resultados y los indicadores.

¿Hacia dónde vamos a partir de aquí?

Saith y otros, incluyendo INTRAC, ahora están haciendo un llamado en pro de una agenda proactiva de derechos y de redistribución, basada en abocar la inequidad internacional y las relaciones desiguales de poder. A medida que nos acercamos al 2015, comenzarán las discusiones sobre esta arquitectura post-2015. Medios de vida vía activos y vulnerabilidad, política y gobernabilidad, y bienestar son todos posibles caminos futuros hacia el desarrollo.

[Recuadro: Necesitamos alejarnos de entender el desarrollo como indicadores económicos de corto plazo]

Es necesario que nos alejemos de una conceptualización del desarrollo cimentada en una serie de indicadores basados en resultados económicos de corto a mediano plazo. Tal comprensión del desarrollo resulta engorrosa para las agencias de ayuda y (como se describe en *Punto de vista*) puede socavar el 'verdadero' trabajo de las ONGs. Pensando hacia 2015, es necesario que los indicadores estén más basados en procesos. ¿Cómo podrían ser tales indicadores? Las organizaciones de la sociedad civil necesitan pensar sobre el tipo de indicadores de procesos con los cuales les gustaría que las juzgaran. Una nueva conceptualización del desarrollo se alejaría del

desarrollo entendido como el cumplimiento de los ODM, hacia una conceptualización del desarrollo como un proceso que sea tanto transformador como que reduzca la pobreza.

Katie Wright
Investigadora Senior, INTRAC
kwright@intrac.org

Referencias

Nussbaum, M (2000) *Women and Human Development: The Capabilities Approach (Mujeres y Desarrollo Humano: El Enfoque de Capacidades)*. Cambridge: Cambridge University Press.

Saith, A (2007) 'From universal values to MDGs: lost in translation' ('Desde valores universales hacia ODM: perdidos en la traducción'), *Development and Change*, 37 (6): 1167–1199.

Seers, D (1969) 'The meaning of development' ('El significado de desarrollo'), *International Development Review*, 11: 2–6.

Sen, A (1999) *Development as Freedom (El Desarrollo como Libertad)*. Oxford: Oxford University Press.

Sumner, A y Tribe, M (2008) *International Development Studies (Estudios Internacionales de Desarrollo)*. Londres: Sage.

Financiando el cumplimiento (*compliance*⁴) en tiempos de protesta

Las ONGs que trabajan en asuntos de conflicto y violencia en India siempre han tenido una relación difícil de varias formas tanto con las agencias donantes como con el gobierno, en comparación con ONGs que se desempeñan en otros asuntos tales como el nivel de vida, la salud y la educación.

Existen varias razones para que esto suceda. Primero, todas las ONGs en India tienen que registrarse como una Empresa Fideicomisaria (*Trust*) o como una Sociedad. La ley que se aplica a estas instituciones establece que las entidades registradas como Empresa Fideicomisaria (*Trust*) o como Sociedad no pueden participar abierta o encubiertamente en ninguna actividad política. Esta cláusula constituye una traba mayor para las ONGs que trabajan en asuntos de conflicto debido a todos los conflictos, ya sean comunales, de casta, género o étnicos, tienen implicaciones políticas directas. Entonces, por ejemplo, si el Estado o un grupo militante comete violaciones contra los derechos humanos en India del noreste, Cachemira o cualquier otra parte de India, las ONGs son entrabadas si quieren revelar directamente a los perpetradores de violaciones contra los derechos humanos y exigen que sean sancionados, dado que ello puede considerarse una interferencia en los asuntos políticos del país.

Segundo, las ONGs que reciben fondos extranjeros frecuentemente son colocadas en un predicamento político moral y ético. En India, como en algunas partes del mundo, siempre ha existido una tendencia tanto por parte del gobierno como de grandes sectores de la sociedad a equiparar las donaciones internacionales con una interferencia de un país externo en los asuntos políticos

⁴ **Compliance:** cumplimiento. La acepción más conocida del término inglés "compliance" es cumplimiento o conformidad (to be in compliance with: estar de acuerdo con ...) En principio esta traducción literal es tan amplia y a la vez ambigua que a pesar de tratarse de una función bastante antigua en muchas organizaciones, especialmente aquéllas que cuentan con casas matrices en el exterior, aún no es de dominio generalizado en muchos ámbitos. El Oficial de Compliance tiene como objetivo principal implementar los procedimientos que aseguren el cumplimiento normativo interno y externo en sentido amplio.

domésticos de India. Algunos sectores acusan a las ONGs que reciben fondos foráneos de adelantar la agenda política y social del país donante. Esta acusación se orienta especialmente contra las ONGs que realizan labores relacionadas con el conflicto.

Inapropiada metodología de evaluación

Tercero, los asuntos del conflicto y la violencia son conceptos y áreas de trabajo relativamente nuevos para las ONGs indias, si los comparamos con asuntos aparentemente 'apolíticos' como el hambre, la vivienda o la rehabilitación de víctimas de desastres naturales. Una agencia donante típica en India usa una metodología para juzgar y evaluar el desempeño de las ONGs que generalmente está diseñada para organizaciones que trabajan sobre la base de resultados tales como cuántas casas se construyeron o cuántas bolsas de comida se distribuyeron después de una inundación. Para las ONGs que trabajan en mitigar la violencia y en la resolución de conflictos, tales métodos de evaluación no funcionan.

[Recuadro: Las agencias donantes se sienten incómodas financiando actividades políticas porque son muy diferentes del trabajo de caridad obvio]

Hay varios asuntos importantes que es necesario abocar en este contexto. Considero que algunas veces las ONGs no pueden permanecer como observadoras neutrales en una situación de conflicto. Una ONG progresista tendría que asumir una posición si el conflicto ha de resolverse justamente. Tome por ejemplo un caso de conflicto que surja debido a la denegación de salarios mínimos a trabajadores rurales que carecen de tierra, una situación común en las zonas interiores de India. El mandato de cualquier ONG progresista sería asegurar que se satisfagan las exigencias de los trabajadores. La estrategia puede requerir acciones tales como manifestaciones, cabildeo y huelgas. Muchas agencias donantes se sienten incómodas financiando tales actividades porque son muy diferentes del trabajo de caridad obvio, como distribuir cobijas o construir carreteras.

Similarmente, en una situación de conflicto violento una ONG puede tener que adelantar actividades en varios niveles donde el resultado es impredecible en un tiempo determinado. En este caso la estrategia puede involucrar, por un lado, una interacción sostenida y de largo plazo con partidos políticos de oposición para resolver el conflicto de forma no violenta, y por el otro, consejería y rehabilitación de traumas para las víctimas de violencia. Nuevamente, las metodologías tradicionales de rendición de informes y monitoreo que las agencias donantes utilizan pueden ser incapaces de apreciar el trabajo de las ONGs en tales casos.

Y finalmente, en la era de la globalización orientada por las multinacionales y el capital financiero están surgiendo nuevos conflictos en países en vías de desarrollo como India. Fenómenos tales como el desplazamiento forzado a gran escala de comunidades tradicionales en áreas rurales y el desconocimiento de derechos de los obreros fabriles en áreas urbanas están creando un descontento significativo y haciendo que las víctimas de la globalización se sientan atraídas por ideologías extremistas que promueven la violencia. Muchas agencias donantes que financian a ONGs en India obtienen sus recursos de grandes corporaciones que tienen un interés empresarial en tal modelo de globalización. Debido a esto, tales agencias no están dispuestas a financiar ONGs que apoyen las voces de los desposeídos. En otras palabras, en vez de resolver el conflicto, por el contrario lo están generando.

Jamal Kidwai
AMAN Trust
jkidwai@rediffmail.com

Acertando el útil equilibrio – desde una perspectiva ONGI

¿Por qué algunas veces las ONGs internacionales (ONGIs) formulan exigencias excesivas a sus partners locales? Juzgando por mi experiencia trabajando a ambos lados de partnerships en África de Este y Asia del Sur, una razón es la falta de confianza en la relación entre las ONGIs y sus partners. Me gustaría mirar por qué ocurre esto, antes de concluir con algunas sugerencias para disminuir estas exigencias excesivas que le disminuyen tiempo a la programación.

Poca confianza debida a una pobre selección

Con frecuencia las ONGs locales sienten desconfianza cuando sus ONGI *partners* constantemente exigen pruebas de que el trabajo que están haciendo es efectivo. En los casos en que este sentimiento es válido, ¿qué causa que las ONGIs desconfíen de sus *partners*?

Algunas veces las ONGs locales pueden ser inefectivas, insinceras o simplemente corruptas. Esto no debe sorprendernos. La deshonestidad y la incompetencia pueden ocurrir en todos los sectores y las ONGIs mismas ciertamente no son inmunes.⁵

[Recuadro: Es sorprendente que nosotras las ONGIs terminemos trabajando tan frecuentemente con organizaciones corruptas o ineficaces]

Lo que resulta más sorprendente es que nosotras las ONGIs terminemos trabajando tan frecuentemente con organizaciones corruptas o ineficaces. Creo que esto se debe parcialmente a la presión proveniente algunas veces de los donantes y otras de nuestras políticas internas, que nos hacen sentirnos obligados a trabajar con *partners* locales, sin importar las circunstancias. Esto puede conducir a procesos de selección que carecen de discernimiento y fomentan la creación o continuación de organizaciones que no benefician a la gente pobre y marginada. Las experiencias negativas con tales organizaciones son uno de los factores que llevan a las ONGIs y los donantes a imponer unas condiciones excesivas de monitoreo y de requerimientos de informes.

Empero, deberíamos reconocer que los *partners* pobres no van a mejorar simplemente debido a estos requerimientos. Por el contrario, las exigencias excesivas constituyen una pérdida del tiempo y de los recursos de todo el mundo.

Selecione bien

Las ONGIs deben procurar trabajar con *partners* en quienes puedan en últimas confiar. El primer paso para lograrlo es un buen proceso de selección. Esto significa seleccionar *partners* que o tengan un record probado o que parezcan tener el potencial para lograr un cambio social positivo. En áreas donde trabajan pocas organizaciones, los *partnerships* acarrearán riesgos adicionales y las organizaciones pueden carecer de trayectorias legitimadas. En estos casos, la selección puede tornar necesario evaluar la integridad y el compromiso del líder de una organización.

Este tipo de proceso de selección no es fácil y requiere disponer de tiempo conjunto para discusiones, y no simplemente solicitar que la ONG local llene una lista de chequeo para verificar si cumple con ciertos criterios. Las ONGIs deben visitar las comunidades y preguntarles sobre la trayectoria de la ONG. También deben tener discusiones con donantes previos de la organización, si estos existen, para aprender más sobre su historia y para colaborar en que se tome una decisión con suficiente información.

⁵ Sin embargo, una posición política “correcta” inunda la literatura sobre *partnerships* y tales asuntos rara vez se discuten francamente, como debería hacerse.

Construya confianza

Una vez que se selecciona un *partner*, las ONGIs necesitan invertir en construir dicha relación. Las relaciones no se construyen elaborando informes sobre indicadores relacionados con el marco lógico, sino más bien disponiendo de tiempo para compartir, realizar proyectos de visitas, discutir los problemas informalmente, etc. Las ONGIs deben estar abiertas a oír sobre los problemas, en vez de pretender que no existen, lo cual frecuentemente es lo que nuestros sistemas de informes promueven al focalizarse tanto en los logros como en las metas.

[Recuadro: Las relaciones no se construyen elaborando informes sobre indicadores relacionados con el marco lógico, sino más bien disponiendo de tiempo para compartir]

Sea creativo en reducir exigencias

Debemos ser más creativos con nuestras exigencias de monitoreo y de elaboración de informes, y sólo pedir información que nuestros *partners* vayan efectivamente a usar.

También debemos diferenciar nuestras exigencias basándonos en el record probado del *partner*. Siempre será necesario tener unas exigencias estándar mínimas, pero si nuestras relaciones son fuertes y nuestro *partner* ha demostrado su sinceridad y efectividad, debemos permitirle que continúe su trabajo con la menor cantidad de distracciones posibles.

Otra forma útil de disminuir las exigencias que se les hacen a los *partners* es armonizar nuestros requerimientos con sus otros donantes tanto como sea posible. Permanentes 'mesas redondas de donantes' con *partners* de Concern en el sur de Sudán ayudaron a que nos coordináramos de muchas formas incluyendo planeación, elaboración de presupuestos, monitoreo, elaboración de informes y construcción de capacidad.

Usar técnicas como el monitoreo participativo o conjunto con nuestros *partners* y comunidades ayudará a reorientar el foco de estos ejercicios hacia aprender para mejorar el trabajo, en vez de cumplir las exigencias por sí mismas⁶.

Todos debemos continuar responsables

Seamos realistas. No debemos pedirles a las ONGIs que reduzcan sus exigencias sobre informes hasta el punto de que no rindan cuentas en relación con los fondos gastados por los *partners*. Las ONGIs aceptan fondos para usarlos a favor de la gente pobre y marginada, y debemos permanecer vigilantes en asegurarnos que estos fondos les lleguen a tales personas. Esto siempre necesitará algún monitoreo y elaboración de informes, pero nuestro reto consiste en que ello no sea sólo engorroso y distractor.

Finalmente, las organizaciones locales deben asumir la responsabilidad de garantizar, hasta donde lo permitan sus mejores habilidades, que su trabajo sea de buena calidad, que usen sus recursos efectivamente y que involucren a las comunidades en definir sus prioridades. Esto nos ayudará a desarrollar el tipo de confianza que se necesita para que los *partnerships* tengan un impacto positivo en las comunidades a las que pretendemos servir.

Sinead Walsh
Funcionario de Apoyo en Abogacía (*Advocacy*)
Concern Worldwide
sinead.walsh@concern.net

⁶ Reducir las exigencias puede necesitar que exista negociación con los donantes de apoyo de las ONGIs, lo que debemos estar preparados a hacer.

Escrutinio y escepticismo desde Londres hasta Túnez

Recientemente dicté una conferencia corta sobre evaluación a un grupo de empleados operativos del Banco Mundial provenientes del Medio Oriente y África del Norte, quienes estaban reunidos en Túnez. Hablé sobre la oportunidad que la evaluación brinda para reflexionar sobre la experiencia y el valor de compartir y construir una buena práctica. En gran parte mis palabras cayeron en oídos sordos. La evaluación no es la copa de té de todo el mundo y yo esperaba oír las quejas usuales sobre que la evaluación se interpone a la realización del trabajo 'real' o que se encuentra 'detrás de la curva'. Pero me sorprendió la fuerte reacción. Se presentó un sentido rechazo de 'cualquier cosa que comenzara con A o I – aseguramiento de la calidad, informes para completar la implementación, evaluación independiente, inspección y todo eso'. Los participantes se mostraron profundamente escépticos sobre el valor de cualquier tipo de actividades de supervisión, las cuales agruparon en un solo bloque. Claramente sintieron que tenían poco control sobre los procesos, lo que motivó su reacción defensiva.

[Recuadro: Se presentó un sentido rechazo de 'cualquier cosa que comenzara con A o I – aseguramiento de la calidad, informes para completar la implementación, evaluación independiente, inspección y todo eso'.]

Las opiniones de este staff operativo del Banco Mundial parecen extraordinariamente semejantes a las del Director de una ONG orientada hacia la comunidad en América Latina, teniendo el mismo tono de desesperación. ¿Por qué sucede que personas que trabajan en ubicaciones e instituciones tan diferentes tienen tales opiniones similares?

Parte de la respuesta radica en el creciente énfasis que se presenta en toda la industria de ayuda en relación con la responsabilidad social y los resultados. La 'administración basada en resultados' forma parte de una tendencia más amplia de la administración pública: no es difícil encontrar funcionarios civiles, maestros o profesionales del sector público en el RU o en EEUU quienes, como nuestro colega en América Latina, se sienten apabullados por la exigencia de presentación de informes y por la necesidad de 'alimentar la bestia' de la burocracia.

No obstante, las preocupaciones sobre la responsabilidad social y los resultados parecen particularmente intensas tratándose de la ayuda. Esto no es nuevo: los gobiernos y quienes pagan impuestos hacen mucho expresar la necesidad de saber más sobre qué está sucediendo en lugares lejanos donde los fondos pueden mal-utilizarse. Es significativo que la asistencia oficial para el desarrollo haya sido una de las primeras áreas en las cuales se establecieron los sistemas de evaluación. En el RU sólo durante los últimos diez años la evaluación en el servicio público se ha usado de manera más general.

Crecientes presupuestos de ayuda – sistemas de supervisión elaborados

Con unos presupuestos de ayuda crecientes, quienes toman decisiones se han tornado más nerviosos sobre la utilización de los fondos de ayuda. Esto ha conducido a sistemas de supervisión y a exigencias de presentación de informes cada vez más elaborados a todos los niveles. Como director nacional de DFID durante varios años, observé como las exigencias internas de presentación de informes crecían, año a año, mientras también aumentaban las exigencias de supervisión por parte de la Oficina Nacional de Auditoría y otros. Sólo el año pasado, el RU estableció un comité de alto nivel para monitorear el trabajo del Departamento de Evaluación de DFID. Desde que el año pasado me integré al Banco Africano de Desarrollo, ha habido visitas por parte del Comité parlamentario para el Desarrollo Internacional, un ministro gubernamental del RU y un vocero sobre ayuda de la Oposición, como también de varias delegaciones de funcionarios relacionados con la ayuda (lo que refleja el hecho de que el RU ahora es el mayor donante bilateral del Banco). Otros donantes monitorean asimismo el trabajo del Banco, aunque posiblemente no tan cercanamente.

[Recuadro: Como director nacional de DFID durante varios años, observé como tanto las exigencias internas como externas de presentación de informes crecían, año a año]

Las ONGs han contribuido a la demanda de que exista responsabilidad social, insistiendo con razón que las agencias de ayuda deben tener procesos transparentes y responsables para administrar los fondos públicos. El Proyecto de Bretton Woods ha cabildeado dura y exitosamente en el Banco Mundial: en su informe reciente sobre el Banco Mundial, el Comité parlamentario del RU para el Desarrollo Internacional hizo extensas referencias a evidencia proveniente del Proyecto. Las instituciones multilaterales saben que tienen que mostrar resultados y están desarrollando sistemas de supervisión crecientemente elaborados – de ahí los gruñidos que oigo por parte de los colegas del Banco Mundial. Posiblemente resulta irónico que las demandas crecientes de responsabilidad social estén afectando en formas similares a las ONGs.

¿Podemos amaestrar a la bestia burocrática?

Entonces las crecientes demandas de que exista responsabilidad social y una administración basada en resultados forman parte del cuadro. Sin embargo, la multiplicación de sistemas de control no parece explicar la angustia y el escepticismo aparentes sentidos por quienes toman decisiones y por el público frente a la ayuda (y en efecto frente a la generalidad de los servicios públicos). Tal vez los asuntos reales yacen en un nivel más fundamental, en la declinación ampliamente percibida de confianza en la autoridad a todos los niveles, y en la erosión de la confianza.

[Recuadro: Tal vez los asuntos reales yacen en un nivel más fundamental, en la declinación ampliamente percibida de confianza en la autoridad a todos los niveles, y en la erosión de la confianza]

Si tal es el caso, esto nos retorna a una vieja pregunta relacionada con el monitoreo y la evaluación. ¿Puede reclamarse que los instrumentos de supervisión y control son instrumentos para aprender, compartir y construir una mayor comprensión? La evaluación debe apoyar la responsabilidad social – pero también debe contribuir a una comprensión por parte del público. Si los evaluadores están ‘detrás de la curva’ no es tanto respecto a los asuntos que ellos analizan sino por la forma en que comparten sus conclusiones, lo cual usualmente hacen para obtener efectos limitados.

Estos asuntos también ponen sobre el tapete otra preocupación perenne sobre la dirección de la responsabilidad social. Al paso que se presiona a las agencias de ayuda para que tengan más responsabilidad social, también necesitamos tener mecanismos más fuertes de supervisión y de responsabilidad social en los países en vías de desarrollo si queremos que la ‘apropiación’ sea significativa y que los *partnerships* sean menos sesgados.

La floreciente demanda por responsabilidad social no desaparecerá. Nuevos tipos de asociaciones (*partners*) para el desarrollo pueden constituir parte de la respuesta, pero también será importante trabajar en pro del cambio al interior de los sistemas existentes. La cuestión para todos aquellos que están involucrados en la asistencia para el desarrollo es cómo domar a la bestia burocrática y desarrollar sistemas inteligentes y de apoyo, mientras que simultáneamente se satisfacen demandas legítimas de responsabilidad social, apoyo a nuestro trabajo y ayuda para compartirlo con una audiencia más amplia. Esto no debe ser algo suplementario, sino parte del trabajo diario por cambiar las cosas para mejorarlas. ¿Podremos amaestrar la bestia?

Colin Kirk
Director, Evaluación de Operaciones
Banco Africano de Desarrollo
c.kirk@afdb.org

Conferencia de INTRAC: ¿Qué le Sucedió a la Sociedad Civil?

Centro de Conferencias de KDK, Países Bajos, diciembre 3–5 de 2008

La conferencia internacional de INTRAC reexaminará el concepto y el rol de la sociedad civil, focalizándose en su significado frente a los debates y práctica actuales sobre desarrollo, derechos humanos y promoción de la democracia. La conferencia explorará los siguientes asuntos:

Conceptos y práctica: ¿qué queremos decir por sociedad civil?

Relaciones entre la sociedad civil y la industria de ayuda.

La sociedad civil y el Estado – ¿contratante, perro guardián o antagonista?

Nuevos retos para la sociedad civil.

Recepción de documentos: Son bienvenidas las contribuciones de estudios de caso que documenten los roles, actividades e interacciones de los actores de la sociedad civil en su trabajo sobre desarrollo, protección de los derechos humanos y promoción de la democracia. Fecha límite de entrega: agosto 25 de 2008. Para mayor información, por favor ponerse en contacto con conferences@intrac.org.

Para más información sobre la conferencia visite www.intrac.org/pages/cseventmain08.html

INTRAC capacitación

Para mayor información sobre los siguientes cursos, por favor visite www.intrac.org/training.php or email training@intrac.org

Monitoreo Participativo y Evaluación Avanzados

Julio 14-18 de 2008

Duración: 5 días

Lugar: Oxford (Residencial)

Tema: Desarrollo Participativo y Construcción de Capacidad Organizacional

Precio: £999

Explore a profundidad el M&E. Aprenderá cómo desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación costo-efectivo, que pueda generar suficiente información y datos de calidad para proporcionarle a una agencia de desarrollo una comprensión confiable sobre los rendimientos, resultados e impactos de las iniciativas de desarrollo. Este curso es para practicantes que ya tengan experiencia en M&E.

Abogacía (Advocacy) e Influenciamiento sobre Políticas

Septiembre 8-12 de 2008

Duración: 5 días

Lugar: Oxford (Residencial)

Tema: Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Construcción de Capacidad Organizacional

Precio: £999

Este curso le brinda una completa comprensión sobre cómo influenciar el proceso de elaboración de políticas en su propio contexto. Aprenderá destrezas para ayudarlo a formular y planificar estrategias de abogacía (*advocacy*) efectivas. Mejore su habilidad para cabildear con quienes toman decisiones, y gane confianza en relacionarse con los medios de comunicación – ¡déle nueva vida a sus campañas!

Introducción al Monitoreo y a la Evaluación

Septiembre 22-28 de 2008

Duración: 5 días

Lugar: Oxford (Residencial)

Tema: Desarrollo Participativo y Construcción de Capacidad Organizacional

Precio: £999

El monitoreo y la evaluación son esenciales para brindar mayor responsabilidad social a las organizaciones de la sociedad civil; también puede proporcionar información única sobre el desempeño de políticas, programas y proyectos. En este curso aprenderá cómo empezar a diseñar e implementar sistemas de monitoreo y de evaluación, permitiéndole entender las diferentes realidades y percepciones de su entorno.

ontrac ISSN 1476-1327

Editores: Linda Lönnqvist, encargada de Investigaciones y Políticas.

ontrac es el boletín de noticias de INTRAC (el *International NGO Training and Research Centre* –Centro Internacional para la Capacitación e Investigación de ONGs). Se publica tres veces al año. Los contenidos del boletín de noticias pueden reproducirse y traducirse gratuitamente, siempre y cuando se reconozca la fuente. INTRAC desea agradecer a las siguientes organizaciones por sus contribuciones para la producción de **ontrac**: Concern Worldwide, Cordaid, DanChurchAid, Oxfam Novib, Save the Children Dinamarca, Save the Children Suecia, ICCO y Trócaire. Diseñado por Seacourt Ltd.

Traducción al español: María Cristina García y Juan Pablo Arango

Para suscribirse a **ontrac**, favor ponerse en contacto con INTRAC (info@intrac.org), indicando si desea recibirlo por e-mail (inglés, árabe, chino, francés, portugués, ruso o español) o por correo (inglés y ruso únicamente). También puede suscribirse en nuestra página web: www.intrac.org/pages/bulletin.html

INTRAC

PO Box 563 • Oxford OX2 6RZ • Reino Unido

Tel: +44 (0) 1865 201 851 • Fax: +44 (0) 1865 201 852 • Email: info@intrac.org • Website: <http://www.intrac.org>