



La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia

Legitimidades, estructura y entornos

María Carmen Gradillas Reverté

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE BARCELONA
FACULTAT D'ECONOMIA I EMPRESA
DEPARTAMENT DE SOCIOLOGIA I ANÀLISI D'ORGANITZACIONS
DOCTORAT EN METODOLOGIA DE LES CIÈNCIES SOCIALS I CIÈNCIES DE LA SALUT
BIENNI 1994-1996

TESIS DOCTORAL

La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia

Legitimidades, estructura y entornos

Para optar al título de doctora en Sociología

Autora: María Carmen Gradillas Reverté
Director: Prof. Dr. D. Josep Lluís Condom Bosch
Tutor: prof. Dr. D. José Antonio Rodríguez Díaz

Barcelona, enero de 2013

A mis padres, por todo.

Agradecimientos

Todo llega. Y cuando uno se plantea escribir unas líneas de agradecimiento es porque, por fin, un proyecto está a punto de concluir y, al volver la vista atrás, se da cuenta de la gran cadena de solidaridad y buenas intenciones de la que se nutre nuestro entorno particular. Quisiera agradecer a todas esas personas que me han acompañado a lo largo de este proceso, su inestimable contribución y paciencia, sin la cual, esta investigación no hubiera sido posible.

A Josep Lluís Condom Bosch, por su labor constante como tutor de esta investigación; su profesionalidad, su nivel de exigencia y su inestimable ayuda han facilitado enormemente todo el trabajo.

A Jaime Riviere, profesor de la Universidad de Salamanca y viejo amigo, por sus importantes contribuciones y sus sagaces críticas, siempre certeras; y por su lealtad, a pesar de su desmejorada memoria, producto del estrés que lleva en su vida.

A Elena Méndez, coordinadora de estudios de la CONGDE, por haberme facilitado la base de datos completa de las ONGD de la CONGDE, sin la cual este estudio no hubiera adoptado el grado de calidad preciso.

A todas aquellas personas entrevistadas por haberme concedido parte de su tiempo, haber compartido largas charlas, a veces dobles, y haberme abierto las puertas a sus organizaciones, por ser sinceras, porque no es fácil encontrar personas que compartan parte de sus conocimientos con alguien a la que no conocen.

A mis padres, que siempre han creído en mí, a pesar de seguir caminos difíciles en tiempos difíciles. Por su perseverancia y cariño incondicionales.

A Juan, a mi querido Juan, que en el último largo año, ha absorbido no solamente todas las tareas domésticas, evitando que el polvo se filtrara por las ranuras del ordenador, que la despensa llegara a mínimos insospechados, que los juegos de los niños (a veces tan

dulces, a veces tan terribles) no me interrumpieran, o que en casa siempre oliera a comida casera.

A mi suegra, que a pesar de todas las diferencias que podamos encontrar y de toda la literatura que circula en forma de chistes y espesas historias, ahí ha estado, defendiendo mi espacio las últimas semanas de trabajo, luchando sola contra los elementos que me abducían y tentaban.

Y por fin, a mis dos soles, que durante estos dos últimos años se han privado de jugar, de pasear, de ir a la playa, de reír, de contar cuentos, y, en definitiva, de enredar conmigo multitud de horas y de tardes que les pertenecían. A ellos, principalmente, les corresponde este trabajo concluido. Por su espera paciente, por sus eternas preguntas ¿y cuándo acabas la tesis? ¿Y cuándo vas a jugar conmigo? ¿Y cuándo cuándo? A partir de hoy, siempre, siempre voy a jugar con vosotros.

Altafulla, a 30 de enero de 2013.

“La utopía está en el horizonte. Me acerco dos pasos y ella se aleja dos pasos.

Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá.

¿Para qué sirve la utopía?

Para eso sirve: para caminar”

Las palabras andantes.

EDUARDO GALEANO

Índice de contenidos

Agradecimientos.....	5
Índice de contenidos	9
Índice de tablas y gráficos.....	13
Índice de tablas.....	13
Índice de gráficos	16
Título de la tesis.....	19
Resumen / Abstract.....	19
Palabras clave	20
Thesis	20
Summary / Abstract	20
Motivación personal	21
El problema	22
Objeto de estudio	25
INTRODUCCIÓN	27
CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES	33
1.1 La organización como objeto de estudio	33
1.2 Nuevos modelos organizativos.....	62
1.3. Conocimiento y aprendizaje	66
El aprendizaje en las organizaciones.....	72
La gestión del conocimiento	77
Conclusión.....	80
CAPÍTULO 2. EL OBJETO DE ESTUDIO: LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO	83
2.1 Naturaleza y evolución de las ONG de Desarrollo	83
2.2 La gestión en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo	99
Problemática.....	99
La gestión en las ONG de Desarrollo	105

Las capacidades de aprendizaje y cambio de las ONGD	112
Conclusión	115
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	119
3.1. Objetivos de la tesis	120
3.2. Unidades de observación.....	122
3.3. Desarrollo del trabajo de campo.....	129
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS LEGITIMIDADES BUSCADAS Y OFRECIDAS POR LAS ONGD	165
4.1 La rendición de cuentas en las ONGD.....	166
4.2 La representatividad de las ONGD	171
Breve análisis sobre la evolución del número de socios/as en España.	176
4.3 El rendimiento de la organización y la eficacia de la ayuda.....	178
4.4 Principales legitimidades buscadas y ofrecidas por las ONGD	181
4.5 La legitimidad de las misiones institucionales	190
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ONGD.....	197
5.1 Clasificación por tamaño de las ONGD analizadas	200
5.2 El entorno de los organismos donantes	204
Grado de dependencia de las ONGD con respecto a las administraciones públicas	210
Relación entre tamaño y volumen de fondos obtenidos.....	215
Percepciones de las ONGD sobre los intereses de las administraciones públicas en los proyectos subvencionados.	218
Relaciones entre las administraciones públicas y las ONGD	218
Favoritismo de las administraciones públicas a ciertas ONGD	221
Cómo afecta el sistema de calificación de la AECID a las ONGD.....	222
Relevancia de la información solicitada por las administraciones públicas	228
Relaciones de las ONGD con las administraciones públicas	232
El entorno de las empresas privadas como cofinanciadoras.....	234
Relaciones con organismos internacionales	236
5.3 El entorno de las personas socias y colaboradoras.....	242

Aportaciones de las personas socias a las ONGD	251
Relaciones con otras ONGD	254
5.4 El entorno de las contrapartes y organizaciones socias del Sur	257
Elección de las organizaciones socias del Sur	260
Quiénes inician los contactos	263
Qué valoran las organizaciones socias de las ONGD del Norte	264
Solicitud de avales	265
Durabilidad de las relaciones con las organizaciones socias	266
5.5 El entorno de las personas beneficiarias e implicadas directas	268
5.6 El entorno del colectivo de trabajadores/as	271
CAPÍTULO 6. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LEGITIMIDADES INTERNAS DE LAS ONGD	285
6.1 Relaciones entre el tamaño de las organizaciones y estructura	286
Correlaciones entre tamaño y gastos según tipos de proyectos	297
Correlaciones entre gasto en proyectos y resto de gastos	304
Correlaciones entre gastos en obtención de recursos e ingresos base social de las ONGD	305
6.2 Estructuras organizativas y comportamientos de las ONGD	306
Estructura de las ONGD medianas analizadas	311
Estructura de las ONGD pequeñas analizadas	315
Estructura de las micro ONGD analizadas	327
6.3 La importancia de las evaluaciones para las ONGD	329
6.4 Los sistemas de gestión de conocimiento y de aprendizajes en las ONGD	335
6.5 Los sistemas de calidad en las ONGD	340
Conclusión	347
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	349
ANOTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	363
ANEXOS	365
Anexo 1. Principios de la guía de la transparencia de la Fundación Lealtad y listado de ONGD evaluadas	365

Anexo 2. Relación de ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGDE	371
Anexo 3. Resumen de respuestas del cuestionario realizado a las ONGD por correo electrónico.....	373
Anexo 4. Transcripciones de las entrevistas realizadas a personal directivo de las ONGD	392
Transcripción Entrevista nº 1 – Directivos/as	392
Transcripción Entrevista nº 2 – Directivos/as	397
Transcripción Entrevista nº 3 – Directivos/as	400
Transcripción Entrevista nº 4 – Directivos/as	404
Transcripción Entrevista nº 5 – Directivos/as	407
Transcripción Entrevista nº 6 – Directivos/as	412
Transcripción Entrevista nº 7 – Directivos/as	419
Transcripción Entrevista nº 8 – Directivos/as	440
Transcripción Entrevista nº 9 – Directivos/as	449
Transcripción Entrevista nº 10 – Directivos/as.....	459
Transcripción Entrevista nº 11 – Directivos/as.....	467
Transcripción Entrevista nº 12 – Directivos/as.....	480
Transcripción Entrevista nº 13 – Directivos/as.....	484
Transcripción Entrevista nº 14 – Directivos/as.....	497
Anexo 5. Transcripciones de las entrevistas realizadas a personal técnico de las ONGD	508
Transcripción Entrevista Directora CONGDE (E1)	508
Transcripción Entrevista técnico de la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (E2)	516
Anexo 6. Transcripciones de las entrevistas realizadas a trabajadores/as de las ONGD.....	529
Entrevista nº 1 - Trabajadores/as.....	529
Entrevista nº 2 - Trabajadores/as.....	530
Entrevista nº 3 - Trabajadores/as.....	532
Entrevista nº 4 - Trabajadores/as.....	534

Entrevista nº 5 - Trabajadores/as.....	535
Entrevista nº 6 - Trabajadores/as.....	536
Entrevista nº 7 - Trabajadores/as.....	538
Entrevista nº 8 - Trabajadores/as.....	539
Entrevista nº 9 - Trabajadores/as.....	540
Entrevista nº 10 - Trabajadores/as	541
Entrevista nº 11 - Trabajadores/as	543
Entrevista nº 12 - Trabajadores/as	544
Entrevista nº 13 - Trabajadores/as	545
Entrevista nº 14 - Trabajadores/as	546
Entrevista nº 15 - Trabajadores/as	547
BIBLIOGRAFÍA	549
WEBGRAFIA.....	570

Índice de tablas y gráficos

Índice de tablas

Tabla 2.1. Evolución espacial de las ONGD en España	87
Tabla 2.2. Datos económicos de las ONGD y Coordinadoras Autonómicas de ONGD	97
Tabla 3.1. Listado de ONGD miembros de la CONGDE	124
Tabla 3.2. Listado de Coordinadoras Autonómicas de la CONGDE	126
Tabla 3.3. Criterios de clasificación de las ONGD según tamaño	127
Tabla 3.4. Relación de ONGD según tamaño	128
Tabla 3.5. Listado de ONGD participantes en el estudio	131

Tabla 3.6. Vaciado páginas Web de las organizaciones participantes en el estudio	163
Tabla 4.1. Principios de transparencia de la Fundación Lealtad	169
Tabla 4.2. Volumen de socios/as, colaboradores/as y empresas privadas que colaboraron económicamente con las ONGD españolas durante 2008	175
Tabla 4.3. Legitimidades ofrecidas por las ONGD a sus entornos	184
Tabla 4.4. Legitimidades buscadas por los entornos	188
Tabla 4.5. Legitimidades buscadas por las ONGD	189
Tabla 4.6. Misiones institucionales de organizaciones procedentes de diversos sectores	192
Tabla 4.7. Misiones institucionales de las ONGD	193
Tabla 5.1. Criterios de clasificación de las organizaciones según tamaño	201
Tabla 5.2. Tamaño de las ONGD españolas	203
Tabla 5.3. Porcentaje de ONG que cumplen los principios de transparencia..	209
Tabla 5.4. Distribución total de fondos públicos	210
Tabla 5.5. Porcentaje de fondos públicos que obtienen las ONGD por tamaño.....	212
Tabla 5.6. Grado de dependencia de las ONGD de los fondos públicos	212
Tabla 5.7. Comparativa entre tamaño de organización y fondos públicos obtenidos	213
Tabla 5.8. Correlación entre tamaño de organización y grado de dependencia con los fondos públicos	214
Tabla 5.9. Correlación entre tamaño y volumen de fondos obtenidos	216
Tabla 5.10. Correlación entre el tamaño de las organizaciones y la consecución de fondos	217

Tabla 5.11. Percepción de las ONGD sobre el seguimiento que realizan las pequeñas Administraciones Públicas, según su asociación a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas	238
Tabla 5.12. Percepción de las ONGD sobre el seguimiento que realizan las grandes Administraciones Públicas, según su asociación a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas	239
Tabla 5.13. Porcentaje de ONGD trabajando con organismos internacionales, asociadas a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas	240
Tabla 5.14. Grado de independencia económica de las ONGD en relación a si están asociadas a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas	241
Tabla 5.15. Grado de independencia económica de las ONGD en base a si son fundaciones o asociaciones	242
Tabla 5.16. Número de personas socias, donantes y voluntariado en España durante el año 2008	244
Tabla 5.17. Relaciones entre obtención de recursos privados y tamaño de las organizaciones	247
Tabla 5.18. Relación entre el tamaño de las organizaciones y obtención de fondos	249
Tabla 5.19. Correlaciones entre tamaño de las organizaciones, obtención de fondos públicos y obtención de fondos privados	250
Tabla 5.20. Correlaciones entre tamaño de las organizaciones y la obtención de fondos privados provenientes del apadrinamiento	251
Tabla 5.21. Lemas de las ONGD españolas	273
Tabla 5.22. Vacío de entrevistas a trabajadores del sector de las ONGD	275
Tabla 6.1. Gastos por destino de los fondos en cooperación en las ONGD	287

Tabla 6.2. Porcentaje total de gasto destinado por las ONGD a cooperación al desarrollo y a otras actividades en el año 2008	293
Tabla 6.3. Relaciones entre tamaño y gastos según el tipo de proyectos	298
Tabla 6.4. Correlaciones entre los porcentajes obtenidos de gastos de proyectos y el tamaño de las organizaciones	302
Tabla 6.5. Análisis de varianza del porcentaje de gastos en ayuda humanitaria y emergencias según el tamaño de las organizaciones	304
Tabla 6.6. Correlaciones entre gasto en proyectos y el resto de gastos de una organización	305
Tabla 6.7. Correlaciones entre gastos en obtención de recursos e ingresos procedentes de la base social de las ONGD	306
Tabla 6.8. Formas jurídicas de las ONGD	307
Tabla 6.9. Relación de ONGD con un área de calidad en su estructura	345
Tabla A.1. Listado de ONGD participantes en la auditoría de la Fundación Lealtad y grado de cumplimiento	369
Tabla A.2. Relación de ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGDE	371

Índice de gráficos

Gráfico 5.1. Clasificación de las ONGD españolas según su tamaño	203
Gráfico 5.2. Desglose de fondos obtenidos por las ONGD en 2008	205
Gráfico 5.3. Porcentaje de ONGD independientes económicamente	207
Gráfico 5.4. Diferencias de medias entre los tres grupos poblacionales	214
Gráfico 5.5. Porcentaje de proyectos aprobados por las Administraciones Públicas	219

Gráfico 5.6. Contactos de las ONGD con las Administraciones Públicas	220
Gráfico 5.7. Relaciones de favoritismo entre las Administraciones Públicas y ONGD	222
Gráfico 5.8. Importancia del sistema de calificación de AECID en las ONGD ...	225
Gráfico 5.9. Porcentaje de ONGD que desean estar calificadas por la AECID ..	227
Gráfico 5.10. Porcentaje de ONGD calificadas por la AECID	227
Gráfico 5.11. Percepción de las ONGD sobre la documentación que solicitan las grandes Administraciones Públicas y la calidad del seguimiento de sus subvenciones	229
Gráfico 5.12. Percepción de las ONGD sobre la documentación que solicitan las pequeñas Administraciones Públicas y la calidad del seguimiento de sus subvenciones	231
Gráfico 5.13. Relaciones de las ONGD con las Administraciones Públicas	232
Gráfico 5.14. Grado de cofinanciación de las empresas privadas a las ONGD..	235
Gráfico 5.15. Grado de cofinanciación de organismos internacionales a las ONGD españolas	237
Gráfico 5.16. Grado de contribución económica de los socios a sus ONGD	252
Gráfico 5.17. Porcentaje de ONGD con contactos con otras ONGD	255
Gráfico 5.18. Porcentaje de participación de ONGD en las reuniones de la CONGDE	256
Gráfico 5.19. Grado de compromiso y fidelidad de las ONGD con sus socias y contrapartes locales	263
Gráfico 5.20. Inicio de relaciones entre ONGD del Norte y ONGD del Sur	264
Gráfico 5.21. Porcentaje de ONGD que solicitan avales de ONGD del Sur.....	266
Gráfico 5.22. Porcentaje de ONGD que han roto relaciones con ONGD del Sur	267

Título de la tesis

La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia. Legitimidades, estructura y entornos.

Resumen / Abstract

La legitimidad de las organizaciones no gubernamentales como actores de desarrollo está, desde hace ya un par de décadas, puesta en tela de juicio, con abundante literatura escrita. Su comportamiento se encuentra sustentado, por un lado, bajo la atenta mirada de los teóricos del desarrollo como expertos en este tipo de organizaciones; y por otro, bajo la perspectiva cruzada de la sociología de las organizaciones, desde el enfoque del nuevo institucionalismo y desde el enfoque de las organizaciones basadas en el aprendizaje.

Por lo que la presente investigación identifica la dinámica de la legitimidad como una necesidad prioritaria de las organizaciones, a través de la cual se estructura toda organización. Existe una gran preocupación para que el entorno acepte y considere legítimas las aspiraciones y objetivos de la organización, clave para que ésta pueda continuar sobreviviendo en el entorno.

Se ha analizado la legitimidad de las organizaciones desde la perspectiva de la rendición de cuentas, la representatividad y el rendimiento, como elementos clave de esa legitimidad. Pero también, y partiendo de la fundamentación de los teóricos del institucionalismo sociológico, basada en la importancia del entorno como legitimador de las organizaciones existentes, esta tesis aporta una nueva mirada al comportamiento de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia. Las ONGD elaboran sus discursos y planifican su comportamiento en función de las legitimidades que obtienen de sus principales entornos, que se ubican en la sociedad del Norte. En dicha búsqueda por la supervivencia, el Estado, a través de las Administraciones Públicas, se convierte en su principal órgano legitimador.

Además, las ONGD han desarrollado una cultura y un sistema de valores que les hace ser distintivas del resto de organizaciones, pero que continuamente está retando a unas estructuras organizativas, cada vez más orientadas a la búsqueda y prestación de servicios. Ello les está llevando a crear modelos de gestión mixtos, con herramientas procedentes de la organización empresarial, pero adaptados a esta cultura propia y a un entorno más controlador y exigente con sus gastos en estructura, generando un modelo de gestión que bien podría denominarse post burocrático, de gestión más responsable y orientada a la sostenibilidad.

Palabras clave

Organizaciones no gubernamentales de desarrollo, legitimidades, institucionalismo sociológico, entorno, gestión, aprendizaje, análisis de organizaciones, estructura organizativa, rendición de cuentas, representatividad, rendimiento.

Thesis

Management of Development NGOs in their Struggle for Survival. Legitimacies, Structure and Environments.

Summary / Abstract

The legitimacy of NGOs as development actors it has been questioned, for the past two decades, with plenty of written literature. Their behavior has been supported, first under the watchful eye of development experts in this type of organizations; and secondly, from the perspective of cross-organizational Sociology, from the approach of *new institutionalism* and from the approach based on *learning organizations*.

This research identifies the dynamics of legitimacy as a priority issue for Development NGO's, through which an organization is structured. They have great concern for the environment to accept and consider legitimate the aspirations and objectives of the

organization. DNGO recognize that legitimacy is the key to survive in nowadays changing context.

It has been analyzed the legitimacy of organizations from the perspective of accountability, representation and performance, as key elements of DNGO's legitimacy. Starting from the foundation of sociological institutionalism theorists based on the importance of the environment as legitimating of existing organizations, this Doctoral thesis provides a new approach to development NGO's behavior in their struggle for survival. The DNGO's plan their strategies and are managed in terms of the legitimacy gain they expect from their main stakeholders, which are located in general in most developed countries. In this quest for social legitimacy is paradoxical that is the State, through its government, who becomes its main legitimating body.

Even more, they have developed a Culture and Values system that makes them distinctive from other organizations, but that is continually challenging organizational structures, as they turn to become social services providers. This is leading them to create models of mixed management with tools from the business organization, adapted to their Culture itself and a more demanding with their spending in structure, creating a management model that could be termed as *post bureaucratic*, more accountable and sustainable management.

Motivación personal

Quince años de trabajo directo en organizaciones no gubernamentales de desarrollo, con largas estancias en países del Sur (Perú, El Salvador) compartiendo esfuerzos y tareas con las comunidades locales y organizaciones socias del Sur, con responsables políticos, con alcaldes y alcaldesas, con técnicos extensionistas, maestros/as, campesinos/as, pescadores/as, madres y padres, pequeños comerciantes, y trabajadores/as sociales, entre otros, pesan mucho en la vida de una misma. Forman parte de mi vida, de mis propios valores y demás frustraciones; vapuleados, caídos, perdidos y algunos vueltos a reencontrar.

Los últimos nueve años en puestos de gestión de ONG me animaron a escribir una tesis que se adentrara en las cuestiones de estructura organizativa y sistemas de gestión. Por lo que, por mi trayectoria, elegí a las ONGD como objeto de estudio.

No existen investigaciones sociológicas que traten el problema de la gestión de las ONGD como parte de un comportamiento racional definido por las reglas de un entorno muy vulnerable e inestable. El sector de las ONGD es un sector que ha crecido con la responsabilidad social y ética de las personas implicadas dentro del sector, y que ha dependido de la voluntad de la élite política para desarrollar sus propuestas. Su enorme dependencia económica las convierte en organizaciones muy frágiles, con estructuras muy primarias, que en épocas turbulentas se pueden romper con facilidad.

Esta tesis quiere aportar un poco más de luz y comprensión sobre la organización y el comportamiento de estas organizaciones.

El problema

En estas dos últimas décadas, las organizaciones no lucrativas han tenido un crecimiento importante en la sociedad española, surgiendo un gran número de organizaciones de este tipo y características, como parte de la riqueza solidaria y democrática de la sociedad. Las organizaciones dedicadas a la cooperación internacional y el desarrollo también se han consolidado como parte de la sociedad civil, con un peso y un reconocimiento social importantes. El crecimiento de la participación social en este tipo de organizaciones ha ido en aumento y cada año ha sido mayor el presupuesto anual y los recursos que gestionan (CONGDE 2008)¹.

Si bien es habitual que en una primera etapa del desarrollo de las organizaciones, la gestión se concentre en la búsqueda de recursos y no tanto en la planificación y la coordinación, a medida que ésta evoluciona, cobra mayor importancia el desarrollo de

¹ CONGDE: Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de España.

una cultura de gestión basada en la eficacia y la eficiencia para poder sobrevivir y adaptarse al cambio y a los retos constantes de una sociedad en movimiento (Greiner 1967; Mintzberg 1984; Harvey y Brown 1992; Vernís et al. 2004).

Así, se ha podido observar en los diferentes estudios que ha realizado la Coordinadora de ONGD², en la página Web de CONCORDE, que es la Confederación Europea de ONGD, y en la propia OCDE³, que durante la década del dos mil se ha incrementado el debate, a nivel europeo, sobre el desarrollo organizativo y los instrumentos de gestión más apropiados utilizados por las ONGD para mejorar la ayuda al desarrollo. Las numerosas críticas y cuestionamientos sobre su legitimidad como verdaderos agentes de desarrollo en la reducción de los niveles de pobreza en las sociedades donde han intervenido; y los escasos resultados e impacto de sus intervenciones en el terreno, han estado generando la búsqueda de nuevos y más fiables sistemas de gestión e instrumentos garantes de la ayuda al desarrollo y compatibles con su misión y valores.

Prueba de ello son los dos grandes foros de alto nivel que se han desarrollado para abordar el tema de la eficacia de la ayuda: la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo en 2005⁴, que estableció una serie de principios sobre la gestión de la ayuda externa; y el posterior Programa de Acción de Accra en 2008⁵, en el que se profundiza sobre las medidas a tomar por el sistema internacional de ayuda para ser más eficaces en términos de desarrollo.

² ONGD: Organización No Gubernamental de Desarrollo.

³ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

⁴ La Declaración de París de 2005 fue adoptada por más de cien ministros/as de países desarrollados y en desarrollo y directivos de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales, conscientes de los continuos fracasos en la erradicación de la pobreza, y de la necesidad de mejorar los resultados de la cooperación para el desarrollo y del sistema de ayuda al desarrollo, con el objetivo de reformar las formas de suministrar y gestionar la ayuda al desarrollo, y mejorar así la eficacia de dicha ayuda. Significó un giro en la práctica de la ayuda al desarrollo, por un lado, superando la imposición al país receptor y la duplicidad de acciones a favor de una responsabilidad compartida, favoreciendo un mayor papel de los países receptores, y buscando la eficacia de la ayuda. Y por otro, de índole más práctica, se definieron un conjunto de indicadores de seguimiento a lograr en base a un calendario. La Declaración de París se puede encontrar íntegramente en: www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf

⁵ El Programa de Acción de Accra (Ghana) fue firmado en 2008 por los ministros de los países en desarrollo y de los países donantes, junto con los directores de instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo, con el objetivo de acelerar y profundizar la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (de 2 de marzo de 2005). Entre los desafíos se encuentra la construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas, y el logro de resultados de desarrollo y rendición de cuentas por dichos resultados. El Programa de acción de Accra se puede encontrar íntegramente en: www.oecd.org/dataoecd/58/19/41202043.pdf

Pero si bien ha aumentado el debate, la autocrítica, el conocimiento y la profesionalidad de los técnicos en la cooperación al desarrollo, y dichas organizaciones son conscientes de las necesidades de innovación y cambio, aún se están destinando pocos recursos al desarrollo e implantación de nuevos sistemas de gestión. Sus estructuras organizativas siguen adoleciendo de elementos de control y mejora en la prestación de sus servicios, en este caso, la ayuda al desarrollo. Herramientas como las evaluaciones de impacto, los mecanismos de aprendizaje y gestión del conocimiento, o los sistemas de control de la calidad en el terreno, no están siendo usados por dichas organizaciones. Aunque estos medios requieren de recursos adicionales, no resultan excesivos teniendo en cuenta el elevado volumen presupuestario que manejan las grandes organizaciones, y que podrían asumirlos como parte de su misión y de su compromiso hacia la sociedad y la cooperación al desarrollo.

La mayor dificultad, esgrimida por las ONGD, se encuentra en extender el análisis de la calidad y la eficacia a la fase final de las acciones de desarrollo (sobre el terreno); cómo medir la calidad de sus acciones cuando éstas se realizan a miles de kilómetros, en sociedades lejanas. Las múltiples evaluaciones realizadas durante la década de los noventa a los proyectos de las ONGD ponen en evidencia la realidad de dichas acciones, y los resultados obtenidos no gustan y se esconden. Así se plasma en un informe de la OCDE sobre las ONG del Norte:

Al resistirse durante, al menos, dos décadas a las imperiosas demandas de evaluación, al confundir el mero seguimiento con una reflexión más sustancial, al esquivar las críticas y las preguntas sobre el impacto, y al envolver a la evaluación en una jerga y un velo de complejidad, las ONG han conseguido zafarse de las evaluaciones externas, temidas por la mayoría de ellas (Smillie 1999:26).

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), perteneciente a la propia OCDE, llevó a cabo un trabajo de síntesis de evaluaciones de ONGD en el que se demostraba el escaso impacto socioeconómico de los proyectos (Kruse et. al. 1997). Además, Antonio Rodrigo-Carmona en su trabajo de tesis doctoral titulado *Las ONG como Agentes de Desarrollo* concluye también que “a pesar de que muchos proyectos de desarrollo procuran mejoras indudables de las condiciones de vida, el impacto en el estatus

socioeconómico de los beneficiarios parece haber sido excepcionalmente débil” (2002:203).

Sólo algunas organizaciones no gubernamentales de desarrollo han iniciado, muy tímidamente, algunos procesos propios de gestión descentralizada y han introducido algún sistema de gestión de la calidad. El reto se encuentra en buscar nuevos modelos y sistemas de gestión que mejoren la eficacia de la ayuda y aporten mayores resultados en cuanto a la erradicación de la pobreza.

Pero en general, el esfuerzo a realizar en la implantación de nuevos sistemas de gestión no está siendo asumido por gran parte de este tipo de organizaciones.

Lo que esta investigación pretende es tener un mayor conocimiento sobre los sistemas de gestión y desarrollo organizativo de las ONGD; qué prioridades tienen y quién marca dichas prioridades; entender el por qué, a día de hoy, este tipo de organizaciones no desarrolla sistemas de gestión más completos, avanzados y competitivos; y tras ese conocimiento, proponer una serie de pautas para el fortalecimiento institucional en este sector.

Objeto de estudio

El objeto de esta tesis doctoral es el estudio de la dinámica organizativa, estructuras, sistemas de gestión y comportamiento de las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la cooperación al desarrollo (ONGD), desde una perspectiva sociológica. Qué legitimidades buscan y en base a qué criterios organizacionales se comportan. A qué lógica responde dicho comportamiento; si la misión, finalidad y objetivos marcados por las propias ONGD son coherentes con sus actos y para quiénes son coherentes; y de dónde proviene la legitimidad de las ONGD.

INTRODUCCIÓN

La legitimidad de las ONG, como de cualquier otra organización, es una cuestión compleja. Los autores sobre desarrollo la analizan desde un punto de vista técnico, e identifican, principalmente, tres elementos clave para proveer de legitimidad a las ONG: la rendición de cuentas (the accountability), la representatividad, y el rendimiento (the performance) de cada organización (Lister 2003:177). Tres elementos que esta investigación ha tenido en cuenta para estructurar parte del análisis de las organizaciones.

Así, por un lado, tenemos la cuestión de la rendición de cuentas. Edwards y Hulme resaltaron su importancia, especialmente para aquellos que no son miembros de la organización: “la legitimidad se basa, en parte, en la fuerza de su rendición de cuentas, en particular a los pobres [...] las ONG tienen que ser responsables de lo que hacen si quieren que sus reclamos de legitimidad se sostengan” (1995:14). Una rendición de cuentas que debe mostrarse a todo un amplio abanico de grupos implicados en la organización, con necesidades de información diferentes, prioridades diferentes y visiones también diferentes, como los patronos, los donantes (individuales e institucionales), socios, trabajadores y críticos externos (Edwards y Fowler 2002:7). Por otro, tenemos la importancia de la representatividad de las organizaciones. Hasta qué punto estas organizaciones tienen el derecho a representar o el consentimiento de los representados. Para Pearce, esto depende de la eficacia de la organización (1997), al igual que para Wallace (1997), para el que la legitimidad de una ONG depende de su trabajo en el Sur. Y por último, tenemos la cuestión del rendimiento de una organización para conseguir la legitimidad. Para Fowler, demostrar los logros es el primer paso para la legitimidad de una organización (1997:183).

Pero al abordar el tema de la legitimidad de las ONG, los teóricos del desarrollo no se preguntan para quién se crea esa legitimidad y para qué, una cuestión que denota un posicionamiento de poder en función de dónde recaiga dicha legitimidad. Es a través de los teóricos del institucionalismo organizacional que se empieza a trabajar la

legitimidad desde una perspectiva diferente, incorporándola al análisis de las organizaciones como algo socialmente construido y que tiene significado en función del marco normativo existente (Beetham 1991). Desde esta perspectiva se asume la definición que Suchman aporta sobre legitimidad, la cual

“es una generalizada percepción o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman 1995:574).

En esta definición queda patente la importancia que la teoría institucional da al entorno de una organización y el papel que éste juega en determinar la estructura organizacional y su comportamiento. Indicar que como entornos institucionales se consideran tanto las reglas y sistemas de creencias como las redes relacionales que surgen en un contexto social más amplio (Meyer y Scott 1992).

Si recordamos la tesis central de la teoría institucional, “el contexto o las entidades de orden superior influyen en las acciones o el carácter de las entidades de orden inferior” (Schneiberg y Clemens 2006:217), nos damos cuenta de la importancia del contexto en la construcción de nuevas instituciones. Las características del contexto institucional dentro del cual los individuos actúan es un factor fundamental para la explicación de sus comportamientos (Vergara 1993).

Para la fundamentación metodológica de esta investigación, es importante destacar tres aspectos de la teoría institucional sobre la legitimidad de las organizaciones que no se tienen en cuenta desde los estudios de desarrollo y ONG, y que son considerados fundamentales en el análisis de esta investigación: los entornos de legitimación de las ONG; la naturaleza multifacética de la legitimidad; y la mejora de la legitimidad a través de su identificación con una serie de símbolos (Lister 2003:178).

Así, por entornos de legitimación se entienden no sólo los valores, identificados ya por los expertos de las ONG como fundamentales (Edwards y Fowler 2002; Vernís 2004),

sino también, las normas, guiones, reglas y clasificaciones o, como decía Scott, los modelos cognitivos dominantes. Además, los entornos de las organizaciones no son homogéneos; siempre existen diversos grupos de implicados y de personas que participan en la organización tanto interna como externamente (Meyer y Scott 1992). Cada organización trabaja en diferentes entornos a la vez y con diferentes grupos. En el mundo de las ONG se ha identificado a los organismos donantes, al colectivo de socios/as y colaboradores/as, a las organizaciones locales contrapartes o socias, y a las personas beneficiarias o implicadas, como los cuatro principales grupos de interés o entornos que operan alrededor de dichas organizaciones.

En cuanto a la multifacética naturaleza de la legitimidad, la teoría institucional identifica tres tipos de elementos legitimadores de los comportamientos de las organizaciones, los elementos regulativos, los normativos y los cultural-cognitivos (Scott 1995; 2003). No se pueden estudiar los diferentes entornos de una organización sin haber observado el papel que construyen y adoptan estos tres elementos y así llegar a comprender el mecanismo estructural y los códigos de conducta desarrollados por dichas organizaciones. La **legitimidad regulatoria** o reglamentaria depende de la conformidad con las instituciones reguladoras, reglas y leyes existentes, para asegurar la estabilidad y el orden. La **legitimidad normativa** se refiere a las normas, valores y roles que se espera que se cumplan; se mueve en el ámbito de las expectativas y en lo “que debería ser”. Requiere congruencia entre los valores perseguidos por la organización y los valores más amplios de la sociedad. La **legitimidad cognitiva** son las creencias y valores que los miembros de un determinado grupo comparten en función de sus intereses y de su situación; les ayuda a interpretar cómo actuar y cómo comportarse colectivamente. Entramos en el terreno de “lo que realmente es”, en la estructura del comportamiento real; pero no tanto en el comportamiento en sí sino, sobre todo, en el comportamiento que conlleva cierto grado de regularidad y constancia entre un grupo de individuos. Esta legitimidad está relacionada con la conformidad para establecer estructuras cognitivas en la sociedad.

Los enfoques, intereses y percepciones de los diferentes grupos de implicados en el entorno de las ONG, y no de la propia organización, determinarán qué características

crean legitimidad. La legitimidad regulatoria es el tipo de legitimidad más consistente entre los diferentes grupos de implicados, en función de la localización geográfica de dichos grupos y de las leyes que regulan su territorio y de sus relaciones con las propias autoridades. Los otros dos tipos de legitimidades, la normativa y la cognitiva, se refieren más a la congruencia entre los ideales y los modelos mentales de cada grupo y de la organización. Por último, es importante tener en cuenta que las organizaciones se identifican con ciertos símbolos para crear mayor legitimidad.

Schneiberg y Clemens (2006) han revisado la teoría sociológica sobre el nuevo institucionalismo examinando los procesos de cambio y transformación institucionales, utilizando los tres mecanismos legitimatorios del institucionalismo, el regulatorio, el normativo y el cognitivo para buscar estrategias de investigación que ayuden a comprender mejor los efectos del institucionalismo. Abogan por la necesidad de una mayor precisión en la medición de los elementos culturales y cognitivos de los modelos institucionales, que reforzaría una nueva perspectiva de la heterogeneidad, la variación y la multiplicidad de alternativas en el análisis de los efectos institucionales y en la búsqueda de la legitimidad, en vez de la adopción y la homogeneidad.

Pero hay que recordar también la aportación de Powell y DiMaggio (1999) sobre que el éxito de un proceso de institucionalización crea grupos de nuevos actores legitimados que, en la tarea de perseguir intereses distintos, tienden a deslegitimar y a desinstitucionalizar aspectos de las formas institucionales a las que deben su propia autonomía. Esto significa que los nuevos actores pueden llevar el germen no sólo del cambio, sino también de la conflictividad. Así, la legitimidad de una organización no proviene sólo de combinar la rendición de cuentas, el rendimiento y la representatividad de una organización aplicando las correctas estructuras organizacionales y procedimientos, tal y como definen los expertos en desarrollo y ONG. La legitimidad de una ONG se ve amenazada cuando ésta no cumple con las expectativas de sus entornos, tal y como advierten los teóricos de la teoría institucional.

Una exploración de todos estos aspectos nos podrá aportar un mejor entendimiento del comportamiento de las ONG y del por qué de dicho comportamiento. De ahí que esta

tesis se propone analizar las ONG de Desarrollo desde la perspectiva del nuevo institucionalismo de la teoría organizacional; se analiza la importancia de la legitimidad en las organizaciones de una manera mucho más exhaustiva que desde la visión de los teóricos del desarrollo, teniendo en cuenta la influencia que ejercen los diferentes entornos en los que se mueven dichas organizaciones.

Se introducirá una tercera perspectiva al análisis de las ONG, la visión de los teóricos del pensamiento sistémico y el aprendizaje de las organizaciones. Para estos teóricos de la acción y el aprendizaje, la legitimidad de las organizaciones en el actual mundo complejo y cambiante, es aportada por la capacidad que tienen y demuestran en adaptarse al entorno; es decir, en la puesta en marcha de la mejora continua, que se deriva de una reflexión y una acción continua de los diferentes grupos de personal involucrados en los procesos que se construyen dentro de una organización. Un ejemplo práctico de estos teóricos es el enfoque denominado Soft Systems Methodology (SSM) a través del cual las organizaciones se deben de orientar, “mediante el aprendizaje social, a actuar para mejorar las situaciones problemáticas” (Checkland y Poulter [2006]2010:16). Esta metodología propone tener en cuenta las diferentes visiones y propósitos de los diferentes grupos de interés (stakeholders) en la toma de decisiones para generar ideas para el cambio y la mejora que satisfagan a una amplia mayoría y así “puedan convivir las distintas personas con visiones del mundo en conflicto” (2010:17). De esta manera, la organización puede ir avanzando gracias al aprendizaje grupal, un aprendizaje que nunca termina ya que se convierte en un doble bucle o una espiral continua e inacabable, siguiendo la tradición de Chris Argyris (1999), Nonaka y Takeuchi (1995) o la de Peter Senge (1992).

Por otro lado, ha habido gran número de investigaciones que han puesto el interés en el tamaño de las organizaciones y cómo éste influye en la selección de las variables estructurales. De ahí que se asocie el gran tamaño de una organización a una mayor burocratización de sus estructuras, dedicando un gran número de recursos humanos al departamento de administración (Parkinson 1957; citado en Scott 1975). Además, otro gran número de estudios han asociado también el tamaño de las organizaciones a otra variable, la diferenciación, tratando de buscar una conexión entre tamaño,

burocratización y diferenciación. Scott (1975) recoge las conclusiones de estos estudios, pudiendo observar cómo los grandes tamaños de las organizaciones se asocian a la diferenciación de sus estructuras, y la diferenciación siempre genera y agranda el componente administrativo. Y esto ocurre porque la diferenciación va acompañada de una mayor heterogeneidad de puestos de trabajos, creando problemas de integración y coordinación de esfuerzos. Por lo que el departamento administrativo se expande para asumir estas nuevas responsabilidades. Por otro lado, el tamaño de las organizaciones es asociado a un aumento en el tamaño de sus departamentos. Crece el número de personas pero realizando trabajos similares y homogéneos, por lo que el personal administrativo y de gestión, para llevar a cabo su supervisión, no debería crecer. De esta manera, decrece la proporción de personal de gestión en las grandes organizaciones.

La complejidad del tema es cada vez mayor. De ahí que en el análisis de las organizaciones de esta tesis se tendrá en cuenta el tamaño, la diferenciación y el componente administrativo de cada una de ellas, sin caer en el tópico de que el tamaño sea la condición más importante que afecta a la estructura de una organización.

Finalmente, como destaca Josep A. Rodríguez, desde mediados de los años ochenta la investigación sobre organizaciones no lucrativas se ha disparado, tanto en los Estados Unidos como en Europa. Sus enfoques se han centrado sobre “si tales organizaciones pueden suplantar o reemplazar al Estado en el desarrollo de las tareas del bienestar, o hasta qué punto las organizaciones no lucrativas contribuyen a asegurar la estabilidad de los sistemas democráticos, y cuál es la relación política con el Estado (1991:213). Esta tesis doctoral será una nueva contribución al entendimiento y comportamiento de este tipo de organizaciones, pero no tanto desde su papel en la sociedad como desde una perspectiva más organizacional, desde el análisis de las condiciones culturales, sociales y políticas del entorno en la generación de sus estructuras organizativas actuales.

CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES

1.1 La organización como objeto de estudio

En este capítulo se realizará un recorrido por las principales teorías y modelos organizativos que han contribuido a un mayor entendimiento sobre el comportamiento de las organizaciones. Desde cómo se conforman las primeras organizaciones burocráticas en un nuevo contexto de industrialización capitalista; pasando por las teorías clásicas, normalizadoras y de supervisión de las relaciones humanas; las teorías sistémicas, en las que las organizaciones son un todo; a, finalmente, las teorías institucionalistas, con las que se produce un cambio de visión, pasando de analizar el comportamiento interno y cerrado de las organizaciones, a introducir las fuerzas externas y el entorno dentro de su análisis.

Por otro lado, también se realiza un recorrido por las nuevas formas organizativas que han estado apareciendo desde la introducción de las TIC⁶, favoreciendo nuevas formas de organización que rompen la tradición burocrática y buscan nuevas soluciones organizativas, más eficientes y más eficaces, con menos recursos. Un de ellas es la gestión del conocimiento y de los aprendizajes, que conlleva la introducción de nuevos valores y la creación de un nuevo sistema de organización. Todo este compendio teórico nos ayudará a abordar el objeto de estudio de esta tesis doctoral y acercarnos a una mejor comprensión de las dinámicas de comportamiento de las organizaciones no lucrativas.

Los procesos sociales más importantes en las sociedades modernas se desarrollan en el interior de las organizaciones, por eso es relevante el estudio de las organizaciones en nuestra sociedad. Éstas están presentes en todos los ámbitos de la vida social, y buena parte ha adquirido un tamaño considerable, dando cabida a un gran número de personas que están vinculadas y que dependen de ellas directamente.

⁶ Las TIC son las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Las primeras organizaciones formales aparecieron hace miles de años. El poder de estas organizaciones estaba limitado por el carácter tradicional de las sociedades preindustriales, que concedían mayor importancia a preservar el pasado o a cumplir la voluntad de Dios que a la eficiencia de la misma (Macionis y Plummer 2007). En la actualidad, la génesis y desarrollo de las organizaciones modernas están unidos al desarrollo del capitalismo y la extensión de la burocracia, a través del nuevo punto de vista racional y economicista del mundo, como el modo dominante del pensamiento humano. Max Weber ya destacó, a principios del siglo pasado, que la burocracia racional tiene una afinidad especial con el capitalismo:

Hoy en día, es ante todo la economía de mercado capitalista la que exige que los asuntos oficiales de las administraciones públicas se cumplan exactamente según las normas debidas, sin discrecionalidad de ningún tipo, y tan rápidamente como sea posible. Normalmente, las empresas capitalistas muy grandes son ejemplos paradigmáticos de organizaciones burocráticas (Weber, 1978:974, edición original de 1921; en Macionis y Plummer 2007:92).

La American Sociological Association (ASA) cuenta con una sección específica para el estudio de las organizaciones, *Organizaciones, Ocupaciones y Trabajo*, encargada de promover y difundir el avance de la teoría y la investigación, así como de la comunicación de conocimiento relacionado con esta sección.

Es indudable que las organizaciones son el fenómeno que más identifica a nuestra época. La sociedad moderna está conformada por organizaciones, que a medida que crecen y se multiplican, se van convirtiendo en sistemas cada vez más complejos y diferentes. Tal y como afirma Perrow, “las organizaciones son la clave de la sociedad porque las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad” (1992:19). Vivimos en una sociedad formada por organizaciones en la que éstas se encuentran en todas las esferas de la vida social. Toda nuestra vida, privilegios, derechos y obligaciones, dependen y están estructurados en función de la organización en la que trabajemos y de las distintas organizaciones que nos rodean, sean éstas sindicales, vecinales, religiosas, educativas, culturales, políticas o sanitarias. Así, la existencia y la expansión de las

organizaciones se ha convertido en uno de los elementos característicos de la sociedad contemporánea, a través de las cuales, el individuo consigue fines que no podría lograr por sí solo.

Con la industrialización apareció la fábrica como la forma más generalizada de producción y de apropiación de los medios de producción. Poco a poco se fue consolidando alrededor de ella un mercado de trabajo que dotó de suficiente mano de obra asalariada a todas las empresas que se iban creando y expandiendo. La difusión y ampliación de la fábrica dio lugar a la empresa, con un sistema de roles claramente definidos: directivos, técnicos, mandos intermedios, empleados y obreros, y un sistema de trabajo más eficiente que el utilizado tradicionalmente hasta entonces. El *sistema burocrático*, definido por Weber, se había impuesto y triunfado como el más eficiente de los hasta entonces conocidos. Aún actualmente, la gran mayoría de las organizaciones presentes han asimilado y se rigen por dicho modelo empresarial burocrático.

Desde un punto de vista técnico, la burocracia es capaz de alcanzar el más alto grado de eficacia y es, en este sentido, formalmente, el más racional de los medios de ejercer autoridad sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otra forma en precisión, en estabilidad, en el rigor de su disciplina y en su fiabilidad (Weber [1921]1984).

De ahí que la burocracia sea un modelo organizacional diseñado racionalmente para desempeñar tareas complejas de manera eficiente. Si bien hoy todos tenemos asumido dicho modelo, en su día esto provocó un cambio importante dentro de las organizaciones. Supuso definir una estructura jerárquica interna, con una clara división del trabajo, basada en la especialización y en la experiencia, en la que se determinaban las responsabilidades y competencias de cada trabajador; supuso abogar por una relación meramente contractual entre trabajadores y propietarios, salario a cambio de mano de obra, en la que los trabajadores no poseerían los medios de producción, separándose las tareas estrictamente laborales de aquellas personales y privadas que nada tenían que ver con la organización, y así evitar pillajes y abusos; y supuso también

la protección de los derechos de los trabajadores, para evitar la utilización arbitraria del poder y la autoridad de las élites (Perrow 1990).

La creciente complejización de la sociedad, de sus problemas y de sus necesidades y las continuas demandas de servicios y productos, las exigencias del actual consumo de masas, han provocado un aumento vertiginoso de las organizaciones, cada vez más grandes y complejas, y la búsqueda continua de mejores sistemas de gestión de sus recursos. Por lo que los procesos productivos modernos cada vez están más interconectados y las organizaciones ya no se conforman con ser pequeñas organizaciones individuales sino que constituyen extensos grupos de redes internas de comunicación y de intercambio donde la información y el conocimiento resulta clave para el proceso.

Para Perrow el problema radica, realmente, no tanto en la burocracia en sí sino en las élites y en el fracaso de las propias organizaciones de no burocratizar lo suficiente. La burocracia “se ha convertido en un mecanismo de concentración del poder en la sociedad” (1990:6). Damos nuestro visto bueno a las organizaciones que nos rodean y muchísimas veces no sabemos siquiera los fines ocultos que mueven a las organizaciones o a las élites que se encuentran detrás de ellas. Pero como estamos metidos y formamos parte de las organizaciones en todos los niveles no somos conscientes del poder que ejercen sobre nosotros, sobre nuestra manera de pensar y de ver la realidad. La burocracia se ha transformado en una herramienta social que legitima el control de muchos por unos pocos, a pesar del aparato formal de democracia; se ha convertido en un aparato de dominación y control aceptado por todos y del que no somos conscientes de su verdadero poder.

Robert Michels apuntaba lo mismo a principios de siglo XX. Señaló la tendencia de las organizaciones a “convertirse en oligarquías, el gobierno de muchos por unos pocos” (Michels en: en Ruiz Olabuénaga 1995:76-77). Lo denominó “la ley de hierro de la oligarquía”, en la que la estructura piramidal de la burocracia sitúa a unos pocos líderes al frente de poderosas organizaciones. Si bien Weber responsabilizó a las élites del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, Michels puso de manifiesto que

dichas élites podían utilizar a las organizaciones en su propio beneficio antes que a favor de la propia organización, poniendo en riesgo a la misma democracia. La organización, para ser eficiente, necesita de líderes fuertes en detrimento de mayor democracia interna. Así, Michels llegó a justificar que las organizaciones pasaran de ser un medio para alcanzar determinados objetivos a ser un fin en sí mismas ([1911] 1991).

En realidad, el problema de la burocracia proviene más de cómo se gestiona y utiliza una organización que por la burocracia en sí misma. Si existe una gran cantidad de reglas y una estricta jerarquía dentro de la organización es producto de su burocracia, pero ésta es también fruto del control interno que se desea mantener. El problema no se encuentra tanto en la burocracia, que cumple un papel muy determinado, sino en quién o quiénes controlan la organización, en quién tiene el poder que genera la organización y en sus usos y abusos, es decir, en la élite.

Desde la consolidación de la industrialización en nuestra sociedad han surgido cuatro grandes teorías o escuelas de la organización que nos hacen comprender las diferentes tendencias existentes sobre el análisis de las organizaciones y las perspectivas innovadoras actuales que tratan a las organizaciones como redes de comunicación e intercambio social. Nos referimos a las teorías clásicas, las teorías de las relaciones humanas, las teorías sistémicas y las teorías institucionales.

En un primer momento, hasta los años cincuenta, básicamente se prestaba atención a la estructura formal, a las relaciones documentadas y estables entre los distintos miembros de la organización. Así, las principales innovaciones teóricas en las primeras décadas del siglo XX intentan racionalizar la ejecución de las tareas y la administración de las empresas en base a su propia experiencia personal como directivos. Nacen, así, dos escuelas de pensamiento, englobadas en lo que se ha denominado como *teorías clásicas* de la organización. La primera preocupada por la normalización; y la otra, por la supervisión directa, concebidas ambas en torno a un rígido sistema de autoridad formal.

La teoría preocupada por la normalización fue establecida por Taylor al frente del movimiento de la *Organización Científica del Trabajo*. Taylor consideraba que los trabajadores se mueven, principalmente, por una motivación económica al igual que los empresarios, y que la prosperidad de ambos iba enlazada con el aumento de la productividad. El directivo asume nuevas responsabilidades. Es el encargado de asignar las tareas, los tiempos y los modos de llevarlas a cabo, primando al trabajador que cumple con los mínimos fijados de productividad y castigando al que no lo alcanza. También fue el inicio de la separación entre la programación de las tareas y su ejecución. El uso de estas nuevas técnicas de gestión logró aumentar considerablemente la productividad lograda por aquel entonces. Este modelo ha marcado las relaciones industriales. El modelo general de relaciones industriales acepta que el director asigna los trabajos con unos límites que marcan los sindicatos. Todo ello bajo una estrecha supervisión por parte del Estado.

Los teóricos de la *supervisión directa* o de la organización formal, encabezados por Henry Fayol, también se movían en el mismo ámbito que los tayloristas, buscando la eficacia en la empresa, por lo que se puede considerar que complementaron las teorías del taylorismo. Si bien los tayloristas trataban de racionalizar la ejecución de tareas, éstos lo hacían tratando de racionalizar la administración de personas. Divulgaron la importancia de la unidad de mando, en la que un trabajador debía obedecer sólo a un superior; o de la escala de mando, según la cual, la autoridad iba del director general, a través de varios cuadros medios, hasta el trabajador, bajo un estricto principio de jerarquía. La gran crítica a estas corrientes es que veían a los trabajadores como individuos aislados, con una motivación exclusivamente económica, olvidando a los agentes sociales, como los sindicatos.

Los experimentos llevados a cabo en una fábrica de Hawthorne (Chicago) a finales de los años veinte, sobre las condiciones y actitudes de trabajo y sus efectos en la productividad de los trabajadores, y la publicación de dichos resultados por parte de Elton Mayo, dieron lugar a la denominada *escuela de las relaciones humanas*. Durante estas investigaciones se concluyó que, paralelamente a la estructura organizativa de una empresa, existía una estructura informal, es decir, una serie de relaciones extraoficiales

dentro del grupo de trabajo que influían tanto o más que la línea de mando. A lo largo de las décadas siguientes, otros estudios han demostrado que las estructuras formales y las informales están estrechamente vinculadas, y muchas veces cuesta encontrar la separación entre unas y otras (Lucas 2002).

La tercera escuela es la de las *teorías sistémicas*. Ésta empezó a aplicarse al estudio de las organizaciones cuando se hizo patente la cada vez mayor complejidad de gestionar las organizaciones en unos mercados cada vez más competitivos. A partir de la década de los cincuenta aparece el proceso de saturación de los mercados que exigirá a la organización nuevos retos y cambios en la manera de gestionarse. Ya nadie tiene garantizada la venta de toda su producción y ya no es suficiente con producir eficientemente. Entran en juego nuevas variables externas y nuevas problemáticas que reestructuran las tradicionales formas de gestión de las organizaciones, adaptándolas a la cada vez mayor complejización de la sociedad. Así, la teoría de sistemas aporta al estudio de las organizaciones una perspectiva global que trata de tener en cuenta todas las variables que puedan ser importantes para su funcionamiento, tanto de dentro como de fuera de la organización. Por lo que las transformaciones del entorno inciden directamente en el desarrollo de las organizaciones. Y no sólo el entorno sino también las relaciones entre las diferentes unidades y departamentos que componen una organización.

Es en este nuevo contexto donde se han ido formando diversas propuestas teóricas, las cuales han aportado nuevos planteamientos sobre las organizaciones y sus estructuras, sobre los que posteriormente se ha asentado la teoría del institucionalismo. Se han desarrollado diversas investigaciones contemporáneas que han estudiado la relación existente entre la estructura y el rendimiento, comparando empresas con altos beneficios con aquellas que tienen pocos. La primera propuesta que surgió en este ambiente fue la denominada *teoría de la contingencia* de los años sesenta, la cual reconoce que a pesar de que todas las organizaciones son dependientes de su entorno en lo que se refiere a recursos y demanda de información técnica, estos entornos varían en cuanto a complejidad e incertidumbre y, en consecuencia, se espera que la estructura de las organizaciones difiera. Autores que han modelado esta propuesta son Woodward,

Lawrence y Lorsch, y Galbraith (Scott 2004:5). Así, aquellas organizaciones cuyas estructuras se han adaptado mejor a sus entornos específicos se espera que actúen mejor. En 1965, Joan Woodward halló que la estructura de la empresa estaba íntimamente ligada a su sistema de producción. Descubrió que la tecnología era determinante en la estructura de la organización (Scott 1975). Burns y Stalker, en 1966, observaron que la estructura variaba en función del entorno. Y Lawrence y Lorsch, en 1967, también llegaron a la conclusión de que no existe una estructura organizativa idónea única, sino muchas distintas que cambian en función de las condiciones de la organización y la relación con su entorno.

Todas estas investigaciones contradecían la idea de Weber sobre la superioridad de la estructura burocrática y la universalidad de los principios de gestión de Fayol. De esta manera, la teoría de la contingencia aportó un dato muy significativo: que la estructura organizativa cambia en función de la influencia y la complejidad de los diferentes entornos en los que se mueva y según las características internas de la propia organización, de su coherencia interna y de la capacidad de resolver sus conflictos (Mintzberg 1984). Cada tarea y cada situación exigen una estructura determinada, por lo que el éxito de una organización dependerá de que dicha estructura se amolde y encaje en tales tareas.

También surgen las *teorías de la dependencia de recursos*, que estudian las relaciones de dependencia y de poder que se establecen entre las organizaciones y su entorno. Así, la tesis de Pfeffer y Salancik va dirigida a que la estructura de las organizaciones está relacionada con el problema de garantizar la disponibilidad de los recursos críticos, que son aquellos recursos que se consideran esenciales para el funcionamiento y la supervivencia de la organización (Perrow 1991). De lo que se trata es de reducir la dependencia de la organización con respecto a los agentes del entorno.

Mintzberg (1984) resalta la idea de que con frecuencia se sacrifican los criterios de eficiencia para poder asegurar un control razonable de dichos recursos críticos para la organización. De esta manera, comportamientos que parecen absurdos e incoherentes desde la lógica de la eficiencia, por resultar caros o desproporcionados, no lo son tanto

si los observamos desde la perspectiva de asegurar esos recursos críticos y evitar la dependencia extrema.

Tal y como describe Richard Scott (1975; 2004), desde los años cincuenta a los setenta se produjo un cambio importante en la concepción de las organizaciones; un cambio que acabaría conformando una nueva perspectiva organizacional denominada *institucionalismo*. Esta nueva perspectiva generó una muy amplia producción teórica y empírica que, ya en los años ochenta favorecería su reconversión a un denominado nuevo institucionalismo, como se verá más adelante. Así, en estas dos décadas se pasó de la exclusiva tendencia a explicar el comportamiento dentro de las organizaciones a explicar las diferencias estructurales entre organizaciones. Las organizaciones y su estructura empezaron a verse como algo que es modificado por las fuerzas externas y no está bajo el completo control de sus participantes, de ahí que ya entre los teóricos de sistemas se definiera a las organizaciones como sistemas abiertos, permeables al entorno (Scott 1975). Este cambio ha provocado, también, que se haya ido pasando de los iniciales estudios de caso sobre el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones a la realización de estudios comparativos para la explicación de la variación en las estructuras organizacionales.

Otra propuesta es la de la *economía de los costes de transacción*, que parte de un punto de vista económico, a través del cual todas las transacciones (intercambio de bienes y servicios) son costosas, pero algunas son más costosas que otras. Está liderada por Williamson, el cual propone que las organizaciones surgen para hacer frente a aquellos costes de transacción que los mercados no son capaces de llevar adecuadamente (Scott 2004). Pone el centro de interés no tanto en la empresa que desarrolla procesos eficientes, sino en su configuración interna para lograr esa supervivencia en unos entornos competitivos cada vez más agresivos (Lucas 2002); es decir, cómo van variando las estructuras organizativas en relación a sus entornos. Estudia cuál de las formas estructurales de coordinación y actuación es más eficiente para una determinada empresa y cómo mejorar los mecanismos de gobernabilidad para asegurar los intereses de las partes involucradas en la transacción, sobre todo en aquellas transacciones relativamente inseguras y complejas.

En la misma década de los sesenta, Herbert Simon desmitifica el concepto de racionalidad y aporta a la teoría de la economía de los costes de transacción su idea de “*racionalidad limitada*”. Afirma que en entornos de incertidumbre, como nunca se puede tener toda la información relevante para la toma de una decisión, no se sabe si la resolución adoptada es la mejor de todas las posibles. Por eso la decisión tomada no puede decirse que sea la mejor alternativa de las posibles, porque es prácticamente imposible recoger tal cantidad de información. Simplemente es la que produce más satisfacción en un momento determinado, o es la más oportuna y “puede procurar un interés personal a costa del interés de la empresa” (Lucas 2002). Es la aplicación del principio de incertidumbre del físico y premio Nobel, Heisenberg, y también el primer paso para las teorías del caos. Heisenberg demostró en 1927 en microfísica que la medida siempre acaba perturbando y modificando el propio sistema a medir. Por el mismo hecho de realizar la medida, el experimentador modifica los datos de algún modo, introduciendo un error que es imposible reducir a cero, por muy perfectos que sean los instrumentos. Por lo que el principio de incertidumbre afirma, en líneas generales, que existe un límite fundamental a la precisión de la medida.

La propuesta de la teoría de la dependencia de recursos ha tenido una gran trascendencia; subraya la importancia de la adaptación al entorno, pero en los entornos incluye los sistemas económicos y políticos. La organización vive en un medio cambiante e incierto que la obliga a intentar ganar control estableciendo relaciones intercorporativas para cooptar recursos y debilitar todo aquello que ponga en peligro su posición (Pfeffer y Salancik 1998; citado en Rodríguez, Cárdenas y Oltra 2005). Las organizaciones deben de intercambiar recursos para sobrevivir, pero estos intercambios, si no están equilibrados, pueden aumentar las diferencias de poder. Esta teoría está sustentada por las investigaciones de Emerson y Pfeffer y Salancik (Scott 2004). Los intercambios económicos pueden crear diferencias de poder, por lo que los directivos deben de gestionar no solamente sus estructuras sino también sus entornos, reduciendo las dependencias y buscando ventajas de poder.

La *teoría de la agencia* se interesa por las relaciones existentes entre la empresa, el titular, y las agencias o agentes contratados para la realización de una determinada acción; unas relaciones que teóricos como Jensen y Meckling, avisan que puede ser oportunista, a favor de la agencia y en detrimento de la organización. De ahí que las empresas deban tomar medidas de control para evitar dicho oportunismo, ya que “la descentralización y las delegaciones de autoridad generan las condiciones básicas para el comportamiento oportunista” (Lucas 2002).

Todos estos cambios de tendencia generaron nuevas informaciones y discursos sobre los sistemas que, ya entrados en los años sesenta y setenta, dieron lugar a una serie de nuevas teorías enmarcadas dentro de lo que se ha denominado como **teorías institucionalistas**, las cuales ponen el énfasis en los contextos sociales y normativos de los entornos en los que se mueve una organización como claves para comprender su forma de actuar. Unas teorías que, renovadas en los años ochenta como nuevo institucionalismo, llegan hasta nuestros días como una propuesta actualizada, vigente, y en continuo desarrollo entre los sociólogos teóricos de las organizaciones.

Estas nuevas teorías destacan que si bien todas las organizaciones tienen un componente claramente económico, es importante remarcar ese múltiple sentido social que han desarrollado en la sociedad, y que al analizarlas las hace sumamente complejas (Perrow 1990). Las corporaciones están en continua interacción con las instituciones políticas, culturales, económicas y sociales de su entorno como mecanismo que les permita un ajuste sin conflictos que les garantice su supervivencia (DiMaggio y Powell 1983).

La teoría institucionalista, bastante compleja a la vez que difícil de explicar y resumir, subraya la importancia de las características culturales de los entornos, cogiendo como antecedente la construcción social de la realidad de la sociología del conocimiento de Berger y Luckmann de 1967. Como explica Zucker, “en estas teorías, las organizaciones son influenciadas por presiones normativas externas, algunas veces derivadas de fuentes externas, como el estado, y otras veces procedentes de dentro de la misma organización” (1987:443). Bajo ciertas condiciones de presión e incertidumbre, las organizaciones buscan elementos legitimadores de los procedimientos normalizados

de trabajo que se encuentran tanto en certificaciones profesionales como en requerimientos del estado. Esto significa que para encontrar esa legitimidad a menudo se alejan de su actividad principal. Ya que, como asegura Zucker, “la adopción de estos elementos legitimados, conduce a un isomorfismo con el entorno institucional e incrementa la probabilidad de supervivencia” (1987:443). Las organizaciones buscan una permanencia relativa en la sociedad y por ello su mayor obsesión es la de legitimarse y poder sobrevivir.

Pero la primera gran aportación a las teorías institucionales, fue la de Selznick, con su obra *TVA and the grass roots* de 1949. Selznick examinó las tácticas de supervivencia de las organizaciones y cómo se adaptaban a entornos típicamente hostiles (Scott 1975). Selznick ([1949] 1984) definió la organización como una estructura social adaptativa, en la cual “se desarrolla una estructura informal que refleja los esfuerzos espontáneos de individuos y subgrupos para controlar las condiciones de su existencia” (1984:251). El comportamiento de las organizaciones (como estructuras sociales adaptativas) está relacionado con un sistema estable de “necesidades básicas” y de mecanismos de supervivencia. Por lo que Selznick identificó una serie de “necesidades básicas” en estas estructuras: “la seguridad de la organización como un todo en relación a las fuerzas sociales del entorno; la estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación; la estabilidad de las relaciones informales dentro de la organización; la continuidad de políticas [...; y] una homogeneidad de perspectivas con respecto al significado y rol de la organización” (1984:252). Y sobre todo, para él la acción social es siempre mediada por las estructuras humanas, las cuales siempre generan nuevos centros de necesidades y poder y se interponen entre el actor y su meta. Es la fuerza de tensión más común en una organización.

Afirmaba que los intereses económicos sólo son parte de las razones que explican la conducta cotidiana de la gente. Existen otras razones que mueven a las personas a actuar de una u otra manera. De ahí que estudió las pautas sociales que utilizan las personas dentro de una organización. Así, en una empresa también se encuentran hábitos de conducta, tradiciones, costumbres y valores, que acaban institucionalizándose, y que influyen de manera decisiva en la toma de decisiones e incluso en los objetivos de la

misma. Por lo que en muchas ocasiones, la toma de una decisión no responde bajo unos criterios racionales de índole económica, sino simplemente por el propio carácter institucional de una organización, es decir, por la mentalidad cultural del entorno en el que opera la organización y por las pautas sociales y culturales de los individuos que trabajan en ella. Selznick, al igual que Simon con su concepto de racionalidad limitada, era también escéptico sobre las conductas racionales de los procesos de decisión.

Se crea tal interdependencia entre entorno y organización que Scott reafirmará, ya en los años 2000, cómo “los entornos afectan directamente a los resultados de las organizaciones, que a su vez, afectan a las subsiguientes percepciones y decisiones. Los entornos influyen en las organizaciones, pero las organizaciones también modifican y seleccionan sus entornos. Y los entornos suministran los materiales e ingredientes de los cuales las organizaciones están compuestas” (Scott 2003:149).

El gran interés de los institucionalistas es llegar a comprender las bases y los elementos que garantizan y participan en la estabilidad de las organizaciones. Si bien los economistas se centran en la importancia de las reglas y la legalidad de los sistemas, para los sociólogos, desde hace tiempo, han priorizado los controles normativos, es decir, las normas y valores tanto de los actores involucrados como de los grupos externos.

En las sociedades modernas, las organizaciones formales se desenvuelven en contextos muy institucionalizados. Por lo que las organizaciones se ven obligadas a incorporar las prácticas y procedimientos definidos por las predominantes reglas institucionalizadas por la sociedad. Y las organizaciones que hacen eso “incrementan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos” (Meyer y Rowan 1977:340). Meyer y Rowan se quejan de que las reglas institucionalizadas a menudo entran en conflicto con los criterios de eficiencia. Las estructuras formales de muchas organizaciones en la sociedad postindustrial reflejan, dramáticamente, los mitos de sus entornos institucionalizados en vez de las demandas de las actividades de su trabajo.

Las modernas organizaciones burocráticas descansan en el carácter racional e impersonal de sus elementos estructurales. Las teorías convencionales explican cómo las estructuras racionales formales son asumidas, generalmente, como la manera más efectiva de coordinar y controlar las complejas redes relacionales que se conforman y desarrollan en sus actividades de trabajo (ver Scott 1975 y Weick 1976, citados en Meyer y Rowan 1977). Así, la burocratización descansa bajo los supuestos de normas de racionalidad. Pero estas normas de racionalidad, para los institucionalistas, no son simplemente valores generales; se dan y existen en las reglas, entendimientos y significados de las estructuras sociales institucionalizadas. “Muchas de las posturas, políticas, programas, y procedimientos de las organizaciones modernas son impuestas por la opinión pública, por los mandatarios, por el conocimiento legitimado de los sistemas educativos, por el prestigio social, por las leyes, y por las definiciones de negligencia y prudencia usados en las cortes. Estos elementos de la estructura formal son manifestaciones de las reglas institucionales poderosas que funcionan como mitos altamente racionalizados que obligan a las organizaciones particulares” (Meyer y Rowan 1977:343)

Todo ello implica que existe un paralelismo evidente entre organizaciones y entorno. De ahí que, para los institucionalistas, las organizaciones tiendan a ser isomórficas (Meyer y Rowan 1977; DiMaggio y Powell 1983). Ese paralelismo también procede del hecho de que las organizaciones estructuralmente reflejan la realidad socialmente construida, parafraseando de nuevo a Berger y Luckmann (1968). Según Meyer y Rowan (1977:345-352) las organizaciones están muy condicionadas por los entornos institucionales en los que se mueven e imitan los elementos del entorno en sus estructuras. Para ellos, el isomorfismo institucional promueve el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Por ello, las organizaciones buscan y priorizan su legitimidad por encima de la eficacia de sus acciones. Así, el éxito organizacional depende no sólo de una eficiente coordinación y control de las actividades productivas, sino de otros factores. Independientemente de su eficiencia productiva, las organizaciones que logran ser isomórficas con sus entornos obtienen la legitimidad y los recursos necesarios para sobrevivir.

Los directivos necesitan que sus decisiones y sus planes obtengan legitimidad y aceptación en el momento de ser formulados, es decir, antes de ver si realmente funcionan o qué resultados aportan a la organización. Necesitan de la confianza de los demás. Por eso mismo, muchas organizaciones imitan a aquellas otras que ya han logrado el éxito o la aceptación por parte de la sociedad, y se comportan, en muchas ocasiones, de una manera poco racional desde el punto de vista económico. De ahí que se esté produciendo una tendencia a la homogeneización y uniformidad de sus estructuras organizativas y de sus modos de gestión. Es muy importante, para ellas, lograr esa legitimidad social; que el entorno acepte y considere legítimas las aspiraciones y objetivos de la organización. “El problema ya no es si las instituciones son eficientes, sino desarrollar explicaciones convincentes de las formas en que incorporan las experiencias históricas en sus reglas y en su lógica organizativa” (Powell y DiMaggio 1999).

En los años ochenta, sociólogos como R. Scott, J. Meyer o M. Granovetter, se han decantado por estudiar la legitimidad de las organizaciones, formando una nueva corriente de pensamiento llamada “nuevo institucionalismo” para distinguirse del viejo institucionalismo de Selznick pero en clara continuidad con sus postulados. La teoría institucional hace hincapié en que las organizaciones son sistemas abiertos fuertemente influenciados por sus entornos, y en las que no sólo trabajan las fuerzas de la competitividad y la eficiencia; las creencias socialmente construidas y los sistemas de reglas ejercen un enorme control sobre las organizaciones (Scott 2003:120). Por eso, para los nuevos institucionalistas continúa siendo fundamental el análisis de los entornos y sus sistemas sociales de creencias, normas y valores para comprender el comportamiento de las organizaciones.

Se han generado tres vertientes diferentes del nuevo institucionalismo. Por un lado, los trabajos de Selznick y de Berger y Luckman fueron la base para el desarrollo de la corriente del **nuevo institucionalismo sociológico**, impulsado por autores como Scott, Meyer, Di Maggio, Powell y Zucker. Una segunda vertiente del **nuevo institucionalismo como análisis económico**, partieron de los trabajos de Coase, y han sido seguidos por Williamson y North. Y una tercera vertiente del **nuevo**

institucionalismo, más cercana a la ciencia política, ha sido promovida por autores como March y Olsen.

Los estudios sociológicos sobre análisis institucional han contribuido, en gran manera, a la teoría organizacional al demostrar cómo los patrones de vida social no se producen sólo por la agregación de comportamiento social y organizacional sino también por la acción de las instituciones, que estructuran la acción (Clemens y Cook 1999). Las organizaciones se parecen unas a otras más de que uno podría predecir (Zucker 1988; DiMaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan 1977); de ahí esa relativa permanencia de las instituciones sobre la acción individual y la relativa ausencia de variación entre casos. Las instituciones son comprendidas como modelos que guían la acción práctica; y estos mismos modelos son reforzados a través de la socialización, la interacción o la legitimización. De ahí que las instituciones perduren en el tiempo (Clemens y Cook 1999:445). Las instituciones están formadas por unos modelos cognitivos, culturales y normativos que modelan su comportamiento. Son estos esquemas establecidos los que mantienen la estabilidad institucional.

Tal y como analizan Clemens y Cook, las instituciones permanecen estables hasta que son alteradas por fuerzas exógenas al sistema, resaltando la relevancia del componente cultural también en el cambio institucional. En un sistema de reglas institucionales, la cultura puede facilitar su difusión, apoyar el aprendizaje y la innovación, pero a la vez puede alterar los esquemas de la propia institución y mediar en el impacto de choques exógenos y del entorno dentro de las propias instituciones (1999:447-448).

Las nuevas propuestas institucionalistas continúan destacando el papel que ejerce el control cultural-cognitivo en la estabilidad de las organizaciones. Como asegura Scott, “tal y como fue formulado por Berger y Luckmann y por Geertz, los conjuntos de creencias, desarrollados en interacción social, proporcionan modelos, esquemas y directrices para gobernar y guiar el comportamiento en las diversas situaciones sociales” (2003:119), que no es otro que el sistema cultural-cognitivo. March y Simon fueron de los primeros en reconocer el papel del control cognitivo en las organizaciones (1958; citado en Scott 2003). Más tarde, Meyer y Scott (1983) y DiMaggio y Powell (1983)

aplicaron, también, estos mismos elementos basados en la cultura a las organizaciones. Así, los teóricos del nuevo institucionalismo tratan de vislumbrar cómo los tres sistemas, regulativos, normativos y cultural-cognitivos, dan forma y modelan las estructuras de las organizaciones y sus actividades.

Fligstein y Dauber también nos muestran cómo en el campo de las organizaciones se estructuran grupos de organizaciones comunes, los cuales se forman no tanto por la noción misma del mercado o desde cuestiones técnicas (como los economistas defienden) sino desde una visión de la realidad construida socialmente. Ello implica que los grupos de empresas comunes que buscan empresas relevantes para ellos, lo hacen en función de la percepción que tienen sus propios directivos sobre las otras empresas (Fligstein y Dauber 1989; DiMaggio y Powell 1983).

Desde el nuevo institucionalismo, DiMaggio y Powell han profundizado en la línea de Meyer y Rowan, aportando a la teoría organizacional que la burocratización de las organizaciones y otras formas de cambio organizacional son “el resultado de procesos que hacen que las organizaciones sean cada vez más similares, sin necesariamente hacerlas más eficientes” (1985:147). De nuevo, cuestionando la eficacia de las organizaciones a favor de la legitimidad del entorno para su supervivencia. De ahí que las organizaciones del mismo sector acaben siendo similares unas a otras, a través de procesos de racionalización internos que llevan a que adopten características parecidas; una homogeneidad que se puede encontrar tanto en la estructura, como en la cultura y como en los resultados de cada una de las organizaciones. Zucker también resalta que “en contextos institucionalizados, las organizaciones son presionadas para convertirse en cada vez más similares, muchas veces por entornos constreñidos, y otras a causa de los lazos de redes con otras organizaciones que hacen que el cambio sea un elemento difícil sin alterar los otros elementos interconectados” (1987:449).

Estos procesos de homogeneización se deben, para DiMaggio y Powell (1983; 1985), básicamente, a la acción del estado y de las profesiones, que se han convertido en los grandes racionalizadores de la última mitad del siglo XX. Para ellos, las estrategias que son racionales para organizaciones individuales bien no podrían serlo si dichas

estrategias las adoptan un gran número de organizaciones; pero lo importante no es tanto dicha racionalidad sino el hecho de que dichas organizaciones sean sancionadas normativamente. De ahí que encontremos poca diversidad en un mismo campo organizacional, ya que las organizaciones responden a un entorno en función de las respuestas que las otras organizaciones dan a sus entornos (Schelling 1978:14; en DiMaggio y Powell 1983:149). En estos procesos de homogeneización, tal y como remarcaban anteriormente Meyer y Rowan (1977), la búsqueda de la legitimidad es más importante “que la mejora de la actuación” o la búsqueda de la eficiencia. Y esto se traduce en una disminución de la diversidad en las organizaciones. El factor más importante que una organización tiene en cuenta son las otras organizaciones. De ahí que las organizaciones compitan no sólo por los recursos y los clientes, sino por el poder político y la legitimidad institucional. Es lo que los autores DiMaggio y Powell denominan isomorfismo institucional.

Y es a raíz de ese isomorfismo institucional, de esa lucha por la legitimidad, que las organizaciones se modelan a sí mismas en función de cómo perciben que pueden ser más legítimas o tener más éxito, y no tanto de la evidencia de que los modelos adoptados mejoren realmente la eficiencia. De ahí que, para reducir la incertidumbre del entorno, traten de imitar a las organizaciones que operan en su mismo campo, a través de un proceso de mimetismo.

También es importante tener en cuenta la existencia de un isomorfismo coercitivo en las organizaciones (DiMaggio y Powell 1983). Las organizaciones dependientes del estado o de otras organizaciones más poderosas, tratan de cambiar y adoptar las directrices y requerimientos dados por ellos. Ni qué decir que los estados siempre suelen imponer una serie de requerimientos técnicos y reglas, tanto presupuestarias como de informes anuales, financieros y fiscales, en la firma de sus contratos y subvenciones, que conforman a las organizaciones de igual manera. Además, la existencia de un entorno legal común también afecta a muchos aspectos del comportamiento y de la estructura de una organización. Meyer y Rowan (1977) también escribieron cómo a medida que el estado amplía sus dominios, vemos que más estructuras organizacionales reflejan sus reglas institucionalizadas y legitimadas.

Lo mismo ocurre con las grandes organizaciones, que imponen modelos de organización similares a través de procedimientos, reglas y estructuras estándares a sus subsidiarias, con sistemas de contabilidad, informes anuales, presupuestaciones y mecanismos de seguimiento parecidos y compatibles entre ellas. De ahí que DiMaggio y Powell (1983) encuentren criterios de actuación comunes, por ejemplo, entre las organizaciones no lucrativas y las agencias que dependen de ellas.

La profesionalización de la sociedad y los puestos de trabajo han contribuido a una mayor homogeneización de las organizaciones, expandiendo lo que ellos denominan el isomorfismo normativo de las organizaciones (DiMaggio y Powell 1983). Las reglas normativas y el conocimiento adquirido y aprendido por los profesionales les ha proporcionado una orientación y un comportamiento similares dentro de sus campos de actuación, independientemente de la organización en la que trabajen, que acaba influyendo en el posterior comportamiento organizacional. De ahí que, desde la teoría institucionalista, cada vez se encuentren organizaciones más homogéneas y conformistas.

Pero cuando las normas son cambiantes y el poder de los profesionales se vuelve inestable, el equilibrio ejercido entre la presión coercitiva, mimética y normativa de DiMaggio y Powell (1983) para competir por el poder político y la legitimidad institucional, se desplaza, básicamente, hacia una presión más coercitiva y mimética (Derber y Schwartz 1991; en Leicht y Fennell 1997). Las presiones coercitivas y miméticas influyen más cuando la incertidumbre es elevada. De ahí que Leicht y Fennell apoyen a DiMaggio y Powell en que el control sobre el trabajo de los profesionales, hoy por hoy, todavía está asentado en el control burocrático y corporativo de las organizaciones.

En los últimos tiempos, la práctica profesional en muchos sectores, cada vez recibe mayor presión para centrarse en la generación de ingresos, en la rendición de cuentas, y para evitar la persecución legal (Leicht y Fennell 1997:219). De ahí que se esté produciendo un cambio en el papel de los profesionales dentro de las organizaciones.

Varios ejemplos ofrecidos por Leicht y Fennell demuestran ese cambio de trabajar inicialmente por mejorar el acceso y la calidad de determinados servicios, a trabajar en “la contención de costes y reducción de servicios” (1997:219). Cada vez existe una mayor presión hacia los profesionales por demostrar el grado de coste-eficacia de sus tomas de decisiones y prestaciones de servicios. Las organizaciones están desarrollando sistemas de medición y evaluación que miden la responsabilidad en la práctica profesional. Leicht y Fennell escriben sobre amenazas externas a la autonomía de los profesionales. Es decir, cómo los nuevos sistemas de certificación de la calidad y de control de costes están siendo adoptados por cada vez mayores organizaciones sin haber sido demostrado su grado de eficacia. Ambos autores se preguntan, además, sobre cómo la estratificación social, la cuestión de género o la diferenciación étnica pueden afectar al trabajo de los profesionales, y cómo puede actuar la presión isomórfica en las organizaciones que contratan dichos profesionales.

En los años noventa los investigadores sociales han estado identificando un importante cambio en el contenido de las funciones de los profesionales y de su trabajo. Con las reestructuraciones al nivel de cuadros medios y el rápido movimiento de las organizaciones hacia las subcontrataciones, la externalización, los equipos de trabajo específicos y otras formas no burocráticas de proceder, Leicht y Fennell observan un cambio en la forma de actuar tradicional de los profesionales, un cambio que afecta al sistema jerárquico burocrático tradicional de proceder de las organizaciones. “Ya no es cierto (si alguna vez lo fue) que los directivos estén orientados al control de sus trabajadores. En lugar de ello [...] los directivos están orientados a maximizar su propia autonomía, [...] especialmente al gestionar trabajadores profesionales” (Leicht y Fennell 1997:228). De ahí que estos autores hayan observado el declive de la burocracia como un principio organizacional de las organizaciones de trabajo, a pesar de que, como se comentaba en unos párrafos más arriba, todavía la jerarquía burocrática está siendo ampliamente utilizada por las organizaciones como una forma de control estandarizada.

Por otro lado, estudios recientes están demostrando cómo “bajo ciertas condiciones, los factores institucionales pueden incrementar la heterogeneidad y no la homogeneidad, entre organizaciones de un mismo ámbito” (Schneiberg y Clemens 2006:205 y

siguientes), por ejemplo, entre organizaciones públicas, organizaciones no lucrativas y empresas privadas. Es más, el carácter de multi-nivel de los campos o los sistemas de multi-comunidades pueden conseguir efectos diferenciales dentro de un mismo marco institucional, sobre todo entre organizaciones enfrentadas y con crisis de legitimidad. Por lo que un mismo campo “puede someter a las organizaciones a múltiples, competitivas, e incluso a lógicas contradictorias, creando otra vía para comprender la diversidad institucional y el cambio”.

Entrando en la perspectiva del nuevo institucionalismo político, desde ésta se ha trabajado más en la irracionalidad de la toma de decisiones. Simon, March y Cyert desarrollaron un conjunto de ideas para explicar qué ocurría realmente en las organizaciones cuando se trataba de tomar decisiones no rutinarias. Para ellos, la manera en que se decide y se evalúan los problemas tiende a ser diferente según sea el que tome la decisión. Es imposible tomar una decisión racional ante un problema ya que siempre existen obvias limitaciones en la recogida de información, sobretodo en un entorno tan complejo, cambiante e impredecible como el actual. Depende del equipo o de la persona que realice el trabajo que se diagnosticará y se analizará de una determinada manera, y se tomará una decisión u otra en función de las variables que se hayan tenido en cuenta en ese momento. La incertidumbre del entorno y la ambigüedad de los fines son dos condiciones que están fomentando que las organizaciones estén actuando de una manera muy alejada al modelo racional o científico que a principios de siglo XX proponían Weber o Taylor. Las decisiones de una organización dependen, más bien, de la interpretación que la organización hace del entorno y de la manera en que sus directivos seleccionan y dan sentido a la información existente. Esta nueva noción de interpretación del entorno, se aleja también de la teoría de sistemas.

Weick (2001) afirmó que el entorno de las organizaciones no es algo dado de antemano, sino que es construido por los mismos sujetos. Es la organización, a través de sus directivos, la que construye el entorno al que quiere adaptarse. La relación entre organización y entorno se caracteriza, así, por el flujo de información entre ambos. La incertidumbre del entorno provoca un afán de acumular información y de dedicar cada vez más recursos en analizarla, constituyendo incluso departamentos especializados. De

ahí que la planificación estratégica deja de tener cierto sentido, ya que es difícil establecer un vínculo entre las medidas adoptadas y los resultados esperados, sobre todo en las organizaciones complejas. Para Weick, uno de los principales problemas con que se enfrenta una organización, mayor que el de pensar y planificar estratégicamente, no es otro que la incapacidad de asimilar lo inesperado. “Los problemas llegan cuando o bien algo que nosotros esperamos que ocurra no ocurre, o algo que nosotros no esperábamos ocurre” (2001:2). De ahí que el éxito de una organización, finalmente se deba más a saber gestionar lo inesperado antes que saber planificar bien, ya que la buena planificación va muy unida a las acciones no esperadas. Así, la racionalidad de las acciones queda en evidencia. Y la estrategia real de una organización se forja a raíz de las acciones que se han ido adoptando y validando con el paso del tiempo, a veces “producto de la suerte”.

Para lograr el éxito, según Weick, lo principal es actuar, no quedarse quieto. “Sólo la acción puede conducir al logro de objetivos” ya que la acción suele generar resultados, y la no acción, producto muchas veces del continuo análisis de información y de planificación, no conduce a nada (Weick 2001).

Adentrándonos en la vertiente más económica del institucionalismo, Granovetter aporta al nuevo institucionalismo un especial interés en ver cómo las relaciones sociales afectan al comportamiento de las instituciones, en especial de las estructuras económicas. Las teorías económicas clásicas del intercambio de Adam Smith y más actualmente, las neoclásicas de Williamson, ven el comportamiento económico como una esfera diferenciada, independiente y autónoma en la sociedad moderna con transacciones económicas definidas más por un cálculo racional de ganancia individual, o de un interés propio, que por obligaciones sociales, en las que las relaciones sociales les afecta mínimamente. En cambio, la postura de Granovetter se acerca más a las de K. Polanyi y R. Scott dentro de un posicionamiento institucionalista en el que “la mayor parte del comportamiento está muy incrustado en redes de relaciones interpersonales” (Granovetter 1985:504). Para Granovetter las relaciones sociales ocupan un papel central en el comportamiento económico de las sociedades modernas. Es más, “las estructuras sociales y las redes sociales, pueden afectar los propios resultados

económicos, como la contratación, los precios, la productividad y la innovación” (Granovetter 2005:33). De ahí que se considere a los fenómenos sociales como las redes sociales, las normas, las instituciones, la historia y la cultura, endógenos a los modelos económicos y a las organizaciones.

Los análisis institucionalistas de Keister (2001) van en la misma línea que Granovetter. Según ella, las relaciones sociales y las señales del entorno han jugado un papel central en la creación de la estructura económica durante la transición china. Las organizaciones económicas “seleccionan a socios de conocida reputación y les solicitan relaciones que reducen su incertidumbre, incluso cuando existe un coste implícito” (2001:336). De esta manera, a través de un proceso de adaptación y de formación de alianzas, creando grupos de negocios, las organizaciones reducen la incertidumbre producida durante una época determinada (como es el caso de la transición china). Los grupos de negocios son coaliciones de empresas que interactúan durante largos periodos de tiempo que “se distinguen por ser elaboradas redes de empresas de préstamos, comercio, propiedades y relaciones sociales” (2001:336). Su estructura organizacional hace que los grupos sean altamente estables y resistentes a la reorganización.

Perrow (2000) conecta la sociología económica y la teoría de la ecología de la población a la teoría de las organizaciones. La sociología económica aporta a la teoría de las organizaciones la visión que el sociólogo Granovetter hace de la economía, y es que la economía, a pesar de las teorías de los economistas, está incrustada en la sociedad, y esto significa que está conformada por las relaciones sociales, la cultura y los procesos históricos dependientes. Pero lo más importante para Perrow es que la economía “es el lugar donde el nuevo y excitante trabajo de redes puede florecer (tanto el individual como el organizacional); donde la cultura puede ser usada con una definición selectiva (ya que no todo es cultural); [...] y donde los puntos de vista de los trabajos en ecología de la población pueden ser ampliados” (2000:414).

Aplicando los análisis de redes a las organizaciones, se amplía la perspectiva de los teóricos de la ecología de las poblaciones, a través de los cuales nos vemos obligados a pensar en poblaciones y en redes de organizaciones y el poder que pueden ejercer en su

entorno. Perrow (2000) cita el ejemplo de cómo una alta densidad de pequeñas empresas y redes puede traer la prosperidad a una región, al incitar a los gobiernos locales a invertir en infraestructuras sociales. Perrow relata que “redes de pequeñas empresas parecían atraer bastantes externalidades sociales positivas” (2000:475). Parece ser que las pequeñas empresas, actuando colectivamente, en redes, tienen la habilidad de innovar y reducir costos. De ahí que Perrow desacredite la teoría de las relaciones humanas, o la teoría del cubo de basura o el modelo Weberiano; las pequeñas empresas estudiadas no tenían una manera propia de organizarse, ni el liderazgo era una variable independiente, ni nadie necesitó formación específica para trabajar en grupo, ni fue encontrada una estructura jerárquica que requiriera “cubos de basura” (2000:475).

La sociología económica debería de ampliar los márgenes de la teoría organizacional; “al preocuparse más por la economía como un todo, debería de tratar del impacto social de las organizaciones” (Perrow 2000:475). El impacto de las grandes y poderosas organizaciones sobre nuestra sociedad continúa siendo un tema poco estudiado, convirtiéndose en una asignatura pendiente para la sociología y la teoría de las organizaciones.

En cambio, el interés por el análisis de redes de organizaciones, desde la teoría organizacional, se ha incrementado en las dos últimas décadas (años noventa y dos mil). Dado que no forman parte de las tradicionales definiciones de mercados o jerarquías, constituyen un desafío a los puntos de vista económicos de la organización (Granovetter 1985). Según las investigaciones sociológicas, las formas de organización en redes no se pueden considerar ni mercados, ni jerarquías, ni híbridos de ambos; poseen su propia lógica y tienen mayores ventajas en eficiencia (Podolny y Page 1998). En el análisis de los grupos de negocios que realiza Granovetter (1985) éste resalta el alto nivel de confianza y obligación que existe entre los miembros de un grupo. Y esta confianza ética es uno de los elementos que definen la gobernanza de una red (Podolny y Page 1998:61).

Vivimos en una sociedad de redes y de estructuras relacionales. La posición social, valores, creencias y comportamientos de los individuos vienen definidos por su posición

en las diferentes estructuras relacionales en las que participa (Josep A. Rodríguez 1995). En este sentido, las organizaciones no sólo están interpenetradas y formadas por redes relacionales sino que a su vez forman parte de redes interorganizativas más amplias. Cada vez existe un mayor número de investigaciones sobre redes de organizaciones, pero lo realmente interesante son las capacidades que se han encontrado en ellas; las capacidades para movilizar recursos, la distribución social de las posibilidades de acceso desigual a dichos recursos y las estructuras a través de las cuales las personas y las organizaciones pueden acceder a dichos recursos. Así, mediante el análisis de redes de organizaciones se pueden estudiar las estructuras de poder existentes (Rodríguez, Cárdenas y Oltra (2005).

Rodríguez aborda el análisis de la dinámica de redes desde un enfoque adaptado del modelo ecológico, considerando las redes como “algo vivo, algo en transformación”, a través del cual las organizaciones nacen, crecen, se desarrollan y, finalmente, mueren (Rodríguez y Ramón 2011:12). El descenso progresivo de las inversiones en capital social está provocando que las redes dejen de ser un espacio de poder y control y se conviertan en un espacio de colaboración, influencia y creación de identidad de clase, cuyo objetivo es alcanzar mayor bienestar social (Rodríguez y Ramón 2011)

Los académicos Podolny y Page (1998) hacen una revisión de las capacidades y oportunidades que aportan este tipo de formas organizacionales a sus miembros. Por un lado, los participantes de dichas redes aprenden nuevas cualidades y conocimientos; las redes son espacios de aprendizaje; “se convierten en un lugar de innovación” (Podolny y Page 1998:63 y siguientes). Además, a través de la legitimidad y el estatus que aportan sus miembros a la red, éstos consiguen un inestimable valor económico. Pero estos mismos sociólogos y el nuevo institucionalismo avisan del error de aceptar estas redes desde la perspectiva de los menores costes de transacción, tal y como Williamson definía (1991). Si bien las redes organizacionales ofrecen unos costes de transacción más bajos, su función no se puede reducir a una cuestión contractual; éstas ofrecen unas ventajas más cualitativas, basadas en la confianza mutua (Powell 1990; Kanter 1991; Podolny y Page 1998). Todos esos autores destacan la facilidad con la que las redes organizacionales se coordinan para manejar el cambio y para adaptarse al entorno,

mucho mejor que a través del mercado, con una estructura más jerárquica. Una facilidad que no se deriva tanto de las reglas del mercado y los precios como de otro tipo de comportamiento basado en las relaciones de confianza. De ahí que, como definen Rodríguez y Ramón (2010:12), las redes se hayan consolidado como un sistema alternativo a los sistemas jerarquizados.

Las relaciones más importantes entre la mayoría de las organizaciones económicas son las relaciones de mercado a través del intercambio de bienes, servicios y dinero. Estudiando el comportamiento de las empresas en esas relaciones de mercado, se puede observar que los principales esfuerzos de las organizaciones están dirigidos a cómo gestionar sus relaciones para reducir la dependencia y explotar sus ventajas de poder. Baker (1990:592 y siguientes) aplica la teoría de la dependencia de recursos para entender cómo las organizaciones gestionan las relaciones de mercado. Y como dice él, “en la mayoría de las teorías sociológicas, la fuerza conductora en la perspectiva de la teoría de la dependencia de recursos es el poder, con el que tratan de reducir la interdependencia”. Baker se opone tanto a las teorías económicas de Williamson, con sus costes de transacción, y a las teorías de la agencia, con sus relaciones contractuales, dado que lo importante, para él, no es el poder sino la eficiencia, sobre todo a través de las transacciones eficientes. De ahí que proponga superar esa oposición entre poder y eficiencia, porque según sus investigaciones, ambos están entrelazados y acaban produciendo comportamientos similares. De esta manera, las relaciones de mercado pueden ser entendidas como el efecto conjunto de esfuerzos para reducir la dependencia e incrementar la eficiencia. Las organizaciones directamente manipulan el número y la intensidad de las relaciones de mercado para perseguir los objetivos de independencia, reducción de la incertidumbre y la eficiencia. Baker demuestra que los mercados son estructuras sociales, cuyas relaciones están socialmente estructuradas. “La estructura de los mercados es a menudo considerada como un determinante del comportamiento organizacional” pero además, también debe considerarse a la inversa, es decir, que “el comportamiento corporativo como determinante de la estructura del mercado ofrece elementos para comprender la dinámica y los patrones de los mercados”. De ahí la importancia de movilizar el capital social en los mercados; “el capital social es un recurso que los actores derivan de estructuras sociales específicas y que luego usan para conseguir sus intereses” (Baker 1990:619).

Pero Baker encuentra que las organizaciones sólo adoptan la forma de redes cuando son muy dependientes y demasiado débiles para adoptar otra alternativa. De ahí que las redes sean tan funcionales para este tipo de organizaciones. Las organizaciones fuertes no se asocian en redes. Podolny y Page (1998:73-74) tratan de buscar una explicación de por qué de dicho comportamiento; por qué las empresas fuertes no adoptan la forma de redes si resultan ser tan funcionales. Pero hasta que no se comparen simultáneamente las redes con los mercados y las jerarquías no se podrán evaluar los resultados que ofrecen las redes como formas organizacionales.

De todo ello se deduce, volviendo a Selznick (1984) y a los teóricos de la dependencia de recursos, que las organizaciones pueden aliviar la incertidumbre procedente del exterior fortaleciendo sus relaciones con sus particulares fuentes de dependencia. De ahí que las redes de organizaciones se conviertan en un recurso altamente apreciable entre los institucionalistas. Así, la supervivencia organizacional en los casos de incertidumbre, no sólo depende de la adopción de políticas predeterminadas, como por ejemplo a través de personal especializado que les una a un modelo normativo definido sobre cómo responder a la incertidumbre. Los lazos institucionales son muy importantes para atraer recursos o favorecer cambios en pro de un mayor nivel de organizaciones que compitan entre ellas y atraer, de esta manera, mayores recursos (Schneiberg y Clemens 2006). Por lo que, para los institucionalistas, esa mayor densidad de población como indicador de la legitimidad de las organizaciones (según los ecologistas poblacionales), debería de disminuir si se aplicaran mejores medidas y mecanismos de legitimación (Schneiberg y Clemens 2006:208-209).

Pero a Stinchcombe (1997) no le convencen los derroteros por los que se mueve el nuevo institucionalismo de la sociología económica a través del cual las “representaciones colectivas se mueven por sí mismas” sino que aún cree en el viejo institucionalismo que defiende que “las personas fueron las que construyeron y mantuvieron las instituciones” (1997:2) Para Stinchcombe, los institucionalistas modernos tienen una visión de la legitimidad muy empobrecida, ya que la legitimidad depende muy de cerca de los valores de las personas. Lo mismo pasa con las

organizaciones que operan en los mercados; los contratos que realizan suelen apoyarse en relaciones no contractuales. Stinchcombe se apoya en las afirmaciones de Selznick, Commons y Schumpeter sobre cómo los mercados competitivos se legitiman. Para todos ellos, la legitimidad de los mercados descansa en la legitimidad de los contratos, los cuales se apoyan en las creencias y valores de las partes contratantes, por lo que los compromisos adoptados por las organizaciones se suelen cumplir, ya que su legitimidad depende de ello; ya para Selznick, los compromisos en las competencias se construían dentro de las organizaciones. Stinchcombe se queja de la falta de detalle de los nuevos institucionalistas en las concepciones de las instituciones y sobre cómo trabajan éstas. Para él, la legitimidad de las instituciones se basa en la existencia de una moral en las personas que trabajan en las organizaciones. La razón y el buen sentido son los valores de las personas. Es esa moral la que legitima las organizaciones, y no el isomorfismo a través de sus rituales formales y sus obligadas reglas institucionalizadas. Por eso, su mayor crítica al institucionalismo moderno es que él cree que las instituciones están formadas por personal en lugar de ser simplemente representaciones colectivas. Y es ese personal contratado, con un compromiso adquirido, el que mantiene la organización en unos determinados estándares de legitimidad.

Como se ha podido observar, las tres perspectivas institucionalistas parten de un mismo núcleo y están muy entrelazadas. Aunque, cada vez un mayor número de trabajos están ahondando en las tesis del nuevo institucionalismo sociológico de que “la acción es el resultado de instituciones más que de individuos” (Zucker 1987:459) frente a los postulados de economía o ciencia política, que tratan a las organizaciones como agregados de elecciones individuales.

En las últimas décadas, las fronteras de las organizaciones se han vuelto más abiertas y flexibles. Scott ha observado que las organizaciones se están volviendo más permeables y menos fijas (2004:10). Los trabajadores indefinidos están siendo sustituidos por trabajadores temporales, a medio tiempo o por obra y servicio; se están formando equipos de trabajo con trabajadores de empresas independientes; están reduciendo su tamaño, venden y liquidan parte de sus componentes; y forman alianzas intercambiando socios y competidores. Cada vez es más habitual la creación de estructuras de redes

tanto en los sistemas de producción como en los sistemas de prestación de servicios. Si bien durante todo el último siglo, las organizaciones desarrollaron estrategias de “internalización” (Scott 2004) tratando de absorber todo lo que podían de su entorno: trabajadores, tecnología, experiencia técnica, en estas últimas décadas se está observando un cambio hacia la externalización, es decir, la contratación externa de funciones que anteriormente se realizaban internamente. De ahí que para Scott, más que las organizaciones estén absorbiendo la sociedad (Perrow 1992) es la sociedad que está absorbiendo las organizaciones (2004:12).

Todo este proceso de ampliación de fronteras conlleva implicaciones que afectan a los modos de poder y control de las organizaciones. Tal y como afirma Scott (2004:12), “los directivos están obligados a aprender a gestionar horizontalmente (sin autoridad) a la vez que verticalmente”. Las estrategias de externalización están incrementando la dependencia de las organizaciones en los mecanismos de mercado, tanto para los sectores públicos como privados. Por lo que tal y como Scott sentencia, “la propiedad [de una organización] ya no garantiza su control”.

Ante la crisis de legitimidad que afrontan hoy las organizaciones económicas, se han encontrado recomendaciones como la del académico Lucas (2002) en que las organizaciones deben buscar una implicación real en la comunidad de la que forman parte si quieren recuperar la legitimidad necesaria para mantener una relación estable con su entorno. Según él, las empresas que incluyen grupos de interés y agentes sociales externos en su gestión están consiguiendo mejores resultados que las que no lo hacen.

Por último, teóricos como Ralph Stacey (2000; 2007) han desarrollado una nueva teoría del caos y la complejidad para entender las diferentes dinámicas de la gestión de las organizaciones, basada en términos postmodernos. Cada vez es más evidente el poco ámbito de acción para predecir cómo deben comportarse directivos y organizaciones. Estamos rodeados de orden y desorden a la vez, y el éxito de una organización depende más de la habilidad para manejar justamente el desorden, o en palabras de Stacey, el lado caótico entre la desintegración y la osificación. La comprensión de la ambigüedad y la paradoja da a los directivos mayores claves para entender cómo trabajan las

organizaciones y les da oportunidades y un mayor potencial para la creatividad. La teoría del caos y la complejidad está trabajando con la idea de la auto-organización, ya que implica el análisis de un proceso a través del cual “el poder, la política y los conflictos del día a día están en el centro de los procesos organizacionales cooperativos y competitivos” (Stacey 2000:8).

Stacey se pregunta sobre la eficiencia del discurso dominante sobre las organizaciones y el control de la gestión, cuestionando las prescripciones de las teorías sobre planificación estratégica, aprendizaje organizacional y dinámicas de sistemas, incluso sobre la racionalidad de las tomas de decisiones para resolver problemas de gestión. Los pocos estudios existentes sobre si realmente logran lo que se supone deben de, concluyen sobre lo ineficientes que llegan a ser dichas prescripciones (2007:22). De ahí que la teoría de la complejidad y del caos surge como una alternativa a la ortodoxa planificación estratégica, focalizándose en la influencia que ejercen las fuerzas más complejas e inestables en el desarrollo de la estrategia de una organización.

1.2 Nuevos modelos organizativos

Después de la Segunda Guerra Mundial, la mayor parte de las organizaciones formales en Europa eran típicamente burocracias convencionales, que seguían una cadena de mando piramidal.

Desde los años setenta, sobre todo desde los efectos de la globalización y el alto nivel de competencia entre organizaciones, surgen nuevas formas de organización que rompen con las estructuras rígidas y jerárquicas de la burocracia (Kanter 1977). Se empieza a utilizar la fórmula del equipo de trabajo autogestionado. Pequeños equipos de trabajo que poseen las habilidades necesarias para desempeñar las tareas bajo una mínima supervisión. Funcionan como grupos autónomos. De esta manera, la organización aumenta la implicación del trabajador en su tarea, y, por ende, su productividad. Las investigaciones de Kanter demuestran que los equipos de trabajo

autogestionados logran aumentar la productividad y evitar algunos de los problemas implícitos en el modelo de burocracia tradicional, como la falta de motivación del trabajador o su escasa implicación.

En épocas anteriores donde básicamente se necesitaba mano de obra sin cualificar para realizar tareas físicas puede que tuviera sentido crear una organización bajo un modelo burocrático tradicional. Pero actualmente, con la complejización de la sociedad y de las propias organizaciones, parece ser que contratar personal con elevada formación académica y animarles en la participación de la toma de decisiones aumenta la eficiencia organizacional.

Estas alternativas al modelo de burocracia tradicional descrito por Weber crean organizaciones más flexibles y menos rígidas y mejoran el rendimiento y la eficiencia de las organizaciones. Las empresas rinden mejor si tratan a sus trabajadores como un recurso que se puede desarrollar en lugar de tratarlos como un recurso que se debe controlar (Macionis y Plummer 2007). Las sugerencias de Kanter se dirigen a crear organizaciones más democráticas, con un mayor nivel de participación. Es lo que varios autores llaman “humanizar la burocracia” (Kanter 1977; 1983; 1989; Kanter y Stein 1980; Peters y Waterman 1982). Sus propuestas están encaminadas a facilitar tres tipos de medidas en las organizaciones. Por un lado, la inclusión social, evitando la exclusión social de los trabajadores por razón de género, raza o etnia, y favoreciendo, así, el clima laboral. Compartir responsabilidades y trabajar en pro de estructuras organizacionales menos rígidas, favoreciendo la creatividad y la mejora de propuestas en el interior de la organización. Y la tercera, aumentar las oportunidades de ascenso y de realizar una carrera profesional dentro de la organización, de cara a aumentar la motivación por el trabajo y desterrar la rutina.

Son las propuestas que las organizaciones están poniendo en marcha para superar los problemas encontrados bajo la rigidez del modelo burocrático. Si bien la mayor parte de la sociedad occidental aún está diseñada bajo los parámetros de la burocracia, las nuevas propuestas de organización están obteniendo mejores resultados, siendo las grandes

empresas, con gran cantidad de recursos humanos, las que están absorbiendo estas nuevas ideas.

Por otro lado, en los años noventa se produce un fenómeno revolucionario que está cambiando la estructura y el contenido de las organizaciones, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, posibilitando las organizaciones postmodernas. Actualmente, estamos viviendo una época donde la globalización y la tecnología digital están provocando cambios inimaginables en la sociedad y está afectando profundamente a las organizaciones. Según Kanter (2001:95) “la auténtica realidad que hay que aprender de empresas que nacen en Internet está relacionada con la improvisación, el aprendizaje rápido, la sensación de comunidad y la pasión por la misión a cumplir: cambiar el mundo, cuando no alcanzar el dominio total del mundo”.

Además, los actuales procesos de globalización, con la extensión de Internet, están cambiando las estrategias organizacionales de multitud de empresas, donde “el desarrollo de la competitividad está basada no tanto en la explotación del conocimiento existente y más en la exploración e innovación de nuevo conocimiento” (Clegg 2005). El capital financiero y económico ya no se considera el principal activo de una empresa; el conocimiento y las redes de contactos y relaciones sociales se han convertido en los recursos que marcan la diferencia entre unas organizaciones y otras.

March (2002) resalta la importancia de que las organizaciones sean, esencialmente, sistemas adaptativos. Señala que la adaptación supone tanto la explotación de lo que ya es conocido como la exploración de lo no conocido, y ello implica también, que todos aquellos procesos rutinarios o estandarizados deben tratar de mejorarse y hacerlos más eficientes. Las “organizaciones deben de aprender a equilibrar la búsqueda y la acción, la variación y la selección, y el cambio y la estabilidad” (2002:271).

En estas dos últimas décadas están surgiendo múltiples formas organizacionales: las organizaciones federales, las de redes, los compartimentos creativos, las postmodernas y flexibles firmas, las organizaciones virtuales, y las corporaciones individualizadas.

Todas ellas tienen en común su rechazo a los tradicionales modelos de estructuras burocráticas (Clegg 2005).

Pero la mayoría de las nuevas organizaciones aún permanecen dentro de las tradicionales formas organizativas; pueden incorporar nuevas tecnologías y prácticas pero esto no significa que necesariamente cambien sus formas de actuar (Palmer y Dunford 2001, en Clegg 2005). Las organizaciones continúan reproduciendo las “eficientes formas de explotación” tradicionales.

Sólo unas cuantas probarán la innovación, y solamente cuando ésta funcione, las demás la adaptarán rápidamente (March 2002). En un entorno que demanda mayor flexibilidad y cambio en las organizaciones, algunas de ellas serán vistas como eficientes, adaptativas y estarán legitimadas, mientras que otras no sobrevivirán porque no habrán comprendido lo que el entorno les requiere en esos momentos. Otras organizaciones explotarán eficientemente lo que saben, hasta que aparezcan otras que lo hagan mejor, y entonces ellas desaparecerán. Por lo que no todas las organizaciones podrán ser supervivientes.

A pesar de las nuevas formas de organización que están surgiendo, Ritzer (1996) avisa que la burocratización de la sociedad no está en entredicho, sino que ha ido incluso más lejos de lo que pensaba Weber a principios del siglo XX. Para demostrarlo, pone como ejemplo el caso de los restaurantes de comida rápida McDonalds, un modelo de organización burocrática que se está exportando a otros muchos negocios, organizaciones y ámbitos de nuestra vida, llegando a hablar de la Mcdonalización de la sociedad. Ve como el modelo de eficiencia de estas cadenas de comida rápida, con su automatización, uniformidad y calculabilidad, “se está copiando a todos los procesos de negocios” (1996:5). March también es de la opinión que la mayor parte del mundo acabará Mcdonalizado, produciendo organizaciones eficientes que duran un tiempo, para luego desaparecer (2002). Pero como March vaticina, siempre habrá organizaciones que irán explorando, paralelamente, nuevas formas de conocimiento (2002).

1.3. Conocimiento y aprendizaje

Desde hace varias décadas, se está produciendo una transformación revolucionaria de la sociedad de la misma importancia que la revolución industrial tuvo en su día. Una transformación que también está afectando a la estructura de las organizaciones y que está dando paso a una nueva sociedad basada en el conocimiento. Una transformación que está siendo provocada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) y que están generando nuevos escenarios sociales, nuevos comportamientos y nuevas formas y relaciones de comunicación.

Eduardo Bueno (1996) afirma que la fuerza y la importancia actual de las tecnologías de la información y el avance de las plataformas digitales y sus redes de comunicaciones, están facilitando el que las personas, prácticamente sin ningún tipo de barreras físicas, puedan comunicarse los unos con los otros y transmitir y acceder a gran parte de la información, desde cualquier lugar del mundo, a miles de kilómetros de distancia entre unos y otros, y sin moverse de su sitio. De ahí que las nuevas tecnologías están cambiando la manera de entender el mundo que nos rodea y nuestra capacidad de aprender y de asimilar nuevos conocimientos. El entorno estable que hace unos años caracterizaba a las empresas se ha vuelto dinámico y complejo, exigiendo a las organizaciones una gran flexibilidad y adaptabilidad para poder responder adecuadamente a los continuos cambios e imprevistos que vayan surgiendo.

Estamos viviendo un cambio social y organizativo que afecta a los factores de producción. Si hasta ahora el principal activo de las organizaciones se encontraba en los bienes tangibles, y toda la estructura giraba en torno a la generación de mayores bienes, actualmente es el factor humano y su conocimiento el que realmente aporta valor a la organización. La organización tiene que cambiar y adaptarse para trabajar con los nuevos medios de producción. Tal y como asegura Peter Drucker, “en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción; se ha convertido en el principal factor de producción” (1995). El capital intelectual empieza a estar reconocido como el principal medio de producción y la principal ventaja competitiva de una organización. Tanto es así que Bueno (1998: 215) define la empresa como un conjunto de activos tangibles e intangibles en donde estos últimos toman cada

vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa, activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización.

Para comprender los cambios que están ocurriendo en la sociedad, cada vez son más los sociólogos que han empezado a definir la sociedad actual como una sociedad de redes sociales, entendiendo como red social a una red de lazos sociales que relaciona a personas que se identifican las unas con las otras (Macdonald y Plummer 2007). Este concepto va más allá de los grupos y de las organizaciones, ya que si bien en éstos podemos identificar sus fronteras y decir quiénes forman o quiénes son sus miembros, en las redes sólo se identifican las conexiones y las relaciones entre unos y otros (Kadushin 2000; Wellman 1999).

Con las nuevas tecnologías de la comunicación las redes de contactos se han expandido y han alcanzado nuevas dimensiones que hasta ahora no se podían imaginar. Se han vuelto independientes de los espacios físicos, del cara a cara, y esto ha provocado un cambio importante y revolucionario en el mundo de las organizaciones y en su estructura.

Manuel Castells (1995; 1998; 2002) utiliza el término de “sociedad red” para reflejar este nuevo tipo de sociedad, caracterizada por las nuevas redes de relaciones basadas, como se ha dicho antes, en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en la que la información se convierte en la materia prima de la sociedad. Según él, las nuevas tecnologías de la información no determinan lo que pasa en la sociedad, pero cambian tan profundamente las reglas del juego que debemos aprender de nuevo, colectivamente, cuál es nuestra nueva realidad o sufriremos, individualmente, el control de los pocos (países o personas) que conozcan los códigos de acceso a las fuentes de saber y de poder.

La introducción de Internet en nuestra sociedad ha dado un vuelco a las organizaciones. Ha reescrito las reglas de la competencia, ha anulado el concepto convencional de cómo

dirigir una organización y ofrece oportunidades ilimitadas para el crecimiento de nuevas empresas y para crear riqueza (Kanter 2001).

La evolución de la sociedad moderna a una era del conocimiento se traduce también en una evolución hacia una emergente sociedad de redes organizativas en una sociedad también cada vez más compleja, donde la coordinación y la cooperación son cada vez más imprescindibles para la realización de gran parte de las tareas. De este modo, las redes de información y comunicación se han vuelto claves para lograr esa coordinación.

Analizando el caso de España, tal y como aseguran Noya, Rodríguez y Romero (2008), a pesar de que la sociedad española puede considerarse una sociedad cada vez más tecnologizada e interconectada, ésta no llega a convertirse, aún, en una sociedad del conocimiento de pleno derecho. Su retraso en relación a los países más avanzados, es motivado por la persistencia, en general, de un déficit de capital social, que frena el que se invierta en ciencia y en nuevas tecnologías. La existencia de redes sociales particularistas, egocéntricas, y muy homogéneas, obstaculizan el intercambio de ideas y conocimientos y provoca y generaliza la desconfianza social, la cual llega a convertirse en un mal endémico que impide una cooperación limpia entre los diferentes actores claves en la sociedad del conocimiento.

De la misma manera que la empresa industrial era el modelo organizativo de la sociedad industrial, en la actual economía global del conocimiento emerge una nueva forma de organización, la empresa red (Torrent-Sellens 2010; Castells 1998; Nohria y Ghoshal 1997). Para Castells (1998:196), “las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones. Y son capaces de formarse y expandirse [...] porque se basan en el poder de la información, proporcionado por el nuevo paradigma tecnológico”. Así, la empresa red es la forma organizativa, por excelencia, de la economía global. La unidad operativa ya no será la empresa, sino el proyecto empresarial, representado por una red “compuesta por diversos sujetos y organizaciones, que se modifica constantemente a medida que se adapta a los entornos que la respaldan y a las estructuras del mercado” (Castells 1998:226).

Desde los años setenta, se ha estado dando un “proceso de desintegración del modelo organizativo de las burocracias racionales y verticales”, caracterizadas por su estructura formal, con una cadena de mando jerárquica y muy centralizada, en la que se asumía muy pocos riesgos pero era muy eficaz. Su principal dificultad ante la nueva sociedad emergente de las TIC ha sido su incapacidad en responder a los cambios del entorno. De ahí que, desde entonces, ha surgido una diversidad de modelos de organización que han ido fracasando o prosperando en función de su grado de adaptación a la realidad. Se han generado cambios organizativos y estructurales cuyo objetivo prioritario ha sido “afrontar la incertidumbre causada por el rápido ritmo de cambio en el entorno económico, institucional y tecnológico” (Torrent-Sellens 2010), buscando la flexibilidad en la producción, en la gestión y en la comercialización. Y todos estos nuevos modelos de organización se caracterizan por priorizar las redes organizacionales como claves en el éxito de sus estrategias. Emerge así un nuevo tipo de organización, la organización en red u organización radial, como una alternativa viable a los nuevos tiempos. A diferencia de la organización burocrática, el nuevo modelo se articula alrededor de principios tales como la flexibilidad, la horizontalidad o la autonomía de las partes (Porras 2001:3).

Torrent-Sellens (2010) asegura que, a pesar de la diversidad de formas, estructuras y expresiones culturales, los modelos modernos de organización del trabajo tienen un elemento en común, se basan en la reconfiguración organizativa en función de una red (interna y externa) de negocios, en la que los flujos de información, comunicación y conocimiento tienen una importancia primordial.

Así, la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido fundamentales para flexibilizar las organizaciones. Pero Castells advierte que el uso de las TIC, si no va unido a “un cambio organizativo fundamental, agrava los problemas de burocratización y rigidez” (1998:197). Las TIC han de considerarse no sólo como una herramienta de trabajo, sino como un instrumento de cambio organizativo (Castells 1998; Torrent-Sellens 2010). Las necesidades de interconexión de las nuevas organizaciones y la disponibilidad de estas tecnologías se han convertido en la clave de las nuevas empresas.

Torret-Sellens define a la empresa red como “aquella forma estratégica, organizativa y productiva basada en la configuración de la actividad en torno a una red de negocios” (2010). Para él es la que “mejor se adapta a los requerimientos de innovación y flexibilidad de la economía del conocimiento”. Esta empresa red no sólo incorpora la descentralización de las actividades externas de la organización, tan común en muchas empresas a partir de mediados de la década de los noventa, sino que también se refiere a la descentralización interna, “que comporta el trabajo en red en el interior de las empresas” (2010). Ello implica un elevado grado de coordinación, cooperación y de confianza mutua, en detrimento de la jerarquía. De ahí que el conocimiento se revele como el componente que otorga a las empresas una mejor ventaja organizativa.

Desde el año 2007 se está viviendo una aceleración de este tipo de organizaciones red, denominadas también abiertas, organizaciones 2.0, “crowdsourcing” u “open business”, basadas en el aprovechamiento de los recursos que ofrece Internet: comercio electrónico, trabajo descentralizado y deslocalizado, comunidades de prácticas (o redes de trabajo formales), redes informales de trabajo. Están caracterizadas por una amplia flexibilidad de sus trabajadores y unas estructuras matriciales horizontales, con ausencia de mandos intermedios, y una mayor responsabilidad de sus equipos en la toma de decisiones. La salida al mercado de redes sociales mundialmente globalizadas como *Facebook* o *Twitter* están aumentando exponencialmente las posibilidades organizativas de uso de las TIC. Existen empresas que ya están utilizando las oportunidades de la estructura ofrecida por la red Facebook para montar su propia intranet, con el consiguiente abaratamiento de costes y mayor agilidad y difusión de sus contenidos. La estructura de las organizaciones está cambiando a marchas forzadas.

El lado positivo de las crisis económicas es que son creadoras de oportunidades, y la actual crisis económica, iniciada en 2008 con la caída de grandes financieras norteamericanas y con el desplome del sector de la construcción en España, está afectando todos los sectores. En España la tasa de mortalidad de las empresas ha aumentado notablemente, empujando y forzando al cambio y a un reordenamiento de las organizaciones. El año 2009 ha supuesto una pérdida de un 10,8% de empresas en activo (datos estadísticos del DIRCE, a 1 de enero de 2010) sumado al 10,6% registrado

en 2008 (DIRCE, 1 de enero de 2009), contabilizan una mortalidad del 21,4% en tan solo dos años. La desaparición de 797.335 empresas en estos dos años ha sido un duro golpe para la economía y para el mundo de las organizaciones. Según el Informe GEM 2009, se espera que la actual crisis económica “se convierta en una oportunidad para mejorar nuestro tejido empresarial [en España] desde diversos frentes, pero especialmente se esperan cambios de mentalidad empresarial” (2010:29), ya que la actual estructura económica española es poco innovadora y muy dependiente del sector de la construcción.

Por otro lado, hay que tener cuidado con estos cambios de mentalidad empresarial, que persiguen estructuras y modos organizacionales más flexibles y horizontales, y que están siendo fomentados por los teóricos del nuevo “management” como Peter Drucker (2003) o Salem Rao (2006). Estas nuevas formas organizativas pueden provocar una mayor individualización y una mayor intensificación del trabajo en detrimento, básicamente, del trabajador, llegando a estar denominadas como “neotaylorismo” (Castillo 2007; Pruijt 2003; Baldry et al. 1998). Son consideradas mucho más rentables para la empresa en cuanto a que eliminan las rigideces del taylorismo, pero desde el punto de vista del trabajador, éste queda indefenso para poder negociar aspectos como su salario o su capacidad de trabajo en base a unos requisitos de rentabilidad prefijados y determinados por la empresa (Castillo 2007). En estas nuevas formas encubiertas del taylorismo “se combinan las políticas de personal, la gestión de la calidad total y la organización espacial para aislar, intensificar y degradar el trabajo” (Castillo 2007: 42). Sennet (2000) destaca el precio que los trabajadores están pagando por esta nueva flexibilización de las organizaciones, preguntándose si realmente es un avance o un retroceso en las condiciones de vida de los trabajadores.

El aprendizaje en las organizaciones

La utilización de las nuevas tecnologías está incidiendo en los modos de organización y está permitiendo agilizar y abaratar, de una manera impensable hasta ahora, la producción de bienes y servicios y la gestión de las propias organizaciones, mejorando su eficiencia y eficacia. De esta manera, en las sociedades postmodernas el conocimiento se ha convertido en la pieza clave en el desarrollo de una organización. Como anunció Nonaka (2000:24), “sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos”.

Argyris y Schön (1978) ya escribieron que la responsabilidad sobre la eficacia de una organización recae en las personas y no tanto en la organización o fuera del sistema. Más tarde, Senge (1992), al analizar la teoría de sistemas, también defendía que las personas de dentro del sistema deben de buscar su parte de responsabilidad en los errores que se cometan. De ahí que el aprendizaje se convierta en pieza fundamental para la organización.

El aprendizaje se ha vuelto imprescindible para la supervivencia y desarrollo de una organización, ya que sin aprendizaje no hay conocimiento, y sin conocimiento no se puede innovar o adaptarse al entorno. Se ha convertido en un elemento básico en todos los procesos de cambio de la sociedad. Los teóricos de la disciplina del management, del mundo empresarial, como Senge (1992), Toffler (1993), Drucker (1995), o Kotter (1998), han destacado el aprendizaje organizativo como la variable central del análisis de las organizaciones. Senge, en su *Quinta Disciplina* (1992), subraya, además, la importancia del aprendizaje bajo una visión sistémica en la organización inteligente. La organización es vista como un sistema complejo que ha de adaptarse continuamente a un entorno dinámico. “Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje” (1992:11). De ahí que la organización necesite del aprendizaje, dependa del aprendizaje. Así, el aprendizaje es visto por los teóricos de las organizaciones como “un proceso de creación de conocimiento a través de la transformación de la experiencia” (Kolb 1984:26-38). Esta teoría del aprendizaje, denominada *experiencial*, fue desarrollada en

la segunda mitad del siglo XX a partir de Dewey, Lewin y Piaget, (Kolb 1984) y reitera el papel determinante que desempeña la experiencia en los procesos de aprendizaje.

El aprendizaje, dentro de un sistema social complejo como son las organizaciones, es concebido como un proceso circular e interactivo de acción-reflexión, tipo espiral, sujeto a una continua reformulación a través de la experiencia, y no como un resultado lineal, tal y como lo definen las teorías conductuales y tradicionales. Es un proceso de retroalimentación continua, que alterna la acción con un proceso de autocrítica y reflexión, a través del cual poder seguir avanzando y aprendiendo. No es simplemente una acumulación de información y conocimiento, o la solución a ciertos problemas; el aprendizaje implica, además, reflexión y autocrítica. Así, “el aprendizaje ocurre en la tensión existente entre la necesidad de comprender los problemas (reflexión) y la voluntad de activar un cambio (acción)” (Rodríguez-Carmona 2002). El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error, por lo que es un concepto que, como se ha visto, implica acción (Argyris 1999). De esta manera, las personas que componen una organización deben “reflexionar críticamente sobre su comportamiento, sobre los problemas de la organización y, en base a ellos, cambiar su manera de actuar” (Argyris 2000:186). Así, el cambio en el comportamiento de las personas es considerado como un criterio primordial para lograr la eficacia en la organización. La dificultad estriba en conseguir ese cambio de comportamiento.

Lo mismo ocurre con las organizaciones denominadas matriciales, con un sistema de gestión horizontal a través de equipos de trabajo interdisciplinarios. El problema con que se encuentran muchas de estas nuevas organizaciones matriciales, en contraposición a los tradicionales sistemas de control de las estructuras piramidales, no es otro que el comportamiento inherente de sus directivos, que continúan representando las mismas dinámicas de grupo y el mismo estilo de liderazgo que cuando trabajaban en estructuras jerárquicas.

Argyris y Schön (Argyris 1999) han estudiado el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones para detectar las dificultades en aprender y cambiar. Han encontrado que existen importantes diferencias entre lo que las personas dicen y lo que finalmente hacen, siendo muchas veces, inconscientes de sus propias contradicciones, pero no de las contradicciones de los demás. Y esto provoca muchas fricciones dentro

de la organización, obstaculizando cualquier proceso de aprendizaje. Lo que falla, en muchos casos, son esos procesos de razonamiento individuales para justificar sus modos de actuar. Argyris destaca, así, la importancia de “cómo los individuos y los grupos resuelven los problemas y eligen” (1999:68), subrayando la diferencia existente entre el modo de razonar de una persona a la hora de descubrir un problema o una temática y diseñar una solución, a cuando, además, ha de llevarla a la práctica y generar resultados. Su proceso de razonamiento es diferente. De ahí que una organización deba fomentar que no sólo es importante descubrir problemas e inventar soluciones, sino que es necesario actuar, llevarlas a cabo, y así generar aprendizaje y poder ser más eficaces.

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores, desde los años ochenta, a raíz del proceso de globalización mundial, han surgido nuevas propuestas de descentralización de las tradicionales estructuras organizativas de tipo jerárquico para mejorar la eficiencia de las organizaciones. Propuestas que parten de las teorías de Weick de mediados de los setenta, el cual ya defendía que las organizaciones son sistemas dinámicos en los que entran en juego el comportamiento, los procesos y la interacción entre los distintos actores (Weick 1973). Esto implica que una buena parte de la responsabilidad de las actuaciones y problemas de una organización recae en las personas. Más tarde, las teorías organizacionales de Argyris y Schön por un lado, y Senge, por otro, se asentarían en dicha proposición. Una organización no es capaz de aprender por sí sola; son las personas las que aprenden y cambian y hacen cambiar y mejorar una organización. Por lo que, según los nuevos teóricos, la eficacia de una organización depende, actualmente, del papel que jueguen las personas en la organización, de su escala de valores, de su capacidad para el aprendizaje y el cambio, de sus relaciones con los demás; en definitiva, de su actitud y su comportamiento. De ahí que las estrategias organizacionales hayan dado un giro buscando el valor de las personas, desde el estudio del comportamiento de las organizaciones y el papel que éstas desarrollan en crear una cultura basada en el aprendizaje, sin confundir aprendizaje individual con aprendizaje organizacional. La responsabilidad principal recae en las organizaciones, que son las que deben de poner al alcance de las personas las herramientas y el contexto para favorecer dicho aprendizaje y transmitirlo a la propia organización, para asegurar el aprendizaje organizacional. Así, las propuestas han desembocado en la búsqueda de organizaciones abiertas al aprendizaje, o también llamadas organizaciones inteligentes.

Según Levitt y March (1988:333), “el aprendizaje organizacional desde la experiencia no sólo es una perspectiva útil desde la que se describe el cambio organizacional; es también un importante instrumento de inteligencia organizacional”, ya que, según ellos, está demostrado y confirmado a través de numerosos estudios, que el aprendizaje puede mejorar el rendimiento, y por ende, la inteligencia de las organizaciones.

Y, como escribió Senge (1992:11-24), se entiende por organización inteligente a aquella “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. Para Senge, la organización inteligente es, básicamente, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Según él, a “dicha organización no [le] basta con sobrevivir.”

Las organizaciones aprenden a través de la experiencia directa, de la interpretación de dicha experiencia, de la memoria histórica y el pasado de la organización, y de la experiencia de otras organizaciones (Levitt y March 1988). Por eso mismo, como se desprende del institucionalismo sociológico, uno de los mecanismos centrales de aprendizaje es la difusión de prácticas y formas (Zucker 1987). La presión de las organizaciones para demostrar que ellas están actuando según unos fines colectivos, las lleva a copiarse unas a otras. Como ya se ha visto en capítulos anteriores, las dinámicas de la imitación no solamente dependen de las ventajas que se pueden aprovechar de la experiencia de otros, sino también de la mayor legitimidad que se adquiere al adoptar formas parecidas, rutinas y creencias, de otras organizaciones ya legitimadas (Di Maggio y Powell 1983). Por lo que Levitt y March (1988:335) también aseguran que la “experimentación a menudo favorece a aquellas [organizaciones] que copian éxitos más que a la organización que experimenta”.

Según Kofman y Senge (1993), este tipo de organizaciones supera los tres problemas de las organizaciones tradicionales: la fragmentación de la organización, basada en la especialización; la competencia entre departamentos, que mina la colaboración, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo; y la reactividad, que se dirige

simplemente a la solución de problemas más que a la creación, la innovación y la mejora.

Pero Levitt y March (1988) analizan las dificultades estructurales que conlleva aprender de la experiencia, y avisan de la rapidez con la que está cambiando actualmente el entorno, de la dificultad de interpretar los resultados del aprendizaje, y que el aprendizaje suele generar estabilidad en las rutinas y ello acaba provocando una disminución de la experimentación, tan importante para que los procesos de aprendizaje sean efectivos. Por eso mismo, si bien estos problemas no pueden ser eliminados, sugieren que las organizaciones aumenten la experiencia directa a través de la difusión de rutinas. La difusión incrementa la cantidad de experiencia a través de la cual una organización reduce la vulnerabilidad a óptimos locales. Sin embargo, compartir experiencias a través de la difusión puede llevar notablemente a una incompleta o defectuosa comprensión. Muchas veces se comparten experiencias sin tener en cuenta el pequeño tamaño de la muestra o su dependencia con otros entornos políticos, legales o bien organizacionales; incluso los frecuentes cambios del entorno pueden modificar una situación antes de haberla comprendido. De ahí la complejidad de la experiencia y del aprendizaje organizacional. El aprendizaje no siempre lleva a un comportamiento inteligente.

La cuestión estriba en cómo se cambia a una organización basada en el aprendizaje. Los teóricos identifican tres reglas: establecer una estrategia en la que se haga explícito su compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continua; rediseñar la estructura de la organización, abogando por estructuras matriciales, en las que se fomente el trabajo en equipo y se reduzcan las fronteras entre departamentos; y por último, reformar la cultura de la organización, hacia una cultura en la que se admitan los riesgos y los errores.

La gestión del conocimiento

Aunque la gestión del conocimiento no es una cuestión moderna, ya que las organizaciones llevan desarrollando actividades de generación, acumulación y aplicación de conocimiento a lo largo de la historia, fenómenos como la introducción de las nuevas tecnologías de la información (TIC), la acelerada globalización del mundo, la volatilidad del entorno competitivo, o el consumo de nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento, están afectando directamente a las organizaciones (Donate y Guadamillas 2008), imponiéndoles nuevas relaciones con el medio. Las organizaciones son conscientes de que si quieren sobrevivir en el complejo contexto actual “necesitan aprender nuevas habilidades que les permitan encontrar, gestionar, compartir y usar la información y el conocimiento” (Abell y Oxbrow 1999:116) para hacer frente a los continuos nuevos retos.

A mediados de los años noventa, a raíz de la inestabilidad y las dificultades del mercado competitivo, los activos intangibles adquieren cada vez mayor importancia y empieza a emerger una nueva empresa basada en el conocimiento (Claver y Zaragoza 2007). El conocimiento pasa, así, a ser considerado el recurso más importante de la organización (Grant 1996; Spender 1996). De ahí que cada vez más organizaciones, conscientes de la importancia del aprendizaje, la innovación y la creación de nuevo conocimiento, hayan ideado nuevas estrategias que fomenten su gestión.

Si bien hay muchas definiciones de gestión del conocimiento, todas ellas coinciden en que sus objetivos principales son crear, identificar, capturar y distribuir el conocimiento colectivo de una organización, con el fin de ayudarla a competir y sobrevivir (Choo 1996). En otras palabras, es el proceso de organizar y distribuir lo que sabe la organización para que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno (Roberts 2000; Empson 2001). Así, las diferencias de resultados que se dan entre las empresas son consecuencia de sus distintas capacidades para desarrollar y desplegar el conocimiento. De ahí que “la gestión del conocimiento se puede considerar como la dinámica más relevante de la empresa y la principal impulsora de todas las otras competencias y capacidades” (Ordoñez y Parreño 2005: 166-167).

Empson afirma que la gestión del conocimiento mejora la eficacia de una organización en al menos tres cuestiones: el capital intelectual se ha vuelto tanto o más importante que el capital económico o material, ya que proporciona una ventaja competitiva frente a sus competidoras; además, logra recuperar y evita perder el conocimiento de las personas que se van de la organización; y al recuperar el conocimiento y los aprendizajes que se van obteniendo con los años, se ahorra tiempo en volver a empezar de nuevo (2001).

Grant (2002) ratifica la importancia del conocimiento para la empresa y la necesidad de orientar las organizaciones hacia un Enfoque basado en los Recursos, promoviendo un conjunto de procesos a través de los cuales el conocimiento es desarrollado, transferido y aplicado. A raíz de ahí, se han elaborado diferentes modelos y sistemas de gestión del conocimiento, para identificar el conjunto de actividades que puede englobar dicha práctica, y que van desde el simple uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a un cambio cultural de la organización orientado a promover el aprendizaje continuo. Grant (2002:178-179) propone dos bloques fundamentales de tareas, aquéllas que tienen relación con la obtención (creación y adquisición) de conocimiento, y que denomina procesos de exploración de conocimiento; y aquéllas relacionadas con la aplicación (transferencia, intercambio, almacenamiento y protección) de conocimiento, denominadas procesos de explotación de conocimiento. Pero, de todas ellas, las “organizaciones que fomentan en mayor medida el desarrollo de actividades de exploración de conocimiento, tanto de generación interna como de adquisición externa, podrán alcanzar mayores niveles de resultado” (Donate y Guadamillas 2008:144), ya que la *creación* de conocimiento es uno de los procesos más importantes para el desarrollo de una organización.

Nonaka y Takeuchi (1995) fueron los autores que reconocieron el valor de la creación de conocimiento por encima de su simple gestión, elaborando y definiendo el proceso a través del cual se crea conocimiento. Introdujeron una visión diferente y transformadora del conocimiento en la empresa, y destacaron que la tarea de creación de conocimiento no es tanto una actividad sino una manera de comportamiento orientado a la innovación, al desarrollo de nuevas capacidades. De ahí que en un momento dado, Nonaka hable de la empresa más como un organismo vivo que como un objeto. Esta tarea está muy unida a los procesos de aprendizaje (Vera y Crossan 2003). Aunque para Nonaka y Takeuchi

las teorías del aprendizaje organizativo “no captan la idea de creación de conocimiento, siendo conceptos totalmente distintos” (1995:45), para Vera y Crossan estas diferencias entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo han resultado, básicamente, un impedimento para integrar ambas perspectivas en un marco teórico común.

La gestión del conocimiento, actualmente, no se comprende sin una estrategia basada en el aprendizaje, ya que no se puede crear conocimiento nuevo sin una base de aprendizaje o un cambio de comportamiento. Por lo que la gestión del conocimiento ayuda a las organizaciones a transformarse en organizaciones abiertas al aprendizaje. Así, la gestión del conocimiento, entendida y vinculada a las estrategias de acceso, generación y transferencia del conocimiento en las organizaciones, se haya vuelto imprescindible para lograr ese desarrollo y ese cambio organizacional (Tena y Ongallo 2004; Rodríguez Gómez 2006; Claver y Zaragoza 2007; Donate y Guadamillas 2008; Ruiz, Jaraíz y Cordero 2009).

Claver y Zaragoza (2007) han desarrollado una investigación sobre las prácticas de gestión del conocimiento y las estrategias de recursos humanos de varias empresas españolas consideradas excelentes, afirmando que éstas realmente son conscientes de la importancia de las personas al ser las personas las que tienen los conocimientos y las que aprenden, por lo que tratan a sus recursos humanos como los activos más valiosos que poseen y la base de su éxito. Concluyen que este tipo de organizaciones valora cada vez más el conocimiento interno y las competencias emocionales de sus trabajadores, es decir, competencias que permitan crear y transferir conocimiento continuamente; estimulan la creación y transferencia de conocimiento a través de una estructura y cultura orientadas al conocimiento; utilizan la formación y la socialización para aumentar la base de conocimiento de sus recursos humanos; y suelen poseer roles directivos asociados a las tareas de conocimiento, y sus directivos se caracterizan por estar orientados a la delegación y el aprendizaje (2007:67-69).

Donate y Guadamillas (2008), además, han analizado el efecto que la gestión del conocimiento organizativo genera sobre los resultados de la empresa y si influyen en una mayor ventaja competitiva. Para ello han tenido en cuenta tanto las actividades relacionadas con la exploración del conocimiento como las relacionadas con la

explotación del mismo, concluyendo que aquellas empresas que trabajan conjuntamente y de una manera integradora ambos tipos de prácticas (las exploratorias y las de explotación de conocimiento), alcanzan mayor innovación tecnológica que aquellas empresas que consideran y tratan las tareas de conocimiento de manera aislada. De ahí “la necesidad de considerar a las mismas desde un punto de vista integral, más que como herramientas aisladas, ya que al interrelacionarse imprimen al proceso de innovación un carácter dinámico” (2008:157-158). Aseguran que la utilización de ciertas herramientas de almacenamiento y recuperación de conocimiento podría provocar reducciones de costes que se reflejarían de manera casi inmediata en los resultados. El convencimiento por parte de empresarios y directivos del papel que el conocimiento tecnológico puede cumplir en sus empresas y su compromiso con respecto al desarrollo de estrategias basadas en el conocimiento será, en un futuro, fundamental para el logro de ventajas competitivas apoyadas en la tecnología y la innovación.

Conclusión

A lo largo de este primer capítulo se ha observado cómo la teoría organizativa ha ido enriqueciéndose y aportando conocimiento sobre el comportamiento y la racionalidad de las organizaciones gracias a las investigaciones de los científicos sociales. Sus estudios han resultado fundamentales para comprender que, finalmente, la estructura de las organizaciones no depende solamente de la capacidad en la toma de decisiones de su equipo directivo o de criterios internos, sino que cambia en función de la influencia y de la complejidad de los diferentes entornos en los que se mueven.

La comprensión del comportamiento de cualquier organización, en este caso, de aquellas pertenecientes al Tercer Sector, pasa, en un primer momento, por la comprensión y el análisis del medio en el que se desenvuelven. Las teorías institucionalistas y la teoría de la dependencia de recursos, que subraya la importancia de la adaptación al entorno para asegurar la supervivencia de la organización, tienen una gran trascendencia para el desarrollo de esta tesis doctoral. La necesidad de gestionar,

no solamente las estructuras, sino también los entornos, refuerzan el posterior análisis que se ha realizado durante la investigación.

Por otro lado, la gestión del conocimiento y de los aprendizajes se ha visto como un sistema flexible que trata de mejorar las capacidades de adaptación al entorno de la organización. Con las ya no tan nuevas tecnologías de la información y la comunicación se abre una nueva perspectiva de trabajo en una red de redes, ampliando el panorama de oportunidades de supervivencia. Se incorpora y analiza la incertidumbre de los entornos actuales y se trabaja como parte de una buena gestión del conocimiento. Conocer el entorno para adaptarse a él y generar mayor ventaja competitiva.

CAPÍTULO 2. EL OBJETO DE ESTUDIO: LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO

2.1 Naturaleza y evolución de las ONG de Desarrollo

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una entidad de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes. Es independiente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como de organismos internacionales. Jurídicamente, pueden adoptar la forma de una asociación o una fundación. Al conjunto de este sector que integran las ONG se le denomina de diferentes maneras. Las más utilizadas son tercer sector, organizaciones de la sociedad civil, sector no lucrativo, o sector social. Se las llama también Tercer Sector porque, según Etzioni (1973) en el sistema económico se pueden distinguir tres sectores, el público, el privado y el no lucrativo, y estas organizaciones pertenecen al tercer sector.

Suelen trabajar en aquellas áreas donde las políticas públicas sociales o económicas son más débiles, no existen, o resultan insatisfactorias, sin tratar de suplir la acción del estado o de los organismos internacionales, aunque generalmente sí lo hacen, generando un debate inacabado de hasta dónde el Estado se aprovecha de la acción de las ONG. Por su carácter presuntamente independiente, pueden o deberían asumir, también, un papel de denuncia y compromiso frente a los abusos, la inoperancia y la corrupción de los Estados, en defensa de las personas más vulnerables, y a favor de un mundo mejor y más justo.

Pero si bien, tradicionalmente, las ONG se han caracterizado por ser organizaciones de apoyo a los grupos más marginados y pobres de la sociedad, actualmente el concepto de ONG se está usando para designar a un gran número de organizaciones muy diferentes en principios, objetivos y orígenes, habiéndose perdido, con el paso del tiempo, el

significado original del término. Como señala Gómez Gil (2004:2-3), la fuerza de la marca “ONG”, con los valores, principios y méritos que a su alrededor se han construido a modo de imaginario colectivo, ha parecido suficiente para los grupos que han decidido trabajar bajo esta cobertura, lo que ha permitido que cada vez más instituciones ajenas a sus principios básicos y valores esenciales se hayan amparado en estas siglas para desarrollar su actuación. De ahí que, aunque de una manera menos formal, para Serrano (2001:151) una ONG puede ser cualquier organización sin ánimo de lucro cuyo fin no sea beneficiar exclusivamente a sus miembros. Como dice la autora, “a partir, de ahí, todo cabe”.

Con el paso del tiempo, se ha desvirtuado, en gran medida, el significado y las implicaciones de este tipo de organizaciones de principios del siglo XIX. Para John Saxby “forman parte de la élite, la esfera pública y de la arena política”, y lejos queda esa imagen que tratan de ofrecernos de “grupos de animosos ciudadanos enraizados en la sociedad civil” (1998:65).

El fenómeno ONG, que para unos representan nuevas formas emergentes de movimientos sociales y para otros nuevos grupos de presión, que para unos son organizaciones alternativas y para otros constituyen empresas o gestoras de recursos sociales, como define García Inda (2002:60), sea como fuere, son una expresión sociológica de la solidaridad.

Si nos remontamos en la Historia, en la Edad Media ya existían asociaciones de ayuda, como las Beguinas, creadas para proteger a los más pobres y desvalidos. En el siglo XVII, las acciones de los misioneros católicos por todo el mundo fueron un claro antecedente de la actual cooperación internacional. Pero las primeras ONG laicas europeas, aunque de cariz cristiano, aparecen a principios del siglo XIX, como The British and Foreign Anti-Slavery Society en 1823, Cruz Roja en 1863 ó el ejército de Salvación en 1865. La mayoría surge como organizaciones altruistas de beneficencia ligadas a la Iglesia Católica y a la transformación social e industrial que se vive en Europa. En España, en cambio, durante ese siglo, aún perdura una sociedad muy tradicional, escasamente modernizada, con una Iglesia que ofrece pocas alternativas

para la creación de otras estructuras sociales de apoyo a la intervención social. La única organización existente a finales de este siglo, en nuestro país, era Cruz Roja.

Pero los inicios formales de lo que son hoy las ONG contemporáneas se sitúan al final de la Segunda Guerra Mundial. Tras el desastre de la guerra, empiezan a surgir organizaciones de ayuda y de emergencia. Éstas, como movimiento social, se crean desde países en los que la satisfacción de las necesidades básicas están cubiertas por buena parte de la población, existiendo unas condiciones de desarrollo económico y social mínimas (Piqueras 2000).

Las diferentes instituciones multilaterales que también se crean por entonces, Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, Bretton Woods, el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) y posteriormente la Organización Mundial de Comercio, y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, las apoyan desde sus primeros momentos, y valoran la presencia de las ONG como un elemento importante en su estrategia de expansión (Gómez Gil 2005:18-19).

El término organización no gubernamental fue acuñado por las Naciones Unidas para distinguir su actuación respecto de los estados, como instituciones de índole privada y otorgarles un estatuto consultivo. Así, Naciones Unidas (NN.UU.) reconoce, formalmente, el papel de este tipo de organizaciones como un vínculo muy valioso con la sociedad civil. El artículo 71 de la Carta de Naciones Unidas de 1945 así lo recoge: “El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo”. Desde entonces, la participación de las ONG en NN.UU. ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946, a unas 2.350 ONG en el año 2003, número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

El compromiso de NN.UU. de dar mayores oportunidades a las ONG se ha reafirmado, además, en la Cumbre Mundial de 2005, tal y como se recoge en los siguientes artículos:

Art. 172. Acogemos con beneplácito las contribuciones positivas del sector privado y la sociedad civil, incluidas las organizaciones no gubernamentales, a la promoción y ejecución de los programas de desarrollo y de derechos humanos, y subrayamos la importancia de que sigan colaborando con los gobiernos, las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales en esas esferas fundamentales.

Art. 173. Acogemos con beneplácito el diálogo entre esas organizaciones y los Estados Miembros, de que son ejemplo las primeras audiencias interactivas oficiosas de la Asamblea General con representantes de organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado.

La participación de las ONG en las grandes instituciones multilaterales se intensifica a medida que el proceso de globalización va tomando fuerza. Pero, si bien la supervivencia de las ONG pasa por aceptar su ayuda y su dinero y colaborar con ellos, perdiendo parte de su autonomía e independencia, los diferentes organismos gubernamentales y multilaterales también han sabido reconocer el papel que juega la solidaridad y la intervención social en la estabilidad y en la promoción y expansión del sistema socioeconómico actual.

En el caso de España, la llegada del franquismo y la larga dictadura vivida hasta los años setenta, agrava el aislamiento internacional que sufre el país al prohibirse la manifestación y creación de asociaciones y organizaciones de otra índole que no fueran las promovidas por su aparato político y religioso. Las únicas ONG surgidas en esa época son de carácter religioso, están avaladas por el régimen y tienen una concepción de la ayuda de tipo misionero o asistencial. Tal es el caso de Cáritas o Intermón. Mientras tanto, a partir de la década de los cuarenta y cincuenta, en los países

occidentales de Europa se empiezan a generalizar una gran variedad de organizaciones sociales (Gómez Gil 2005). La leve apertura política de los años sesenta ayuda a crear alguna nueva organización en España, dentro de los parámetros de la Iglesia católica, como Médicos Mundi, o Manos Unidas, ambas con una visión ya más humanitaria de la ayuda, pero aún muy lejos de los grandes debates ideológicos de las ONG europeas. A partir de los años setenta, coincidiendo con todo el proceso de globalización que se da a nivel mundial, las ONG europeas se multiplican exponencialmente hasta nuestros días. España aún se halla lejos de sumarse a dichos movimientos, ya que se encuentra volcada en un proceso de cambio y transición democrática. No será hasta mediados de los ochenta, que empiezan a formarse organizaciones de cierta relevancia social, vinculadas a las preocupaciones internacionales sobre desarrollo. Es la época de los movimientos sociales (Gómez Gil 2005). Paralelamente, el Estado inicia, tras un corto espacio de creación de una serie de políticas sociales, una política de desmantelamiento del propio Estado, agudizada por la crisis del Estado del Bienestar. Su propuesta es abrir nuevos cauces y alternativas para aliviar su intervención estatal en políticas sociales, desarrollando, así, una línea de ayudas dirigidas a ONG. La implantación de estas ayudas y subvenciones fue un proceso común a todos los países del Norte. Provocó, durante la década de los noventa, una proliferación sin precedentes de organizaciones sociales que se empezaron a crear, básicamente, para absorber y captar dichas ayudas (Salamon 2001). En la siguiente tabla (Tabla 2.1) podemos ver la evolución de las ONG de desarrollo en España, federadas en la Coordinadora Estatal de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (CONGDE), observándose que la mayoría de las ONGD actuales se crearon entre los años 1986 y 1995.

Tabla 2.1. Evolución espacial de las ONGD en España.

PERÍODO	NÚMERO DE ONGD		%
	CREADAS	SOBRE EL TOTAL	
Antes de 1960	7		7,5%
De 1960 a 1975	6		6,4%
De 1976 a 1985	20		21,5%
De 1986 a 1995	53		57%
A partir de 1996	7		7,5%
TOTAL 1998	93		100%

Fuente: Directorio de ONGD, CONGDE 1998.

Existen diferentes puntos de vista sobre el papel social de las organizaciones no lucrativas. Desde aquellos autores que ven las ONL⁷ como un reflejo de los intereses de las élites, que intercambian donaciones para conseguir mayor prestigio y mejorar y legitimar su estatus social (Ostrander 1984; en DiMaggio y Anheier 1990:151) a ser vistas como recursos creados fuera del estado a través de los cuales grupos privados de sus derechos pueden organizarse y buscar soluciones. Por un lado, encarnan el pluralismo y la innovación, y por otro, el privilegio y la parálisis. Unos las defienden y otros se convierten en sus detractores.

El rol que puede cumplir una ONL depende del tipo de estado y de las estructuras políticas existentes en cada sociedad en particular y de sus relaciones con otros sectores (DiMaggio y Anheier 1990). Por lo que, atendiendo a las recomendaciones de DiMaggio y Anheier, no se pueden generalizar ni extrapolar las investigaciones sobre el rol de las ONG. Estos autores han recopilado varios ejemplos de diferentes papeles que desarrollan las ONG en diferentes países, como Holanda y Bélgica, donde el estado delega temas sensibles a agencias especializadas, proveyéndoles de infraestructura institucional. O estados que suelen descargar en las ONL problemas insolubles, como la erradicación de la pobreza, que podrían minar su legitimidad. O el ejemplo de EEUU, donde las ONL actúan como racionalizadoras al tener un estado débil y donde el servicio al estado que realizan las ha hecho más burocráticas y más orientadas al mercado. Los académicos de Europa destacan la crisis del estado del bienestar, por lo que el estado delega cada vez más funciones a este tipo de organizaciones, privadas y semipúblicas. En este caso, cuentan los autores que “mientras Tocqueville vio las asociaciones voluntarias como indicadores de la robustez de la democracia liberal, los teóricos actuales ven en la proliferación [de las ONG] una señal de legitimidad de la crisis” (DiMaggio y Anheier 1990:152).

Desde mediados de los ochenta, las siglas de ONG han dado cobijo a una multitud de organizaciones que tienen intereses contrapuestos pero que finalmente buscan los mismos recursos que saca a concurso el Estado, estableciéndose un movimiento de ONG con un perfil ideológico y una proyección social e institucional bajos. Como

⁷ ONL significa Organización No lucrativa, y se refiere a las ONG, Organizaciones No Gubernamentales, que también son no lucrativas.

afirma Salamon (2001:61), las entidades no lucrativas del mundo desarrollado se encuentran en peligro de perder contacto con los ciudadanos. Por una parte, estas organizaciones ya hace tiempo se han convertido en grandes burocracias. Por otra, se enfrentan al peligro creciente de convertirse, además, en empresas mercantiles.

A día de hoy ya no tiene sentido pensar que las ONG son una respuesta funcional a las deficiencias encontradas en otros sectores de la sociedad; sería un pensamiento demasiado economicista. Como pone de manifiesto Tvedt (1998: 54-55), la explicación de la emergencia del Tercer Sector como una respuesta organizada ante la aparición de problemas sociales de difícil solución, si bien puede resultar medianamente válida en otros sectores, no funciona en este caso. No se trata tanto de una respuesta organizada como de políticas deliberadas del gobierno, que crean las condiciones ambientales para el establecimiento de las organizaciones.

A pesar de ello, las ONG poseen un prestigio social y son presentadas con frecuencia como alternativas a los modelos tradicionales de representación. Para Díez (2010:195) han logrado convertirse en el movimiento asociativo por excelencia, tanto en España como en Europa, ya que gozan del respaldo y la legitimidad de la sociedad y no suponen un peligro para el orden preestablecido. Es por ello que, prácticamente todas las instituciones han creado sus propias organizaciones no gubernamentales: universidades, empresas, multinacionales, sindicatos, partidos políticos y entidades religiosas.

Las ONG surgen como una figura fundamental en la nueva sociedad desde donde los ciudadanos reclaman un papel más activo y participativo en la solución de sus problemas. El Estado les cede la responsabilidad de los servicios sociales, la ayuda y la atención a los demás, aligerando su carga como Estado del Bienestar. Como explica Díez (Díez 2001:235-236), las ONG han ayudado a transitar de la sociedad disciplinaria de Foucault hacia la sociedad consensuada, conformista y ordenada que nos rodea actualmente. Han contribuido a “una rearticulación social bajo otras bases que no son las tradicionales de los movimientos revolucionarios o simplemente transformadores”. La sociedad disciplinaria, en la que las instituciones tenían bien identificado el poder

que ejercían, ha cedido paso a la sociedad consensuada, donde las formas de control son más complejas, más diluidas, y más eficaces. El poder de los medios de comunicación y la tecnología del convencimiento son parte de esta sociedad bien tramada y ordenada, donde se funciona “vía consenso”.

James Petras (2000) afirma que las ONG despolitizaron a sectores de la población y se valieron de líderes sociales potenciales para la realización de proyectos económicos pequeños. De esta manera, para él “las ONG fomentan la idea neoliberal de una responsabilidad privada hacia los problemas sociales y la importancia de los recursos para resolver esos problemas”.

Así, el auge de las ONG en España durante los años ochenta se debe a la instauración de la democracia, el crecimiento económico y la aparición de fuentes de financiación públicas tanto en España como en la Unión Europea, a partir de nuestro ingreso como miembros de pleno derecho en enero de 1986. El avance de la globalización y la consiguiente debilidad de los Estados, ha provocado la creación de nuevos espacios de intervención social y, por ende, nuevas fuentes de financiación, que han favorecido el crecimiento y la expansión de las organizaciones no gubernamentales.

Por otro lado, también favorecieron dicho auge, la desmovilización de la izquierda en los años ochenta y la progresiva institucionalización de las organizaciones sociales (de vecinos, de mujeres, de consumidores...) durante la Transición y durante el primer gobierno socialista, a la vez que crecía el descontento y el descrédito por los partidos políticos y sindicatos. Ello “generó un vacío de referencias organizativas políticas desconocido desde el inicio de la Transición” (Serrano 2001:146), que fue cubriéndose, parcialmente, por las ONG. Rodríguez Gil escribiría, “en el reflujo se reforzó el papel de las ONG que aparecían como lugares donde plantear una militancia de nuevo tipo o como refugios minimalistas donde continuar el activismo” (Rodríguez Gil 1998:99). De ahí que las organizaciones no gubernamentales se convirtieron, además, en un espacio donde converger los pocos movimientos sociales que quedaban. Pero la realidad de la supervivencia y su drástica incorporación en un sistema de financiación externo acabaron con el mito y la independencia de las ONG.

La entrada de España en la Unión Europea en 1985 marca una nueva era para las ONG. Según los registros de la Coordinadora Estatal de ONG de Acción Social, el 52% de todas las organizaciones existentes en España fueron creadas a partir de 1986, año en que España entra a formar parte de la Unión Europea y comparte sus políticas sociales. Si nos vamos a los datos de 2003 del entonces Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el 42,4% de todas las asociaciones de toda índole (619 organizaciones) se crearon en el período comprendido entre 1986 y 1995. Desde 1996 hasta 2003, el porcentaje ha crecido un 23,2% más (339 organizaciones). Así, el 65,6% de todas las organizaciones no lucrativas existentes en España se crearon posteriormente a 1986, justamente cuando se inicia todo el proceso de concesión de ayudas a través de subvenciones públicas. Durante el período de transición democrática comprendido entre 1976 y 1985 se fundaron un 17,3% más (253 organizaciones). Ello implica que el 83% de las ONG españolas se han creado con la democracia.

Es más, si tomamos en consideración el conjunto de asociaciones registradas en el Ministerio del Interior en el período comprendido entre el año 1978 y el año 2000, observamos que éstas pasaron de 18.626 a 230.470, es decir, en poco más de dos décadas el conjunto de asociaciones españolas se habría multiplicado por doce, algo sin parangón en otros países de nuestro entorno (Gómez Gil 2005).

También resultan elocuentes las cifras referidas a las ONG de Desarrollo (ONGD), las organizaciones dedicadas a la cooperación internacional. El grueso de las ONG de Desarrollo españolas se han creado en el período que va de 1986 a 1995, en un 57% del total, a partir de la entrada de España en la UE y cuando diferentes administraciones empiezan a poner en marcha programas de subvenciones para estas organizaciones (datos tomados de Gómez Gil 2005). De ahí que la gran mayoría de organizaciones sociales se hayan creado en época de libertades sociales y políticas, con claros signos de crecimiento económico y de consolidación del Estado del Bienestar.

La crisis del Estado del Bienestar ha traído consigo la privatización de la gestión de cada vez mayores espacios sociales a través de la concesión de líneas de ayudas. Este hecho junto con el avance del proceso de globalización y la necesidad de buscar interlocutores válidos capaces de defender los intereses de los más desfavorecidos en la

esfera internacional, ha otorgado al movimiento de ONG más y mayores espacios de intervención y nuevas cotas de poder a nivel internacional, multiplicando su crecimiento y expansión en toda Europa. Si bien en Europa este proceso se inicia en los años setenta, en España comienza mucho más tarde, a mediados de los ochenta, como se ha señalado anteriormente. Se necesitó primero montar una estructura de protección social después de la dictadura, para luego poder derivar su gestión y mantenimiento a las ONG a través de líneas de financiación pública. Así, la expansión y auge de las organizaciones no gubernamentales en España se explica por dos motivos coincidentes y muy relevantes, como son la creación de sistemas de financiación públicos para las ONG y la utilización de estas organizaciones como instrumentos privilegiados de los principales actores públicos.

Cuanto más se han ido incrementando las partidas económicas y las líneas subvencionables, mayor ha sido el crecimiento del número de ONG en el panorama español, y también mayor su fragmentación y su competitividad para acceder a las subvenciones otorgadas. Con el crecimiento de las convocatorias de subvenciones, las organizaciones han ido dividiendo sus acciones en pequeños y fraccionados proyectos para poder garantizarse el acceso a las múltiples subvenciones existentes que, por lo general, no superan los treinta mil euros por proyecto, según datos de la Federación de Municipios y Provincias (FEMP 2002).

Por otro lado, cada vez existen menos diferencias entre los proyectos de las diversas ONG. Para Serrano, “el margen de maniobra en las acciones concretas es cada vez menor, ya sea por las limitaciones impuestas por la financiación pública, o por las limitaciones de la propia realidad” (2001:149). De esta manera, “las señas de identidad básicas de cada ONG no pro[vienen] tanto del sector en el que se trabaja o de las actividades que promueven (...) sino de las personas que las dirigen y de las entidades que las patrocinan” (Gómez Gil 2005:37). De ahí que las entidades que las patrocinan, es decir, las financiadoras, se han convertido en una importante fuerza de poder, imponiendo las normas y exigencias más afines a sus políticas e intereses ideológicos y particularistas, aunque eso suponga para las ONG contravenir y dejar a un lado sus propias estrategias y los criterios de solidaridad que deberían guiarlas. Esta dependencia

política y económica con las financiadoras ha generado un clima cada vez de mayor competitividad y rivalidad entre ellas y ha provocado esa gran fragmentación no solamente en sus actuaciones, sino también en sus estrategias y relaciones entre ellas.

Resulta curioso observar cómo las ONG han abanderado, desde un primer momento, el papel de independencia frente al aparato político y gubernamental de la sociedad, cuando en realidad, gran parte de ellas está patrocinada por partidos políticos, sindicatos y por instituciones públicas. Según un estudio de Antonio Gutiérrez (1997), el 60% de todas las ONG creadas en España hasta 1995, lo han sido por la Iglesia católica, por partidos políticos y por sindicatos. Así, nos encontramos con unas instituciones fuertemente arraigadas en la sociedad, dotadas de cauces organizativos y económicos propios y con un reconocimiento por parte del conjunto del Estado, que deciden ampliar su influencia adoptando para ello la fórmula de ONG. Las ONG gozan de un prestigio y una simpatía social mucho mayores que las propias organizaciones que se encuentran detrás de ellas, es decir, la Iglesia, los partidos políticos y sindicatos. Si entramos en sus páginas Web y en sus definiciones de quiénes son, todas ellas tratan de ocultar su vinculación a las instituciones de las que dependen, remarcando su carácter de independencia institucional.

Los teóricos del desarrollo han definido, básicamente, tres tipos de argumentos, uno económico, uno político y otro cultural, para defender que las intervenciones de las ONG ofrecen más ventajas que las gubernamentales (Cernea 1988; Anheier 1990; UNDP 1993; Lewis 2001). Aseguran que existe un argumento económico, basado en el concepto de eficiencia, por el cual las ONG proporcionan servicios más rentables que las agencias gubernamentales, y que las ONG son capaces de generar intervenciones auto-suficientes, independientes y sostenibles. El argumento político va en la línea de que las ONG son menos vulnerables a los cambios e imprevistos de los gobiernos; son vistas como más honestas en el sentido de que es menos probable que tengan agendas políticas ocultas como las agencias gubernamentales. El argumento cultural apunta a que las ONG están más incrustadas en las culturas locales, por lo que son más sensibles en evaluar e identificar necesidades locales. Y sus estructuras y contextos organizativos son más cercanos a los contextos organizativos de las comunidades.

Como hemos visto, en general las ONG en España se crean para acceder a la financiación institucional y así asegurar su supervivencia y su crecimiento. Esto ha conllevado una progresiva orientación de las organizaciones no gubernamentales hacia aquellos espacios considerados prioritarios por los responsables gubernamentales de turno (Sogge 1998; Gómez Gil 2005).

Como dato esperanzador, es innegable el papel y la fuerza que han adquirido las ONG ante la sociedad como defensoras de ciertos valores y derechos. Muchas de ellas sirven de “conciencia global” ya que representan amplios intereses públicos más allá de los intereses particularistas de los Estados. Si bien las ONG no tienen un poder coercitivo, sí “disfrutan de un considerable poder de convicción” (Nye 2004). Es decir, tienen la capacidad para incidir en la opinión pública a nivel internacional y hacer cambiar el rumbo de determinadas políticas. Presionan directamente a gobiernos y a empresas para que cambien sus políticas, convirtiéndose en organizaciones transnacionales con bastante poder. Ejemplos de campañas pro derechos humanos de Amnistía Internacional, Human Rights Watch, Oxfam, Transparency International, Médicos sin Fronteras, demuestran el verdadero poder mediático que han logrado alcanzar en las últimas dos décadas.

Las organizaciones no gubernamentales no han parado de crecer desde que, a mediados de los setenta, con la globalización del mundo, hayan adoptado cada vez más un papel protagonista en el ámbito internacional. En los años ochenta y noventa su crecimiento ha sido vertiginoso al gozar de una gran consideración y legitimidad social como agentes de desarrollo en la reducción de la pobreza. Aunque no existen datos exactos, las estimaciones sobre el número de ONG de desarrollo en los países de la OCDE pasaron de 1.600 organizaciones a principios de los años ochenta a las 2.500 a principios de los noventa. Las ONG establecidas en el Sur también han vivido un enorme crecimiento, pasando de las 20.000 catalogadas en los años setenta, a las más de 50.000 de principios de los 2000 (Carmona 2002:107). Detrás de este crecimiento se encuentra el elevado aumento de los recursos que los países del Norte han destinado a tareas de ayuda al desarrollo, que no han parado de crecer hasta ahora, que, ante la grave recesión económica mundial gran parte de los países de la OCDE ya han

anunciado medidas restrictivas sobre las ayudas al desarrollo, que pueden poner en peligro alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en 2015.

Este incremento de la ayuda supone, además, asumir el reto de crear nuevos recursos e instrumentos de control y seguimiento de los presupuestos y los programas, al igual que la capacidad para administrarlos. El significativo aumento de la ayuda oficial al desarrollo en España, gestionada por la AECID, ha supuesto poner en marcha una reforma de la AECID, que incluye desde mejoras en la gestión de las ayudas, el uso de mayores canales multilaterales, una reforma organizacional, y hasta un plan de recursos humanos de acorde al incremento de fondos.

En cuanto a las ayudas realizadas a través de las ONG, la OCDE calcula que en 2006 éstas canalizaron unos 20-25 billones de dólares, cifra nada desdeñable en comparación con los 104 billones de dólares que se canalizó a través de la ayuda oficial (OCDE 2009:64). Esto supone un gran poder y una gran responsabilidad para las ONG. En palabras de la OCDE, “esto significa que la eficacia de la ayuda no es solamente un negocio de donantes y gobiernos, sino que también es el negocio de las organizaciones de la sociedad civil” (OCDE 2009).

Descendiendo a las organizaciones no gubernamentales internacionales, es decir, aquellas que tienen sedes y operan en diversos países a la vez, traspasando el ámbito de lo nacional, según datos de Anheier (Anheier, Glasius y Kaldor 2002:195), en 1874 había más de 30 organizaciones registradas oficialmente; en 1914 alcanzaban las 1.083 organizaciones, en 1981 habían subido a 9.789 organizaciones internacionales, en 1991 a 17.826 organizaciones, y en 2001 llegaron a las 24.797 organizaciones. Como precisa Olabuenaga (2006:19), tan importante ha sido su crecimiento numérico como el proceso de interconexión que las relaciona como una red de influencia y de poder social, organizando anualmente multitud de congresos y cumbres internacionales con gran poder de convocatoria.

En lo referente a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) existentes en España, es difícil de precisar su número debido a la ambigüedad del término. Según la Coordinadora Estatal de ONG para el Desarrollo (CONGDE), las condiciones para ser una ONGD estriban en que deban “tener como finalidad la

cooperación con los pueblos del Tercer Mundo”, mientras que el registro de la AECID admite a ONG que, en sentido estricto no se podrían considerar como organizaciones de desarrollo: órdenes religiosas, organizaciones de apoyo a inmigrantes, de consumidores o culturales (Jiménez 2006).

Con respecto a los datos en España, a finales de los años noventa, el sector no lucrativo estaba formado por un total de 253.507 organizaciones no lucrativas, gestionaba cerca de 26 millones de cuotas, unos 11 millones de personas asociadas, un millón de voluntarios que dedicaban más de cuatro horas semanales a colaborar, y más de 475.000 empleos remunerados a tiempo completo, unos datos parecidos a la de países como Francia, Alemania, Finlandia y Austria (Ruiz Olabuenaga 2006:18). Según el estudio de Anheier y Themudo (2002), la situación del sector no lucrativo en España y su perspectiva de futuro era similar a la del resto de sociedades desarrolladas.

Al analizar algunos datos sobre los presupuestos que manejan las ONGD españolas, durante la década de los noventa éstos aumentaron considerablemente, multiplicando por cinco sus fondos privados y por doce los ingresos públicos en tan sólo diez años. A pesar de ello, la AOD⁸ en España durante el mismo decenio, sufrió un proceso de estancamiento y descenso, pasando de un 0,28% del Producto Nacional Bruto en 1993, a un 0,23% en el año 2003 (Intermón Oxfam 2003).

Con la llegada al poder del PSOE, en 2004, la Ayuda Oficial al Desarrollo española empezó a crecer de nuevo. Se pasó de los 1.985 millones de euros en 2004 a los 4.762 millones en 2008 (Intermón Oxfam 2010). Esto sitúa a España por encima de la media de los donantes del Comité de Ayuda al Desarrollo. El volumen presupuestario que España está destinando a cooperación ha crecido considerablemente desde el año 2005, gracias al nuevo Plan Director 2005-2008 de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), en el que se adquirió el compromiso de alcanzar el 0,7% del PNB en el año 2012. Concretamente en el año 2008 supuso un incremento del 24% con respecto al año anterior, a pesar de que todavía significa un 0,45% de la renta nacional bruta, lejos aún de ese 0,7% propuesto, pero lejos ya también del 0,22% destinado n el año 2000.

⁸ AOD: Son las siglas de Ayuda Oficial al Desarrollo.

La siguiente tabla (Tabla 2.2) muestra los datos económicos obtenidos por las ONGD españolas durante el año 2008, en el que se puede apreciar los más de 625 millones de euros conseguidos durante ese año por las ONGD.

Tabla 2.2. Datos económicos de ONGD y Coordinadoras Autonómicas de ONGD. 2008.

CONCEPTO	EUROS
Fondos obtenidos (en millones de euros)	625.388.285
Ingresos ejecutados (en millones de euros)	662.302.775
Gastos (en millones de euros)	685.357.457

Nota: 89 ONGD y 17 Coordinadoras Autonómicas de ONGD

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

En principio, según los análisis de la CONGDE, existe un equilibrio entre fondos públicos y privados gestionados por las ONGD, pero, como apunta Jiménez (2006) estos datos hay que tomarlos con mucha cautela. Según señalan varias investigaciones, en el ámbito autonómico se evidencia una acusada dependencia de los fondos públicos (Jiménez 2006). Esta fuerte dependencia de los fondos públicos “pone en entredicho la independencia de las ONGD y su carácter no gubernamental” (Jiménez 2006:62), tal y como se explica en un posterior apartado en el que se analizan con profundidad las Fuentes de Financiación.

Por otro lado, la Guía de la Transparencia 2009 de la Fundación Lealtad (Fundación Lealtad 2009), en el capítulo que versa sobre la pluralidad de la financiación en las ONGD, recoge que de las 131 ONG analizadas durante el período 2004-2006, el 30% de ellas todavía depende de una única fuente de financiación. Según esta Fundación, es necesario que las organizaciones tengan diversificadas sus fuentes de financiación que aseguren su independencia en la toma de decisiones y así no depender de las directrices que le pueda marcar su principal financiador y fortalecer su estabilidad. Es más, la Fundación Lealtad aboga por contar con un mínimo de financiación privada también

como reflejo del respaldo social y para sufragar los gastos de estructura para la gestión de la organización.

De ahí que la nueva estrategia de las ONGD, en la primera década del 2000, se haya reorientado, más intensamente, a la búsqueda de recaudación de fondos privados procedentes de las empresas, a través de estrategias de responsabilidad social corporativa, lo cual está generando un acalorado debate sobre dichas relaciones. La propia CONGDE ha sacado un documento que trata de regular estas relaciones.

Cada vez existe un mayor malestar dentro y fuera de las ONGD sobre su acercamiento a la lógica empresarial y a la mercantilización de la solidaridad. La práctica cotidiana de lo que se ha denominado responsabilidad social corporativa de las empresas, que no es otra cosa que su acción social o su compromiso con el entorno, y el marketing con causa, se han convertido, básicamente, en una estrategia para mejorar la imagen y la marca de las empresas a través de fomentar un consumo simbólico de solidaridad. Según Ballesteros, “el análisis del marketing con causa [...] lleva a la conclusión evidente de que aporta ventajas competitivas para la empresa: añade valor a la marca, mejora la imagen de la empresa, crea un estado de opinión y una predisposición social favorable” (2002:101). Es un instrumento más de marketing para lograr unos objetivos económicos determinados. Y los consumidores se sienten más solidarios, aportando su granito de arena, simplemente por comprar y consumir determinadas marcas “solidarias” cuando, paradójicamente, el trasfondo de los países más empobrecidos es un excesivo consumismo de los recursos en los países más ricos. Las mismas ONG son conscientes de que el consumo excesivo del Norte es causa de la pobreza del Sur (PNUD 1998).

2.2 La gestión en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo

Problemática

En España, el primer texto legal que reconoce política y jurídicamente la figura de las organizaciones no lucrativas de desarrollo (ONGD) como instituciones con un papel activo en la cooperación internacional para el Desarrollo es la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, de 7 de julio de 1998. El texto define a las ONGD como “aquellas entidades de derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro, que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de la cooperación internacional para el desarrollo” (cap. VI, art. 32).

Para la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo de España, las ONGD son aquellas organizaciones que promueven el desarrollo, entendiéndolo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc., que surge de la voluntad colectiva y requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad (Código de Conducta de las ONG de Desarrollo, CONGDE 1998).

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) fue creada para canalizar la Ayuda Oficial al Desarrollo y potenciar y acelerar el registro legal de organizaciones no gubernamentales y constituye uno de los principales donantes de fondos públicos (CONGDE 2007). Según ella, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) pueden definirse como Organizaciones sin ánimo de lucro, que actúan independientemente de los Estados con el objetivo de cooperar al desarrollo de los países menos adelantados” (AECI 1999).

Esta definición se puede complementar con esta otra, mucho más amplia, propuesta por Matulic (1994), que define a las ONGD como organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Sus actividades están dirigidas a canalizar recursos económicos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países

subdesarrollados en forma complementaria a los que realizan los gobiernos y organismos internacionales. Esta acción se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo de nuestra sociedad en torno a las realidades de los países del Tercer Mundo y la interdependencia Norte-Sur, y con las actividades de “lobby” o presión política ante los gobiernos y organismos. Por lo que constituyen un conjunto de organizaciones de gran relevancia en España por la cantidad de recursos que mueven y el poder que han llegado a acumular en estas dos últimas décadas de gran crecimiento.

Pero pocos son los autores que a día de hoy no cuestionan la relativa independencia y autonomía de la que presumen las organizaciones no gubernamentales, teniendo en cuenta no sólo el origen de los fondos que gestionan, sino también la composición de las juntas de gobierno que las dirigen, tanto en España como en el resto del mundo.

Tal y como Zelditch afirmó en su día, la legitimidad de una organización es un proceso fundamental básico para las organizaciones sociales (2001). Tanto es así, que las investigaciones llevadas a cabo por Johnson, Dowd y Ridgeway (2006) analizan cómo dicha legitimidad del status quo de una organización a menudo fomenta la estabilidad de acciones y prácticas poco óptimas. Así, las creencias y el capital cultural favorecen la reproducción de la ineficiencia y la desigualdad dentro de una organización. La misma psicología social muestra cómo los procesos de legitimidad que se producen en interacción ayudan a crear y a mantener la desigualdad. De esta manera, las teorías sobre organizaciones también enfatizan que la supervivencia y el éxito de una organización dependen de su legitimidad (por ej. Meyer y Rowan 1977; Scott et al. 2000). De ahí que los procesos de legitimidad traten de explicar el comportamiento organizacional.

Siguiendo las pautas que nos marca el estudio de Johnson et al. (2006:72), en las organizaciones no lucrativas, al igual que en cualquier otra organización, se puede ver cómo las principales características socialmente reconocidas de las ONG son validadas como legítimas. De ahí que la legitimidad de las ONG es un proceso implícito en el que las creencias culturales, es decir, el capital cultural de la sociedad, crean fuertes expectativas sobre cómo deberían hacerse las cosas. Pero una vez estas organizaciones

forman parte del status quo, tal y como apuntan Johnson et al. en su análisis, “los procesos de legitimidad mantienen su estabilidad, por lo que no son fácilmente cuestionadas”. De ahí que “los actores acepten procedimientos no óptimos (por ej. ineficientes y/o no equitativos) como el camino que hay que seguir”. Es más, el mismo discurso sobre el mercado está siendo articulado, cada vez más, en términos morales y de civilización y no sólo en los términos tradicionales del interés y la eficiencia (Fourcade y Healy 2007:305). Tal y como explican Fourcade y Healy, el mercado, como entidad, es fruto de las políticas y la cultura de la que surge. Por lo que los modelos de desarrollo económico y de organización siempre descansan en las bases del orden moral imperante, el cual se vuelve universal a través de procesos hegemónicos.

Pero, si bien durante los años ochenta las ONG gozaban de gran credibilidad, ya que, como expresa Zadek, fue una era dorada para ellas pues “ofrecían la visión de una sociedad civil activa y responsable” (Zadek 1995, en Sogge 1998:49); ya a finales de los ochenta y en los noventa, esta visión cambia, convirtiéndose en administradoras de grandes volúmenes de recursos procedentes del Estado, o como escribe Serrano (2001:141), “como proveedoras de servicios financiados por el Estado”.

A lo largo de la década de los noventa, las organizaciones no gubernamentales de desarrollo han empezado a vivir un proceso de cuestionamiento de sus actuaciones y de sus resultados, tanto en los países del Norte como en el Sur. En esta época ya empiezan a perder parte de la legitimidad acumulada como agentes de desarrollo y se empiezan a plantear aspectos tales como su grado de representatividad, su nivel de independencia, su capacidad de aprendizaje o su transparencia (Rodríguez-Carmona 2002). Tal es el caso de las investigaciones llevadas a cabo por Graham Hancock (1989), David Sogge, Kees Biekart y John Saxby (1998), Roger Ridell (1996), o S. Carr (1998), en las que se delibera sobre la función social real de dichas organizaciones, tanto en Europa como en Norteamérica y Canadá. Éstas se han convertido en meras contratistas de servicios sociales (Sogge 1998:44). Un estudio sobre las ONG encargado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y realizado por Smillie ya pone de manifiesto, a primeros de los años noventa, un creciente escepticismo oficial (1993:15) sobre su representatividad y su legitimidad. Fowler y Biekart (1998:187) denuncian,

además, que “al no hacer públicas sus evaluaciones internas del rendimiento que permitan la comparación con otras, las organizaciones se sumen en una forma sutil de manipulación del mercado, un tipo nuevo de conspiración” a través del cual, la misma sociedad civil no tiene conocimiento de los méritos y resultados que se van obteniendo sobre el terreno ni de aquellas organizaciones que pueden funcionar o actuar mejor. Rodríguez Gil (2002: 26) habla de “un malestar creciente dentro y fuera de las ONGD sobre el curso que viene tomando la actuación de estas organizaciones [...] pero todavía ese malestar no se traduce en un análisis sistemático y consecuente”.

Unos autores hablan de crisis de confianza en el sector, reflejando sus dudas sobre la eficacia de las ayudas y los decepcionantes resultados obtenidos en los proyectos de desarrollo o de ayuda humanitaria. Otros, sobre crisis de financiación, en base al recorte presupuestario que desde mediados de los años noventa se ha estado produciendo en la ayuda al desarrollo. Y los más, de crisis de identidad, en la que está en juego la propia responsabilidad y legitimidad de las organizaciones por su gran dependencia y vulnerabilidad política y económica frente a los distintos Gobiernos.

En opinión de Salamon (2001), esa crisis de confianza surge como resultado del impacto acumulado de otras cuatro crisis menores: una crisis fiscal, originada por la reducción sistemática del apoyo financiero de los gobiernos. Una crisis económica, creada por la cada vez mayor competencia entre este sector y el sector privado hacia las mismas iniciativas y actividades. Una crisis de efectividad por la incapacidad de abordar los problemas sociales actuales. Y una crisis de legitimidad social e incompreensión frente a sus bases sociales.

A últimos de los años noventa, la OCDE ya decía que la financiación estatal es crucial para al menos la mitad de las organizaciones no gubernamentales más importantes, al mismo tiempo que los gobiernos también dependen de las organizaciones, que “actúan como vehículos de distribución”. Un 25% de la ayuda oficial de los países del Norte es canalizada a través de las ONG, y, en algunos sectores, como la ayuda de emergencia, dicho porcentaje llega y supera ampliamente el 50% en muchos casos (Smillie 1993: 27-33). En la Cumbre Social de marzo de 1995, Estados Unidos anunció que más del

50% de la ayuda exterior no militar se canalizaría a través de organizaciones no gubernamentales (Sogge 1998: 42-43).

También se han recogido amplias críticas, desde los mismos años noventa, de que las ONG, en general, no invierten lo suficiente en investigación y sobre su capacidad de aprender de su propia experiencia ni de realizar críticas efectivas (Smillie 1993: 18-21). En la actualidad, se continúa debatiendo sobre las mismas críticas. Las ONG actuales ni investigan, ni aprenden, ni son críticas, ni plantean visiones alternativas.

“La mayoría de las organizaciones no se atreven a cuestionar a poderosos y supuestamente bien informados organismos de cooperación con sus propias conclusiones. Pocas organizaciones han desarrollado capacidad para la investigación de políticas” (Sogge 1998: 207). Aunque sí podemos encontrar organizaciones que cuestionan los datos oficiales ofrecidos por el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, como la New Economics Foundation y la Redefining Progress de San Francisco. También se han encontrado diferentes estudios de diversas universidades que demuestran cómo la realidad económica y los modelos económicos emitidos por el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional eran erróneos (Sogge 1998: 207). Igualmente existen organizaciones europeas y norteamericanas que también se han enfrentado, mediante campañas específicas, a políticas concretas de los Estados, sobre todo grandes ONG como Oxfam Internacional. Pero no es lo habitual por miedo a poner en peligro su propia supervivencia. Greenpeace y Amnistía Internacional, para mantener su independencia y su papel de organizaciones críticas, son de las pocas que hace tiempo renunciaron a la financiación estatal.

Durante la década del 2000, las ONGD han detectado la necesidad de encontrar la forma de mostrar y garantizar a socios, voluntarios y financiadores públicos y privados la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad que les permita consolidar su papel en la sociedad. Un papel que, de por sí, no cuestiona ni plantea alternativas o cambios radicales. Simplemente, busca la estabilidad del sistema y las garantías de financiación por parte del Estado.

En Estados Unidos se ha visto un movimiento de élites en el gobierno de las ONG; si bien sus patronatos y órganos de gobierno inicialmente estaban conformados por las élites de clase social alta, a finales de los 80, DiMaggio y Anheier (1990:141) observan cómo “los patronos de la clase alta local están perdiendo influencia en varios campos debido a la menor dependencia de las donaciones, el aumento del apoyo del gobierno y a la profesionalización de la gestión”. Según ellos, “el papel central en la participación de la élite se ha movido del nivel local de las clases sociales altas a los administradores de empresa”.

Estos cambios se reflejan en un nuevo discurso de gestión, planteado ya por Bendix, Kanter, o Perrow, tal y como se ha escrito en capítulos anteriores. Pero incluso un cambio de gestión es difícil de llevar a cabo. Kelleher y McLaren (1996:4-7) al escribir sobre el cambio en las organizaciones, ya afirmaban que éstas eran un círculo cerrado. Es precisamente la falta de control popular y de responsabilidad en las organizaciones lo que las aísla de la influencia de nuevas fuerzas, demandas e ideas que podrían provocar el cambio.

Para Saxby (1998:101-102), son las personas que hay dentro de la organización quienes tienen que tomar las decisiones iniciales y llevar a cabo los cambios en la estructura organizativa y en el comportamiento. Pero los hábitos generacionales y la capacidad del personal, acostumbrado a sus funciones y prerrogativas establecidas, hacen dudar de llevar a cabo aquellos cambios necesarios. La privatización de la ayuda oficial y la consiguiente competencia por los fondos de los donantes públicos ha afectado profundamente a las políticas de las organizaciones no gubernamentales, que tratan de disimular y no perder los valores que en un principio perseguían para no convertirse en meros negocios. Aunque gran parte de las organizaciones no gubernamentales se han convertido ya en simples organizaciones contratistas de servicios públicos.

A día de hoy, todas las organizaciones, sean de la índole que sean, se esfuerzan por ser flexibles y adaptables para sobrevivir y competir en el contemporáneo mercado global. De ahí que las grandes empresas se hayan centrado en reducir costes e incrementar eficiencias (Hirsch y De Soucey 2006:173). Economistas y sociólogos reconocen que el

modelo tradicional de empleo a largo plazo y de seguridad en el trabajo actualmente ya no es aplicable (Hirsch y De Soucey 2006:173). Con la desindustrialización que están sufriendo los países del Norte (Kollmeyer 2009) y la consiguiente reestructuración de las organizaciones (Hirsch y De Soucey 2006), los actuales principios de empleabilidad son la temporalidad y el trabajo por obra o servicio en detrimento del trabajo indefinido y con beneficios.

En este marco de incertidumbre y volatilidad laboral, el sector de las ONG está cumpliendo un nuevo papel social: el de generador de puestos de trabajo, definido ya en su día por Rifkin (1996), como una oportunidad de creación de puestos de trabajo en una sociedad postindustrial donde los porcentajes de empleabilidad cada vez son más bajos. Las consecuencias de la denominada tercera revolución industrial, con la irrupción de las nuevas y sofisticadas tecnologías de información y la comunicación y la globalización de los mercados, están provocando una masiva desindustrialización de los países económicamente más ricos y la eliminación de millones de puestos de trabajo que no tiene precedentes. Todo el tercer sector se ha convertido, a estas alturas, en un importante yacimiento de empleo, pero no de la manera que propone Rifkin, según el cual, el tercer sector se podría convertir en un empleador de todas aquellas miles de personas pobres y desempleadas con dificultades para encontrar trabajo. El tercer sector, y en especial, el que nos ocupa, el de la cooperación para el desarrollo, ha estado creciendo vertiginosamente en los últimos veinte años, ofreciendo oportunidades laborales y puestos de trabajo de nueva creación, tanto a profesionales como a personas sin formación o cualificación específica. En la actual encrucijada, desde la que se está exigiendo a cualquier organización un cambio de gestión mucho más competitiva, profesional y de calidad, las ONG deben de asumir dicho reto para su propia supervivencia. De ahí la necesidad, también en este sector, de un cambio de gestión y de una mayor profesionalización de sus equipos.

La gestión en las ONG de Desarrollo

Las ONGD españolas han conseguido consolidarse dentro del Tercer Sector, pasando de ser un grupo de organizaciones que gestionaba unos cientos de miles de euros al

comienzo de los ochenta a más de 625 millones de euros anuales a finales de la primera década del dos mil.

El funcionamiento y los objetivos concretos de estas organizaciones se acercan mucho más al modelo empresarial que al organizativo de los años sesenta y setenta. Díez (2001) destaca dos aspectos que han conducido a este cambio, la desideologización y la tecnificación. La necesidad de captar fondos, según Díez, las ha orientado hacia la mercantilización y la burocratización. De ahí que la venta de servicios, la profesionalización y la competencia han hecho que se vean inmersas en una lógica más de tipo mercantilista que la propia de un movimiento social. Los recursos económicos se han vuelto lo realmente vital para las ONG, mucho más que el componente social y participativo característico de los movimientos sociales de los años sesenta y setenta. Así, el mantenimiento de sus estructuras, generadas para la gestión de los recursos, se ha convertido en el fin de la organización.

De ahí que la competencia por los recursos genere comportamientos típicos de cualquier empresa, como la búsqueda de mano de obra barata, la profesionalización de los equipos de trabajo, o la utilización de técnicas y campañas de marketing con el único objetivo que la recaudación de dinero. El reconocimiento y valoración de las ONG por las instituciones y por la sociedad está cada vez más relacionada con su eficiencia técnica y su eficacia en la gestión de los fondos.

Vernís (2004b) identifica de una manera muy clara, que el único eje diferencial del sector no lucrativo con respecto al resto de organizaciones (empresas privadas y administraciones públicas) son los valores, continúan siendo los valores organizacionales que profesan, a pesar de la desideologización y de los peligros que está teniendo el crecimiento y el desarrollo interno de estas organizaciones. Unos valores que, como se ha visto en capítulos anteriores, cada vez están más escondidos y tienen menos cabida en el actual sector no lucrativo.

Vernís y sus colegas de investigación (2004b:37-38) han descrito, además, varios riesgos que se están dando a raíz del aumento de estas organizaciones en nuestra sociedad, y sobre todo, de su crecimiento interno. Unos riesgos que comportan la pérdida de esos valores que tradicionalmente han avalado a las ONG. Por un lado, el

crecimiento interno de las organizaciones está provocando que se reproduzcan estructuras jerárquicas y autoritarias que, de hecho cuestionan los valores de la democracia e igualdad que las ONG defienden. Su crecimiento organizativo está provocando un empobrecimiento de las relaciones personales y un sentimiento de pérdida de identidad. Además, está institucionalizando el sistema burocrático, priorizando el cumplimiento de unas normas y la obtención de unos resultados, por encima de los criterios morales y del código ético de las ONG. Las actuales estructuras de las organizaciones hacen más difícil que las personas puedan participar en la toma de decisiones, entrando en contradicción con los valores de participación que promulgan. De ahí que la defensa de los valores en un sistema de gestión empresarial burocrático y, por tanto, poco democrático, provoque sus muchas contradicciones internas en las organizaciones no lucrativas.

Como hemos visto, el entorno social y los requerimientos de las organizaciones no gubernamentales han cambiado con el paso del tiempo. Vivimos en un entorno cambiante, y las organizaciones, sean del tipo que sean, han de ir adaptándose a las continuas transformaciones de la sociedad. La evolución de la economía y la sociedad ha hecho que las diferencias entre el sector privado, el público y el no gubernamental sean cada vez menores. El enorme crecimiento económico y las grandes dimensiones que ha alcanzado una buena parte de las ONGD, han ido acompañados, también, de una creciente preocupación sobre la forma en la que estas organizaciones son gestionadas. Las ONG precisan de un sistema de gestión basado en la eficacia y la eficiencia, de acorde al elevado grado de responsabilidad e implicación que han adquirido frente a la sociedad. De ahí esa necesidad de profesionalización; una profesionalización que implica, básicamente, la especialización de sus recursos humanos. Según un estudio de Martín Pérez, Martín Cruz y Hernangómez (2008:67) “estamos asistiendo a una profesionalización de la cooperación al desarrollo y a un uso de los elementos de la arquitectura organizativa acorde con la naturaleza del sector”. Los autores destacan la importancia de la cultura de la organización en este tipo de entidades y resaltan que su tamaño es un elemento fundamental para el diseño de la arquitectura organizativa. Estas organizaciones, que surgen en muchos casos como grupos reducidos de individuos que de forma altruista ceden su tiempo y esfuerzo, a medida que van ampliando su ámbito de actuación, tanto geográfico como de actividad, necesitan ser más profesionales y

adecuar su estructura a los nuevos retos que les plantea un entorno incierto y altamente dinámico.

A pesar de ello, aún muchas de estas organizaciones siguen haciendo lo mismo y funcionando de la misma manera que lo hacían veinticinco años atrás. Y la eficiencia y la eficacia en la gestión de otras muchas de ellas están en cuestionamiento. El cambio nunca es nada fácil. La complejidad a la que se enfrentan los gestores de las organizaciones no gubernamentales es muy diferente a otras organizaciones económicas. El factor humano es esencial, y su complejidad se debe a la existencia de colectivos como los socios, los voluntarios, los contratados, los usuarios, y los donantes que, hasta cierta medida, pueden estar involucrados en las tareas de gestión.

Los instrumentos de gestión procedentes del sector empresarial son sólo parcialmente aplicables en las ONGD. Si bien existen elementos del modelo de gestión empresarial que se comparten con las ONG, éstas están desarrollando otros específicos, más acorde a sus propias necesidades. El Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector, de la Universidad de Zaragoza, destaca los siguientes retos a los que se enfrentan las ONG en la elaboración de sus sistemas de gestión.

- Por un lado, las ONG tienen la necesidad de elaborar instrumentos que permitan avanzar en la transparencia y la rendición de cuentas públicas; en la modernización en la gestión, donde debe incorporarse una mayor formación de los gestores, y en el control de calidad, así como introducir el concepto de gobernanza.
- Deben de fomentar el desarrollo de redes, para la construcción y desarrollo institucionales.
- Un reto importante de su gestión es su relación con la administración pública y con la empresa privada.
- Habrán de buscar y elaborar medios que faciliten su visibilidad social a través de la comunicación con la sociedad.

A finales de los ochenta y principios de los noventa, empezaron a circular una serie de artículos entre los académicos del desarrollo y las ONG, sobre una manera alternativa de hacer gestión. Propuestas sobre auto-gestión, empoderamiento, participación y proyectos de abajo-arriba en la gestión de las ONG, liderados por Robert Chambers, empezaron a tomar forma (Korten 1987), en contraposición al control central y la gestión profesionalizada del desarrollo, emergiendo un nuevo paradigma en gestión entre las ONG de desarrollo. En lugar de apoyarse en un control central, estas ONGs favorecen la autoevaluación y la autocorrección, desde una fuerte orientación al servicio al cliente y un definido sentido de la misión. De esta manera, los sistemas de gestión proporcionan flujos de información que facilitan los procesos de autogestión. Se evolucionó de la tradicional planificación estratégica a una nueva idea de gestión estratégica, por la que, si se llevaba bien, podía llegar a ser un proceso más consultivo a través del cual todo el personal de la organización se involucraba en la identificación y puesta en marcha de los planes organizacionales (Lewis 2007:23). Estas propuestas generaron también sus críticas. Según Lewis, en los análisis que realizó Dichter a varias ONG, éste argumentó que lo que realmente necesitaban las ONG era aprender más sobre habilidades básicas de gestión, ya que generalmente el estilo de gestión participativa iba en detrimento de las tareas de gestión básicas (presupuestos, personal, análisis de mercados, entorno legal, políticas del medio ambiente en el que operan; y también conocimientos sobre cómo mantener las relaciones sociales y sistemas de información). Más recientemente, el mismo Edwards (1999) también encontró en un estudio sobre el trabajo de ONG en Asia que la falta de atención a los principios básicos de la gestión era un importante factor que contribuía al fracaso de iniciativas de ONGs, como seleccionar personal y socios locales apropiados, mantener un claro sentido de la propuesta y las metas, y mantener buenas comunicaciones con los clientes.

Quizás lo difícil sea encontrar el equilibrio entre unas y otras, sin desmerecer ninguna. Dichter (1989:385) resaltaba que no importa el tipo de organización que se es, ya que toda organización necesita conocer y aplicar unas reglas genéricas de gestión. Para él, “los principios básicos de gestión no son diferentes para el Norte y para el Sur, o para los negocios y para los sectores no lucrativos”. De hecho, si existe la ‘buena gestión’ en un sentido genérico, ésta abarca las tareas, la gente, los procesos y la organización. Lo que la hace diferente son el contexto y la finalidad de la gestión.

A raíz de la importancia y la influencia que las ONG están consiguiendo en la sociedad civil, cada vez son mayores las críticas y cuestionamientos que se les hace sobre su verdadero papel en la sociedad. La revista *The Economist* sugería en 2003 que las ONG debían ser auditadas, ya que éstas “a menudo escapan del tipo de escrutinio que ellas mismas les gusta aplicar a gobiernos y compañías”; y continuaba diciendo que “las ONG son también organizaciones humanas, como cualquier otro grupo de personas con riesgo de caer en todo tipo de pereza, ineficiencia e incluso corrupción”. La misma Organización Mundial de Comercio, en su informe de 2005 hacía ver que mientras las ONG trataban de influir para tener un mayor acceso en la esfera internacional, “a menudo éstas no eran especialmente responsables en la rendición de cuentas ni particularmente transparentes” (Atkinson y Scurrah 2009:32). Es más, los estudios sobre el terreno de Vivian y Maseko (1994), Judith Tendler (1982), McGregor (1989), Hashemi (1989), Arellano-López y Petras (1994), Sanyal (1991), Hanlon (1991), y de Waal y Omaar (1993) acaban concluyendo sobre las escasas contribuciones que el trabajo de las ONG aporta a las comunidades. Sus acciones no son más que simples paliativos que nunca desembocan en cambios estructurales reales.

Existe consenso entre los economistas en que, desde una perspectiva macroeconómica, es difícil medir el efecto de la ayuda al desarrollo sobre el crecimiento económico en los países receptores. Por un lado, la falta de control de la multitud de factores que intervienen en el proceso, y por otro, la dificultad en medir los otros muchos efectos que se producen al mismo tiempo que se recibe ayuda internacional por ausencia de estadísticas adecuadas (García Montalvo 2008:34), incrementan la dificultad de realizar estudios macroeconómicos. Montalvo (2008) y Rajan y Subramanian (2007) se inclinan por la existencia de efectos negativos que contrarrestan los efectos positivos de la ayuda al desarrollo. La corrupción en los países receptores y el desconocimiento de la población sobre cuánta y qué ayuda se les ha destinado; los incentivos de los donantes, cuya mayor utilidad en gestionar la ayuda es su imagen de solidaridad y no los resultados; y la descoordinación entre la multitud de donantes a la hora de planificar y de actuar, provocan esos efectos negativos sobre la ayuda al desarrollo (García Montalvo 2008: 34-38).

La dependencia financiera hacia los donantes del Norte ha generado en las organizaciones no gubernamentales un sistema de rendición de cuentas limitado al uso eficiente de los recursos ofrecidos para alcanzar unos objetivos determinados. Las ONG se han centrado en justificar en qué se han gastado esos recursos, sin entrar a valorar los resultados reales y el impacto obtenido en las comunidades locales donde trabajan. Sus sistemas de rendición de cuentas están creados para rendir cuentas a los donantes, pero no a las personas beneficiarias e implicadas de sus proyectos de desarrollo. Para Tandom (2004:71), “un criterio de rendición de cuentas local también contribuiría a mejorar la identidad y el arraigo de las ONG en sus propias sociedades”. El escaso número de socios que tienen las ONG, su poca participación interna y su sistema organizativo empresarial, con pocas vías democráticas internas, ha venido acompañado de un nivel de rendición de cuentas, tanto a sus miembros como a las personas colaboradoras y beneficiarias, insuficiente y limitado. Para Serrano (2001:153-154), “se trata de una debilidad estructural de estas organizaciones que limita seriamente la capacidad de las mismas como agentes de transformación y cambio”. Los sistemas de información, seguimiento y análisis del impacto sobre el desarrollo son relativamente débiles en la gran mayoría de los países de la OCDE (OCDE 2009:28). Son pocos los países que han adoptado la capacidad para evaluar los efectos de sus políticas de desarrollo en los países en desarrollo y en la reducción de la pobreza. Sólo Suiza, la Comunidad Europea, Finlandia y Holanda han hecho algún esfuerzo, creando algún tipo de informe sistemático bien a través de una unidad dedicada a la coherencia política en desarrollo o financiando programas de investigación específicos a la universidad, a institutos de investigación o a agencias externas. Como decía Sogge (1998:45), “se premia principalmente a las organizaciones por gastar y seguir activas; casi nunca son castigadas si ese gasto no sirve para nada, o conlleva efectos colaterales mal recibidos. ¿Por qué los resultados no tienen más peso?”.

La mayoría de las ONGD necesitan ser capaces de llevar sus cuentas, asignar roles a su personal y desarrollar decisiones estratégicas. Las más innovadoras técnicas de gestión del sector privado como la “gestión por objetivos” y la auditoría social son técnicas que cada vez forman más parte del mundo de las organizaciones de desarrollo. Lewis se pregunta si estas técnicas harán que las ONG pasen de ser organizaciones basadas en

valores y voluntaristas a desarrollar una propuesta más profesionalizada de su trabajo. O si en cambio buscarán un nuevo conjunto de modelos y conceptos en gestión.

En la década de los años 90, se identificó una corriente, dentro del sector de las ONG, que empezó a importar las últimas técnicas de gestión y a personal directivo, provenientes del sector privado, como un intento de redireccionar los típicos problemas de gestión. Lewis cuenta que fue común que muchas ONG del Norte destacaran la necesidad de desarrollar sistemas de planificación estratégica, precisamente al mismo tiempo que los teóricos del sector privado como Mintzberg (que fue uno de los promotores del concepto de planificación estratégica en los años 70) estaban ya renunciando a ella como una herramienta útil (Lewis 2001:85). La adopción de estas técnicas procedentes del sector privado, a pesar de las crecientes críticas sobre la planificación estratégica, fue debido, según nos muestra Mulhare (1999), a una mayor cultura profesional dentro del sector de las ONG, que les hizo adoptar métodos e ideas empresariales.

La teoría de las organizaciones nos puede ayudar a comprender mejor la actual gestión de las ONG. De ahí que desde esta tesis se haya propuesto analizar la gestión de las ONG desde la teoría del nuevo institucionalismo, en concreto, de los tres tipos de legitimidades existentes, propuestas por Scott: la regulatoria, la cultural-cognitiva y la normativa. No es suficiente con trasladar los modelos empresariales a la gestión de las ONG. Hay que estudiar los modelos que ellas mismas están desarrollando y proponer elementos que introduzcan mejoras. De ahí que, en esta tesis se haya tratado de conocer y analizar los modelos de gestión que utilizan los equipos directivos en las organizaciones no gubernamentales; hacia qué modelo de organización se dirigen, y por qué y a qué obedece las estructuras y los cambios que están desarrollando.

Las capacidades de aprendizaje y cambio de las ONGD

Dentro de la teoría de las organizaciones, la comprensión de las organizaciones como sistemas abiertos en los que el aprendizaje organizacional juega un papel importante,

haya tenido una buena acogida entre los teóricos del desarrollo de países como Estados Unidos y el norte de Europa.

Autores como Korten (1987) y Brown y Covey (1987), defienden este nuevo modelo de organización como una alternativa a la tradicional gestión centralizada, jerarquizada y burocrática que la mayoría de las organizaciones suele aún desarrollar. Definen tres estadios básicos en los que una ONG debería actuar: por un lado, aprender para ser efectivo, en el sentido que una ONG debería plantearse cómo debería de hacerse mejor una tarea. Aprender para ser eficiente, en el que se debería definir cómo hacer una determinada tarea para producir los resultados deseados a un coste aceptable. Y aprender para expandirse, en los que una ONG debería buscar caminos para incrementar el impacto de su trabajo incrementando la escala de sus actividades. De ahí que el aprendizaje esté íntimamente ligado a la eficiencia, eficacia y crecimiento de una organización. Por lo que, para ser efectivas, las ONG deben adaptarse muy bien a los rápidos cambios con sus múltiples entornos, en las sedes centrales, en las sedes de los países, con las organizaciones locales del Sur, o con los beneficiarios (Lewis 2001:95). Brown y Covey (2001:96) insisten que, para las ONG “el aprendizaje organizacional es la clave para sobrevivir, debido a sus complejas tareas y a los turbulentos y cambiantes contextos en los que operan”.

Pero existen autores que constatan que en la práctica las ONG encuentran muy difícil llegar a aprender, a ser verdaderamente organizaciones de aprendizaje. Y esta dificultad se convierte en realmente un problema de gestión. Una casi debilidad de las ONG del Norte se encuentra en su a menudo limitada capacidad para aprender, adaptarse y mejorar continuamente la calidad de lo que hacen. Si las ONG no aprenden de su experiencia, están destinadas a ser insignificantes y se atrofiarán como agentes sociales de cambio. Las ONG del Norte necesitan, urgentemente, poner en marcha sistemas que aseguren que conocen y aprenden de lo que están logrando -en oposición a lo que están haciendo- y que entonces aplican lo que aprenden (Fowler 1997:64). Smillie (1995) también nos habla del “fracaso de las ONG de aprender de sus fracasos”.

Britton (1998) establece una serie de barreras internas y externas que dificultan el aprendizaje en las ONG, tales como la competitividad por los fondos, la presión de

mostrar costes bajos de administración, sistemas pobres de incentivos y una cultura activista que tiende a valorar más el presente que planificar el futuro. Destaca la falta de desarrollo de sistemas de información que permitan al personal acceder al valioso conocimiento que se queda encerrado en los individuos.

Las organizaciones no gubernamentales se caracterizan por defender valores como la participación, la democracia, el trabajo en equipo, la solidaridad, la diversidad, el respeto, la transparencia. Pero en el día a día de dichas organizaciones, estos valores parecen esfumarse, sin dar signos de visibilidad, pudiéndose percatar evidentes diferencias entre lo que dicen que hacen las organizaciones y lo que realmente practican. Tanto Roche (2000) como Bloch y Borges (2002), con cargos directivos en grandes ONGD internacionales, así lo han constatado y denunciado en su trabajo diario. A pesar de la necesidad de encontrar sinergias y de trabajar en redes con otras organizaciones, para intercambiar aprendizajes y mejorar su eficacia, las ONG todavía distan mucho de conseguirlo. Según Roche, su actitud no favorece el ‘parternariado’ o las relaciones entre ellas, ni su responsabilidad en el aprendizaje (2000), creando incongruencias entre lo que predicán y lo que practican. Precisamente las ONG, al igual que el resto de organizaciones, tienen dificultades en reconocer y aprender de sus errores. Argyris también nos previene de la incoherencia encontrada en muchas organizaciones entre lo que establecen y anuncian en sus principios y discursos, y el comportamiento o valores que practican en la realidad. Si aprendizaje es detectar y corregir errores, las ONG deberán ser conscientes de su comportamiento, desde su capacidad para aprender como su habilidad para establecer redes sociales, y llevar a la práctica su sistema de valores. Una estrategia de organización basada en el aprendizaje, tanto interno como el relacional, y enfocada en la puesta en práctica de dichos valores, es una buena propuesta para que las ONG se replanteen su comportamiento y trabajen sus incongruencias. Es lo que proponen la gran mayoría de organizaciones internacionales de Europa y América.

Conclusión

Haciendo un resumen de lo analizado en este capítulo, la problemática actual de las ONGD y el estudio de sus estructuras organizativas sólo cobra sentido si se valora, conjuntamente con la problemática de la reducción de la pobreza mundial, que es la finalidad y el objetivo por el que fueron creadas, su razón de ser. De ahí que este capítulo presente, en un primer momento, la realidad de la desigualdad social en el mundo y la incapacidad de los organismos internacionales en dar solución a dicha problemática, que se ha convertido en la antítesis de la igualdad, la justicia y la libertad, y de un mundo basado en los valores democráticos. En este capítulo se ha visto cómo las evaluaciones y los logros de las ONGD y del resto de organismos multilaterales no aportan datos sobre sus contribuciones a la erradicación de la pobreza y la injusticia social. La concepción ideológica y la forma de trabajar de las ONGD actuales no se entenderían si no se conocen sus inicios y procedencia; cómo su papel y su contribución en la sociedad ha ido creciendo, cobrando mayor reconocimiento, sobre todo desde mediados de los años ochenta, con la apertura de la democracia, la creación de una Agencia Española de Cooperación Internacional, y la externalización de una parte importante de los servicios de cooperación al desarrollo del Estado.

Las propias instituciones gubernamentales y multilaterales, como Naciones Unidas, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, han avalado este proceso de crecimiento y consolidación, y actualmente las ONGD son las dueñas de la práctica de la solidaridad en la sociedad. Se ha visto cómo se han convertido en un sector de una gran fuerza económica que maneja importantes presupuestos, la mayor parte de ellos procedentes de dichos organismos multilaterales y de los propios Estados. Por lo que su dependencia económica de los recursos otorgados por el Estado se ha vuelto crítica para ellas.

Las características que han adoptado actualmente se han ido conformando a lo largo de estos últimos años. Su fuerte arraigo en la sociedad, su dependencia económica, su incapacidad para generar recursos propios, y su supervivencia son producto del entorno y de las estructuras políticas existentes en cada sociedad. La misma crisis del Estado del

Bienestar ha provocado que los estados deleguen cada vez más en las ONG. Y ello ha traído como consecuencia un cambio en el rol de las ONG, convirtiéndose, básicamente, en organizaciones ejecutoras de servicios de ayuda. Pero, a la vez, una parte de las ONG no ha abandonado el rol de transformadoras sociales y de incidencia política para influir en los procesos políticos y de toma de decisiones a niveles gubernamentales y supranacionales; y el rol de ser socias con el gobierno, los donantes y el sector privado, en la construcción de capacidades, convirtiéndose en intermediarias de sus políticas de desarrollo. Su mayor conocimiento y compromiso con la realidad las hace ser más idóneas para muchos de los planes de desarrollo gubernamentales.

Ese crecimiento social, político y económico de las ONGD ha provocado, por un lado, un debate sobre la coherencia de sus sistemas de gestión actuales y si éstos son apropiados. Y por otro, sobre los resultados en el terreno de las ayudas al desarrollo.

De ahí que la segunda parte de este capítulo se haya centrado en la gestión de las ONGD y su legitimidad para desarrollar su trabajo. En nuestra sociedad, las ONGD empiezan a perder parte de su legitimidad y credibilidad social a partir de los años noventa, cuando empiezan a adoptar el rol de administradoras y ejecutoras de fondos públicos y su crecimiento en número y tamaño se vuelve importante. Buena parte de la ayuda oficial al desarrollo, tanto española como europea, es canalizada a través de estas organizaciones. Pierden parte de su independencia, de su representatividad pasada basada en movimientos sociales, y de su transparencia; y los cuestionamientos sobre sus resultados se hacen cada vez más numerosos, desde dentro de las ONGD y desde fuera. Como se ha podido observar, los propios gobiernos y organismos multilaterales, ya en los años dos mil, y conscientes de su papel, se debaten en cómo mejorar la eficacia de la ayuda y en cómo certificar que las ONGD a las que promueven y de las que son socios, son eficientes y eficaces.

Así, la gestión de las ONGD se vuelve clave ante el volumen de fondos que ya están manejando y el silencio de los resultados de su trabajo. Su dependencia financiera hacia los donantes del Norte ha generado en las ONGD un sistema de rendición de cuentas limitado al uso eficiente de los recursos obtenidos. Las ONGD se han centrado en

justificar en qué se han gastado esos recursos, sin valorar los logros obtenidos gracias a esos recursos. Prácticamente no evalúan ni hacen públicos sus resultados. Las pocas evaluaciones realizadas se vuelven opacas y son las auténticas desconocidas.

Por otro lado, también se hace una mención especial al valor diferencial de la gestión de las ONGD. Sus valores y su código ético es lo que las está diferenciando del resto de organizaciones empresariales. Por lo que la cultura de la organización se ha vuelto su principal elemento diferenciador.

Por último, se analiza qué piensan los teóricos del desarrollo sobre la propia capacidad de aprendizaje de las ONGD, como parte de un sistema de valores internos, propios de su cultura específica, que facilitan y favorecen el aprendizaje organizacional y su adaptación al entorno. Así, las limitaciones y dificultades de aprendizaje que están teniendo las ONGD se está convirtiendo en un grave problema de gestión. Muchas de ellas ya lo han detectado y son conscientes de la necesidad de replantearse su comportamiento de cara a trabajar y mejorar la eficacia de la ayuda.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE TRABAJO

Esta es una tesis eminentemente sociológica, en la que se ha tratado de conjugar toda una vertiente de técnicas cuantitativas junto con una serie de técnicas cualitativas que han podido ofrecer la calidad y cuerpo necesarios para contrastar las hipótesis de esta investigación.

La pregunta principal que ha guiado esta investigación es por qué las organizaciones del tercer sector adoptan un tipo de estructura organizativa que no les permite saber el grado de eficacia generado en la consecución de sus misiones, cuando la lógica empresarial proclama lo contrario. De ahí que el objetivo que ha marcado la investigación ha sido averiguar precisamente las diferentes dinámicas de comportamiento de las ONGD con respecto a sus entornos; unos comportamientos que se traducen en unas estructuras en las que la prestación de servicios, es decir, los departamentos o unidades técnicas de la organización, aquellos más ligados al desarrollo operativo de la misión, son los que menos información generan sobre sus resultados, sobre la calidad o sobre la eficacia de sus acciones. ¿A qué se debe eso? o ¿a quién se deben si es que se deben a alguien? ¿Tienen una doble misión, una misión escondida, quizás menos legítima o menos legitimada que la que proclaman públicamente?

Para buscar respuestas, en esta tesis partimos de las teorías institucionalistas, desde las que se estudia el comportamiento de las organizaciones tanto desde fuera, desde el entorno como modelador, con una función de constructor social de la realidad, como desde el interior de la organización misma, buscando legitimidades que le aseguren una permanencia en el tiempo, una supervivencia más allá de la incertidumbre de la crisis económica y de estructuras actual.

Desde dichas teorías, y considerando las organizaciones como un actor social moldeable y modelador, en esta investigación se han determinado los cinco principales entornos en

los que se mueven las ONGD (donantes, socios, contrapartes, beneficiarios y trabajadores) y, una vez analizados en profundidad, se han identificado aquellas legitimidades buscadas por las mismas organizaciones y las consecuencias de dichos comportamientos.

3.1 Objetivos de la tesis

Se ha definido un conjunto de objetivos orientados a un único y más ambicioso objetivo general que es comprender la estructura organizativa de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y su comportamiento para contribuir en el debate de su fortalecimiento institucional.

A continuación se definen los cinco principales objetivos que se han querido alcanzar y los indicadores y fuentes de información con los que se ha trabajado.

OBJETIVO 1: Analizar cómo se comportan las ONGD para asegurar su supervivencia: sus relaciones con los donantes y entidades financiadoras y cómo influyen en su estructura organizativa.

INDICADORES: Principales vías de financiación externa y de obtención de recursos.

Estructuras de las ONGD para la captación y la diversificación de fondos.

Compromisos adquiridos con los donantes y entidades financiadoras: Informes, evaluaciones, actuaciones comprometidas.

Compromisos adquiridos con los protagonistas y personas beneficiarias de los programas de desarrollo.

FUENTES DE INFORMACIÓN: Análisis de documentos, encuesta y entrevistas. Búsqueda en las memorias anuales de cada organización. Qué comunican y qué no comunican.

OBJETIVO 2: Determinar y analizar los factores que provocan el cambio y la innovación en las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

INDICADORES: Cambios organizativos internos en los últimos cinco años y debido a qué factores.

Si no los ha habido, exploración de necesidades de cambio y por qué.

Introducción de nuevos sistemas de gestión.

FUENTES DE INFORMACIÓN: Entrevistas con el personal directivo de las organizaciones.

OBJETIVO 3: Definir los procesos y mecanismos de aprendizaje de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo como posibles motores de cambio, dónde se ubican y cuándo se ponen en marcha.

INDICADORES: Sistemas de control y seguimiento de los resultados.

Sistemas de medición de la eficacia de los programas.

Funciones explícitas de gestionar la calidad, el aprendizaje y el conocimiento.

FUENTES DE INFORMACIÓN: Análisis de documentos específicos internos, entrevistas con el personal de las organizaciones, y encuesta.

OBJETIVO 4: Analizar la responsabilidad de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo con sus trabajadores y trabajadoras.

INDICADORES: Condiciones de trabajo de los trabajadores/as y con el entorno; qué tipo de beneficios sociales tiene trabajar en una ONGD.

FUENTES DE INFORMACIÓN: Entrevistas al personal técnico de las organizaciones.

3.2. Unidades de observación

Las entidades analizadas en este estudio son las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, cuya principal actividad se centra en la cooperación internacional para el desarrollo en países del Tercer Mundo. Por lo que sus principales acciones van desde la realización de proyectos de cooperación, a la ayuda humanitaria y a actividades de emergencia con las personas y colectivos más desfavorecidos y pobres de los países del Sur. Al ser organizaciones no gubernamentales de desarrollo todas ellas trabajan en terceros países.

Así, para este estudio se descartaron aquellas organizaciones que no tuvieran como principal misión la cooperación para el desarrollo y que no trabajaran en terceros países, como son todas aquellas organizaciones no gubernamentales dedicadas a la acción social en España. Surgieron casos como FAD, una entidad que aún estando en la CONGDE, actualmente su principal actividad no es la cooperación al desarrollo sino el trabajo con el colectivo de personas drogadictas que vive en España; por lo que es un organización que aunque salió en la muestra aleatoria, se acabó descartando al no cumplir los requisitos.

Por otro lado, dada la gran cantidad de organizaciones no gubernamentales de desarrollo registradas en la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo (AECID), que en octubre de 2010 ascendían a 1.821 organizaciones⁹, se decidió buscar nuevos criterios para acotar la población. Los requisitos de la AECID para registrarse como ONGD son demasiado amplios y engloban a una gran variedad de organizaciones dentro del mismo epígrafe: organizaciones cuya principal actividad no es la cooperación al desarrollo; organizaciones que nunca han presentado ninguna documentación sobre sus actividades y no se sabe si funcionan y a qué se dedican realmente; organizaciones unipersonales; u organizaciones que solamente trabajan en España.

⁹ Dato proporcionado por la misma AECID a raíz de una llamada telefónica realizada por la autora de esta tesis a sus oficinas.

Así, se introdujo un nuevo requisito para acotar más la población objeto. Se optó por trabajar solamente con aquellas ONGD que públicamente hubieran adquirido un compromiso y unos valores sociales de acorde al carácter ético de sus misiones. De ahí que, finalmente, la selección de la muestra se realizara solamente entre las organizaciones pertenecientes a la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE). La Coordinadora Estatal de ONGD de España es la única federación de ONGD a nivel estatal. Ha tratado de regular este amplio universo de organizaciones dedicadas a la cooperación, elaborando unos códigos éticos de conducta normativos de obligado cumplimiento, para todas aquellas organizaciones que desean formar parte de la Coordinadora; aunque en realidad, para muchos, dichos códigos, “más que una definición de lo que son las ONG, son una definición de lo que deberían ser” (Serrano 2001:151). Está integrada por 89 ONGD de ámbito estatal; y por otras 475 ONGD autonómicas, que forman parte de las Coordinadoras Autonómicas, las cuales también están vinculadas a la Coordinadora Estatal y a sus códigos éticos. Este conjunto minoritario de organizaciones vinculadas a la Coordinadora Estatal está compuesto por el núcleo más activo de organizaciones no gubernamentales que actualmente trabajan en terceros países; que buscan abiertamente sinergias con otras ONGD; y que han firmado un código de conducta ético que protege la imagen y la dignidad de las personas con las que trabajan en el Sur. Es este grupo de organizaciones, cohesionado y estructurado, con el que se realizó el trabajo de campo para esta tesis. Un grupo, cuya legitimidad normativa está avalada, internamente, por su pertenencia a la Coordinadora Estatal de ONGD. La selección de ONGD pertenecientes a la Coordinadora aseguró que las ONGD con las que se trabajaron fueran representativas de su sector, en el sentido de que haber adquirido públicamente, un compromiso ético, un código de conducta frente a la sociedad y una responsabilidad con la transparencia, por encima de otros intereses. Como dato, mencionar que todos los escándalos de malversación de fondos relacionados con ONGD que han salido a la luz pública desde los años ochenta han procedido de organizaciones que no eran miembros de esta Coordinadora.

Dentro mismo de la Coordinadora de ONGD (CONGDE) destacar, también, la diversidad de organizaciones no gubernamentales existentes, grandes, medianas y pequeñas; llevadas por voluntarios o gestionadas por terceros; fundadas por particulares, o por partidos políticos, sindicatos o la Iglesia Católica; de ideología asistencialista y

paternalista, o basadas en el empoderamiento. Este estudio seleccionó la muestra aleatoriamente, sin introducir ninguna variable de filtro adicional. Para tratar de conservar dicha heterogeneidad en la misma muestra seleccionada se extrajo una muestra aleatoria simple tras ordenar los casos por orden alfabético (Kish 1965; Bosch y Torrente 1993).

De todas formas, a pesar de dicha diversidad, todas ellas han de gestionar cuatro áreas básicas e interrelacionadas, adoptando el marco de trabajo conceptual definido por David Lewis (2007:14-15) para las ONG: el área organizacional a través de sus estructuras y procesos; sus actividades de desarrollo, en forma de proyectos, programas, campañas o servicios; la gestión de las relaciones sociales con otras organizaciones u actores institucionales, es decir, el estado, el sector privado, otras ONG, y las comunidades organizadas con las que opera; y finalmente, todas ellas localizadas en los diferentes y variables entornos en los que se mueve cada organización, es decir el contexto en el que trabajan. De ahí que todas ellas se las haya considerado válidas en la muestra extraída para el análisis organizacional.

La siguiente tabla (Tabla 3.1) es el listado completo de las 89 organizaciones miembro de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España, sobre las que se extrajo, posteriormente, la muestra aleatoria de trabajo. La práctica totalidad de este universo participó en la encuesta anual que llevó a cabo la CONGDE en el año 2008, publicada en el año 2010, y con la que, desde esta tesis, también se ha realizado un importante análisis de datos estadísticos secundarios.

Tabla 3.1. Listado de ONGD miembros de la CONGDE

NUM	ONGD	NÚM	ONGD
1	Acción Contra el Hambre	30	Farmacéuticos Sin Fronteras
2	Acciónrapaz	31	Federación de Religiosos Socio-Sanitarios
3	Acsur - Las Segovias	32	Federación Serso
4	Adra	33	Federación Setem
5	Aieti	34	FERE

NUM	ONGD	NÚM	ONGD
6	Alboan	35	Fiadelso
7	Amigos de la Tierra	36	Fontilles
8	Amref Flying Doctors	37	Fuden
9	Arquitectos Sin Fronteras- España	38	Fundación Iberoamérica – Europa
10	Asamblea de Cooperación por la Paz	39	Fundación Iuve
11	Asociación Mensajeros de la Paz	40	Fundación Adsis
12	Asociación Amigos del Pueblo Saharaui	41	Fundación Anar
13	Asociación Nuevos Caminos	42	Fundación CEAR
14	Ayuda en Acción	43	FAD
15	Cáritas Española	44	Fundación del Valle
16	Cesal	45	Fundación Humanismo y Democracia
17	CIC	46	Fundación Iberoamericana para el Desarrollo
18	Cideal	47	Fundación IPADE
19	Codespa	48	Fundación Madreselva
20	Cooperació	49	Fundación Paz y Solidaridad
21	Cooperación Internacional ONG	50	Fundación Mundubat
22	Cruz Roja Española	51	Fundación Prodein
23	Economistas Sin Fronteras	52	Fundación Promoción Social de la Cultura
24	Edificando-Comunidad de Nazareth	53	Fundación Rubén Darío - Campo Ciudad
25	Educación Sin Fronteras	54	Fundación Tierra de Hombres- España
26	Entreculturas- Fe y Alegría	55	Fundesó
27	Entrepueblos	56	Ingeniería Sin Fronteras Federación Española
28	F.I.S.C	57	Intered
29	Farmaceuticos Mundi	58	Intermón Oxfam
59	Iscod	75	Prosalus
60	Jóvenes del Tercer Mundo/Jóvenes y Desarrollo	76	Proyde
61	Juan Ciudad ONGD	77	Proyecto Cultura y Solidaridad
62	Justicia y Paz	78	Proyecto Local
63	Manos Unidas	79	Proyecto Solidario
64	Médicos del Mundo	80	Pueblos Hermanos
65	Medicus Mundi	81	Red Euromediterránea de Cooperación al Desarrollo
66	Misión América	82	Save the Children
67	Mon-3	83	Sed

NUM	ONGD	NÚM	ONGD
68	Mpdl	84	Solidaridad Internacional
69	Mujeres En Zona De Conflicto	85	Solidarios para el Desarrollo
70	Ocasha-Cristianos Con El Sur	86	Sotermun-USO
71	Ospaaal	87	Unicef- Comité Español
72	Paz Con Dignidad	88	Unión Solidaria-Unis
73	Paz y Cooperación	89	Veterinarios Sin Fronteras
74	Paz y Desarrollo		

Fuente: Datos extraídos del Informe Anual 2009. CONGDE. 2010

En la tabla 3.2 se han recopilado las dieciocho Coordinadoras Autonómicas adscritas a la misma CONGDE.

Tabla 3.2. Listado de Coordinadoras Autonómicas miembros de la CONGDE

NÚM	COORDINADORA	NÚM	COORDINADORA
1	Coordinadora Andaluza de ONGD	10	Coordinadora Extremeña de ONGD
2	Coordinadora Asturiana de ONGD	11	Coordinadora Extremeña de ONGD
3	Coordinadora Balear de ONGD	12	Coordinadora de ONGD- La Rioja
4	Coordinadora Cántabra de ONGD	13	Coordinadora Gallega de ONGD
5	Coordinadora Castellano Leonesa de ONGD	14	Coordinadora ONGD Comunidad Foral de Navarra
6	Coordinadora de ONGD de Canarias	15	Coordinadora Valenciana de ONGD
7	Coordinadora de ONGD de Castilla-La Mancha	16	Federación Aragonesa de Solidaridad
8	Coordinadora ONGD de Murcia	17	Federación Catalana de ONGD
9	Coordinadora de ONGD de Euskadi	18	Federación de ONGD de Madrid

Fuente: Datos extraídos del Informe Anual 2009. CONGDE. 2010

La muestra de organizaciones con la que se trabajó ha estado clasificada según su tamaño, tal y como Scott recomendaba. Para ello se utilizaron los mismos criterios de clasificación definidos por la OCDE¹⁰ en la Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo. Según dicha clasificación, se identificaron tres tamaños diferentes de ONGD:

¹⁰ OCDE: Son las siglas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

medianas, pequeñas y micro. Solamente 1 de las 89 organizaciones miembro de la CONGDE cumple los requisitos de organización grande, la entidad Intermon-Oxfam; de ahí que, para no desvirtuar el análisis de los resultados, dicha organización se haya incorporado dentro del grupo de organizaciones medianas.

Tabla 3.3. Criterios de clasificación de las ONGD según tamaño

Categoría 1= 2	Grandes organizaciones	Más de 250 trabajadores/as Volumen anual de ingresos superior a 50 millones de euros
Categoría 2	Medianas organizaciones	Menos de 250 trabajadores/as Volumen anual de ingresos inferior a 50 millones de euros y superior a 10 millones de euros
Categoría 3	Pequeñas organizaciones	Emplea entre 10 y 49 trabajadores/as Volumen anual de ingresos inferior a 10 millones y superior a 2 millones de euros
Categoría 4	Micro organizaciones	Emplea a menos de 10 trabajadores/as Volumen anual de ingresos inferior a 2 millones de euros

Fuente: Datos procedentes de la OCDE. 2003

Aprovechando la clasificación anterior, y teniendo en cuenta ambas variables (volumen anual de ingresos y número de trabajadores contratados) las organizaciones miembro de la CONGDE se ordenaron según fueran medianas, pequeñas o micro. Así, según muestra la tabla siguiente (Tabla 3.4), la gran mayoría de las 89 ONGD españolas (un total de 78) son organizaciones pequeñas, especialmente micro; 11 están clasificadas como medianas, de las que, como se ha mencionado anteriormente, solamente una, Intermon-Oxfam cumple todos los requisitos para catalogarla como una entidad grande. De esta manera, se puede comprobar que la muestra seleccionada reproduce bien la población de ONGD.

Tabla 3.4. Relación de ONGD miembro de la CONGDE según tamaño

ONGD MEDIANAS	ONGD PEQUEÑAS	ONGD MICRO
Acción contra el Hambre	ACSUR-LAS SEGOVIAS	Acción Verapaz
Asamblea de Cooperación Por la Paz	AIETI	ADRA
Ayuda en Acción	ALBOAN	Amigos de la Tierra España - AdTE
Cáritas Española	AMREF	Arquitectos Sin Fronteras
Cruz Roja Española	Asociación Entrepueblos	Asociación Amigos Pueblo Saharaui de Madrid
Fundación Entreculturas	CESAL	ASOCIACIÓN FONTILLES
Intermón Oxfam	CIC-Consejo Interhospitalario de Cooperación	Asociación Mensajeros de la Paz
Manos Unidas	CIDEAL	Asociación Nuevos Caminos (ANC)
Medicus Mundi	CODESPA	Comisión General Justicia y Paz
Movimiento por la Paz -MPDL-	COOPERACCIÓN	Cooperación Internacional
UNICEF - Comité Español	Educación Sin Fronteras	Economistas Sin Fronteras
	FAD	Edificando Comunidad de Nazareth
	Farmamundi	Farmacéuticos Sin Fronteras de España
	Fundación CEAR - Habitáfrica	Federación SERSO
	Fund. Desarrollo Sostenido (FUNDESO)	FERE-CECA
	Fund. Iberoamericana para el Desarrollo	FIADELSO
	Fundación IUVE Cooperación	FISC
	Fund. para el Desarrollo de la Enfermería – FUDEN	Fundación Adsis
	Fund. Promoción Social de la Cultura	Fundación ANAR
	H+D	Fundación de Religiosos para la Salud (FRS)
	InteRed	Fundación del Valle
	IPADE	Fundación Iberoamérica Europa
	ISCOD	Fundación Madreselva
	ISF - Federación Española de Ingeniería Sin Fronteras	Fundación Món-3
	JOVENES Y DESARROLLO	Fundación Paz y Cooperación
	Médicos del Mundo	Fund. Paz y Solidaridad. CC.OO.Serafin Aliaga
	MUNDUBAT	Fundación PRODEIN
	Paz con Dignidad	Fundación Rubén Darío-Campo Ciudad
	Paz y Desarrollo	Fundación Tierra de Hombres
	PROYECTO SOLIDARIO	Juan Ciudad ONGD
	Save the Children	Misión América
	SETEM	Mujeres en Zona de Conflicto (MZC)
	Solidaridad Internacional	OCASHA-Cristianos con el Sur
	Veterinarios Sin Fronteras	ProPerú
		Prosalus
		PROYDE
		Proyecto Cultura y Solidaridad
		Proyecto Local
		PUEBLOS HERMANOS
		REMCODE
		SED
		SOLIDARIOS
		SOTERMUN-USO
		UNIÓN SOLIDARIA-UNIS
11 ONGD MEDIANAS	34 ONGD PEQUEÑAS	44 MICRO ONGD
TOTAL: 89 ONGD		

Fuente: Datos procedentes del Informe Anual 2009 CONGDE. 2010

3.3. Desarrollo del trabajo de campo

Para la consecución de los objetivos marcados, se ha considerado que el análisis comparativo entre un grupo de ONGD se aproximaba de una forma más detallada y concisa al objeto de estudio. Por lo que el método del análisis comparativo, tal y como propone Caïs (1997), ha ofrecido la oportunidad de utilizar, a la vez, técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas, que han enriquecido y completado el estudio, tanto de los casos como de las variables identificadas.

Las técnicas de investigación elegidas para la realización del trabajo de campo fueron:

- Un cuestionario extenso administrado por correo electrónico, enviado a 49 organizaciones.
- Entrevistas telefónicas de verificación y de ampliación de información a toda la muestra aleatoria inicial compuesta por 49 organizaciones.
- Vaciado de información de las páginas Web del grupo de 21 organizaciones que finalmente contestaron el cuestionario por correo electrónico.
- Entrevistas en profundidad a directivos-gerentes de ONGD
- Entrevistas en profundidad a personal técnico de cooperación.
- Entrevistas cortas a parte de la plantilla de personal contratado por diferentes ONGD.

Estas herramientas se trataron de manera complementaria y han aportado, fundamentalmente, información cualitativa a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Se descartó la realización de grupos de discusión a personal directivo porque se partía de la base de equipos humanos con una carga de trabajo elevada, con una agenda con bastantes viajes dentro y fuera de España, a los que era difícil reunir en un mismo espacio físico y de tiempo.

Por otro lado, también se utilizaron los datos de una de las principales encuestas que realiza la CONGDE anualmente a todas sus organizaciones miembro, para su análisis

secundario. Esta encuesta de 2008 recogió los datos de 106 de las 108 organizaciones miembro de la Coordinadora, obteniendo un índice de participación del 98%. De estas 106 organizaciones participantes, 89 eran ONGD y 17 Coordinadoras Autonómicas de ONGD. Solamente 2 ONGD del total de organizaciones que forman parte de la Coordinadora no participaron en la encuesta.

La utilización de estos datos cuantitativos se ha aprovechado para poder triangular las técnicas cualitativas llevadas a cabo personalmente, dotando a esta investigación de un conjunto de datos cuantitativos de calidad a la vez que de información cualitativa de primera mano.

En total se contactó con 53 organizaciones diferentes, de las que 21 realizaron el cuestionario por correo, se realizó el vaciado de información de las páginas Web de 21 organizaciones, se entrevistó telefónicamente a 49 organizaciones para ampliar y recabar información adicional, especialmente de los sistemas de calidad y de gestión del conocimiento utilizados; se realizaron 17 entrevistas en profundidad a gerentes de ONGD y a algunos técnicos de cooperación, y se realizaron 15 entrevistas cortas a trabajadores de ONGD. Diversas organizaciones participaron en varias técnicas de investigación a la vez, y algunas solamente participaron en una. Todas ellas han estado codificadas para proteger y garantizar la confidencialidad de la información, asignando un orden aleatorio a cada organización, otro a cada directivo/a entrevistado, y otro a cada trabajador/a.

En la siguiente tabla 3.5 se listan todas las organizaciones que, de una manera u otra, han participado en el estudio, indicando las diferentes técnicas de investigación aplicadas a cada una.

Tabla 3.5. Listado de ONGD participantes en el estudio y técnicas de investigación utilizadas

	ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	CUESTIONARIO POR CORREO	ANÁLISIS PÁGINAS WEB	ENTREVISTAS TELEFÓNICAS DE VERIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD DIRECTIVOS/AS Y TÉCNICOS	ENTREVISTAS TRABAJADORES/AS
1	ADSIS	X	X	X	X	
2	AIETI	X	X	X		
3	ALBOAN	X	X	X		
4	AYUDA EN ACCION	X	X	X	X	4
5	CIC	X	X	X	X	
6	ECONOMISTAS SIN FRONTERAS	X	X	X		
7	EDUCACIÓN SIN FRONTERAS	X	X	X	X	1
8	FUDEN	X	X	X		
9	FUND PAGESOS SOLIDARIS	X	X	X	X	3
10	FUND RELIGIOSOS PARA LA SALUD	X	X	X		
11	INTERED	X	X	X		
12	JOVENES Y DESARROLLO	X	X	X		
13	MEDICOS DEL MUNDO	X	X	X	X	
14	MEDICUS MUNDI	X	X	X		

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	CUESTIONARIO POR CORREO	ANÁLISIS PÁGINAS WEB	ENTREVISTAS TELEFÓNICAS DE VERIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD DIRECTIVOS/AS Y TÉCNICOS	ENTREVISTAS TRABAJADORES/AS
15 PAZ Y SOLIDARIDAD-CATALUNYA	X	X	X		3
16 PROSALUS	X	X	X		
17 PROYECTO SOLIDARIO	X	X	X		
18 SETEM	X	X	X	X	
19 SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	X	X	X	X	1
20 UNION SOLIDARIA-UNIS	X	X	X		
21 VETERINARIOS SIN FRONTERAS	X	X	X	X	
22 UNICEF				X	
23 AGENCIA CATALANA DE COOPERACIÓ				X	
24 CONGDE				X	
25 COOPERACCIÓ			X	X	
26 ENTREPOBLES			X	X	1
27 ACSUR-LAS SEGOVIAS			X		
28 ARQUITECTOS SIN FRONTERAS			X		
29 ASAMBLEA COOPERACIÓN POR LA PAZ			X		

	ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	CUESTIONARIO POR CORREO	ANÁLISIS PÁGINAS WEB	ENTREVISTAS TELEFÓNICAS DE VERIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD DIRECTIVOS/AS Y TÉCNICOS	ENTREVISTAS TRABAJADORES/AS
30	ASOCIACIÓN NUEVOS CAMINOS			X		
31	CODESPA			X		
32	FARMAMUNDI			X		
33	FISC			X		
34	FUND. PROMOCIÓN SOCIAL DE LA CULTURA			X		
35	FUNDACIÓ SOLIDARITAT				X	
36	FUNDACIÓN AKWABA			X		
37	FUNDACIÓN CIDEAL			X		
38	FUNDACIÓN ENTRECULTURAS			X		
29	FUNDACIÓN IBEROAMÉRICA EUROPA			X		
40	FUNDACIÓN IUVE-COOPERACIÓN			X		
41	FUNDACIÓN PRODEIN			X		
42	FUNDACIÓN TIERRA DE HOMBRES			X		
43	INGENIERIA SENSE FRONTERES			X	X	

	ORGANIZACIONES PARTICIPANTES	CUESTIONARIO POR CORREO	ANÁLISIS PÁGINAS WEB	ENTREVISTAS TELEFÓNICAS DE VERIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD DIRECTIVOS/AS Y TÉCNICOS	ENTREVISTAS TRABAJADORES/AS
44	MANOS UNIDAS			X		
45	MON-3			X	X	
46	MUNDUBAT			X		
47	OCASHA-CRISTIANOS CON EL SUR			X		
48	PAZ CON DIGNIDAD			X		
49	PROYDE			X		
50	PUEBLOS HERMANOS			X		
51	SAVE THE CHILDREN			X		
52	INTERMON-OXFAM					2
	TOTALES	21	21	47	17	15

Cuestionario por correo

Del total de ONGD adscritas a la CONGDE se seleccionó una muestra representativa de ONGD con la que realizar el trabajo de campo, para lo que se extrajo una muestra aleatoria simple. Del listado completo de 89 organizaciones ordenadas alfabéticamente, se seleccionó, en una primera tanda, una de cada tres organizaciones, identificando una muestra inicial de 30 entidades. Con las restantes organizaciones se volvió a realizar una nueva selección que ampliara la muestra inicial y se seleccionó una nueva ronda de 19 entidades, contando con una selección final de 49 organizaciones. De todas ellas, cuatro rehusaron participar en el estudio por no tener tiempo¹¹, una se descartó por incumplimiento de las condiciones identificadas inicialmente¹², y una sexta no pudo ser localizada a pesar de las continuas llamadas telefónicas realizadas a la sede¹³. Por lo que finalmente se contó con una muestra aleatoria simple de 43 organizaciones. Esta muestra es la que se utilizó para el envío de los cuestionarios por correo.

El cuestionario por correo se elaboró como técnica complementaria que ampliara los datos secundarios obtenidos a través de la encuesta realizada por la CONGDE a todas las ONGD y que contó con una elevada participación, alcanzando un nivel de cumplimiento del 98%.

Se diseñaron 85 preguntas, todas ellas relativas a cuatro áreas temáticas: la gestión, la financiación, los entornos y los grupos de interés de las ONGD. La mayor parte de las preguntas se cerraron con la finalidad de lograr posteriormente un mejor tratamiento estadístico y una respuesta más ágil por parte del encuestado/a, dejando abiertas aquellas en las que se quería conservar una mayor riqueza. El cuestionario se realizó vía on line, a través del sistema de Google Docs. De esta manera se facilitaba su reenvío por parte de las personas encuestadas, su posterior ordenamiento, su compilación, una rápida lectura de las respuestas, el procesamiento de todos los datos y, además, su

¹¹ Se trata de micro organizaciones con muy poco personal contratado.

¹² La principal actividad de la organización FAD, aunque está inscrita en la CONGDE, es la atención a la drogodependencia, y la cooperación al desarrollo sólo resulta una actividad complementaria. De ahí que se decidiera descartarla del estudio.

¹³ Se realizaron 12 llamadas en diversos días y a diversas horas, a la sede de Edificando Comunidad de Nazareth pero en ninguna de ellas se obtuvo respuesta. No había contestador automático.

exportación al programa estadístico SPSS. Este cuestionario por correo se completó con una serie de llamadas telefónicas para acabar de recabar información en los casos en los que dejaron algún campo en blanco o cuando hubo algún incidente.

En un principio, se puso fecha límite para que las organizaciones pudieran cumplimentar y enviar la encuesta de vuelta. Una fecha límite de dos semanas, que se fue ampliando hasta tres meses, dadas las dificultades en conseguir que las organizaciones se involucraran y reenviaran el cuestionario completo. Las dificultades encontradas en la recogida de datos fueron debidas, en parte, porque el universo de organizaciones en el que se basa este estudio está formado por una mayoría de pequeñas entidades de solamente dos, tres o cuatro personas contratadas en plantilla, con una carga de trabajo importante. De este tipo de entidades se recogieron muchas quejas sobre la falta de tiempo para desarrollar su trabajo adecuadamente, y también para colaborar en investigaciones como ésta y poder rellenar el cuestionario extenso que se les enviaba. También se recogieron sugerencias sobre las fechas en las que se les pasó el cuestionario, entre enero y febrero, que, al ser inicio de año, era época de cierre de año y de elaboración de informes de proyectos finales, reuniones de planificación anual y viajes de seguimiento, y disponían de poco tiempo para poder participar adecuadamente en este estudio. De ahí que la recogida de los cuestionarios se tornó dura, lenta y paciente. A lo largo de los siguientes meses se sucedieron tres, cuatro y hasta cinco llamadas telefónicas por organización para conseguir motivar a las personas de contacto y que acabaran cumplimentando y reenviando de vuelta el cuestionario.

De las 43 organizaciones contactadas y predispuestas a realizar el cuestionario, enviaron de vuelta el cuestionario completo 21 de ellas. Con estas 21 organizaciones se ha elaborado una ficha técnica y se les ha solicitado mayor información vía telefónica y vía Web, tratándolas, posteriormente, como estudios de caso, para completar las respuestas con información institucional.

En el siguiente apartado se ha incluido el cuestionario completo, cuyas preguntas están estructuradas bajo los siguientes siete temas principales, que corresponden a los diferentes entornos y fuentes que ofrecen legitimidad a las ONGD:

1. Relaciones con el norte: organismos donantes.
2. Relaciones con el norte: socios/as y colaboradores/as
3. Relaciones con otras ONGD
4. Relaciones con el sur: contrapartes locales, organizaciones socias del sur y personas implicadas y beneficiarias.
5. Perspectiva financiera
6. Perspectiva de desarrollo organizacional
7. Órganos de gobierno

Cuestionario enviado vía correo electrónico a las ONGD

El Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones de la Universidad de Barcelona está elaborando un estudio sobre la sociedad civil organizada. Su propósito es analizar el papel de las ONGD en algunos aspectos de la sociedad, especialmente sus relaciones con el entorno y cómo influyen en su estructura organizativa. El objetivo es ofrecer una panorámica sobre uno de los sectores más influyentes de nuestra realidad y generar un debate interno que permita seguir avanzando en la mejora de las organizaciones.

Hemos seleccionado un grupo de ONGD miembros de la Coordinadora Estatal de ONGD, de manera totalmente aleatoria, en el que se incluye vuestra organización.

De ahí que solicitemos vuestra colaboración contestando a este cuestionario y que lo hagáis lo más sinceramente posible. Esta encuesta se compone de 85 preguntas, la mayoría tipo test, cuya duración no excede la media hora. Los resultados derivados de esta investigación serán completamente anónimos. En ningún caso se relacionará opinión alguna a título individual ni se hará referencia a alguna de las organizaciones de las cuales sois miembros. Los resultados siempre serán agregados sin posibilidad de identificar a los/as participantes en la encuesta.

Muchas gracias por vuestro apoyo. Os rogamos nos remitáis el cuestionario, a lo más tardar, a finales de la semana que viene, con fecha límite el 21 de enero.

Ante cualquier posible duda, por favor, no dudéis en poneros en contacto con la responsable de la investigación, María Gradillas Reverté, a la siguiente dirección electrónica: mgradillas@gmail.com

A título de control, para que una persona no conteste más de un cuestionario, por favor indica tu correo electrónico*. Los cuestionarios con correos electrónicos no válidos serán desestimados.

*Obligatorio

1. RELACIONES CON EL NORTE: ORGANISMOS DONANTES.

1. ¿En qué creéis que se fijan las administraciones públicas, en sus convocatorias de subvenciones, a la hora de aprobar unos proyectos y descartar otros? Podéis elegir varias respuestas, si lo consideráis oportuno.

- En si el proyecto es políticamente correcto.
- En los objetivos y actividades a realizar del proyecto.
- En los recursos que aporta la ONGD.
- En la zona geopolítica en la que se va a ejecutar el proyecto.
- En la credibilidad de la ONGD que lo presenta.
- En la viabilidad del proyecto.
- Otro:

2. Si habéis elegido varias respuestas en la anterior pregunta, ¿podríais indicarnos cuál de ellas consideráis que es la más importante?

3. Cuando las administraciones públicas han de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados, ¿qué es lo que creéis que más les interesa, tanto del desarrollo del proyecto como al finalizar el mismo? Si lo consideráis conveniente, podéis elegir varias respuestas.

- La capacidad de ejecución presupuestaria en función del proyecto aprobado.
- La capacidad de ejecución de las actividades programadas.
- Los resultados finales del proyecto.
- La satisfacción de todos los implicados/as en el proyecto.
- La adaptación del proyecto al entorno.
- La calidad en la ejecución del proyecto.
- Otro:

4. ¿Por qué lo creéis así?

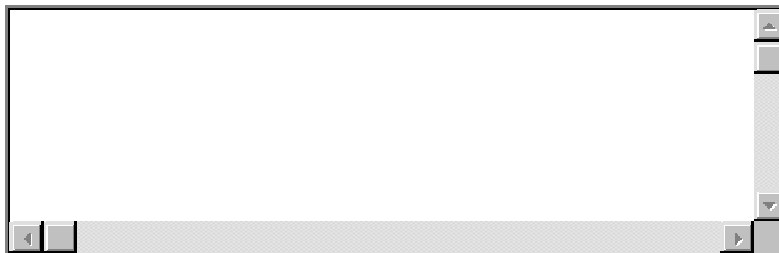


5. Desde vuestro punto de vista, ¿qué interés creéis que tienen las administraciones públicas en el impacto que puede provocar un proyecto sobre el terreno?

6. ¿Os suelen aprobar proyectos, las mismas administraciones públicas, todos los años?

- Generalmente.
- Algunos años.
- Casi nunca.
- Nunca.
- Otro:

7. ¿Por qué? Es importante que contestéis a esta pregunta lo más objetiva y sincera posible.



8. En los últimos cinco años, ¿os han llamado directamente para discutir o preparar algún tema en concreto?

- Todos los años.
- Alguna vez.
- En estos últimos cinco años no, pero anteriormente si que nos llamaron.
- Nunca.

- Otro:

9. ¿Tenéis contactos con las administraciones públicas a través de la CONGDE?

- Sí nos han invitado a las reuniones y hemos ido.
- Sí nos han invitado a las reuniones pero no hemos ido.
- No nos han invitado a las reuniones que se han convocado.
- No sabemos que se hayan convocado reuniones al respecto.
- Otro:

10. ¿Podrías decirnos las temáticas de dichas reuniones, si las sabéis, independientemente de si habéis asistido o no?



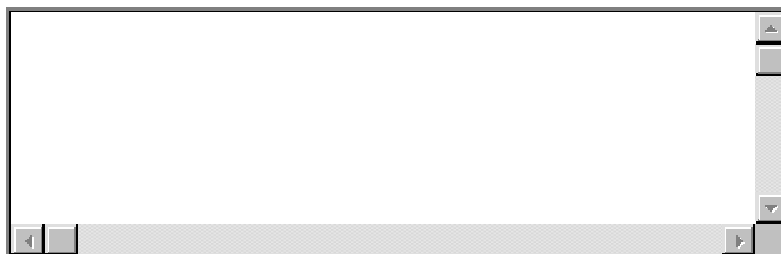
11. ¿Consideráis que habéis tenido, alguna vez, una relación de favoritismo político con alguna/s administraciones públicas?

- Sí
- No
- No sabe, no contesta.
- Otro:

12. Desde el año 2005, con los nuevos requisitos de la AECID para acceder a sus convocatorias, ¿habéis cambiado u os habéis replanteado vuestra forma de trabajar o de organizaros?

- Sí.
- No.
- Otro:

13. ¿De qué manera? Se trata de definir qué departamentos han modificado sus hábitos de trabajo o se han adaptado a las nuevas exigencias, y explicar, brevemente, cómo.



14. ¿Habéis presentado, alguna vez, vuestra solicitud para obtener el certificado de calificación de la AECID?

- Sí.
- No.

15. Si habéis contestado que sí, ¿os lo han concedido?

- Sí.
- No.

16. ¿Cuánta información dáis a las entidades que os financian un proyecto?

- Toda aquella información que nos solicitan.
- Solemos incluir más información de la que nos solicitan.
- Otro:

17. ¿Qué os parece el tipo de documentación que os solicitan las GRANDES administraciones públicas, a la hora de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados? En esta pregunta hemos querido diferenciar las exigencias de las grandes administraciones públicas de las exigencias de las pequeñas administraciones, al entender que existe una diferencia de grado en el monto de las subvenciones.

- Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.
- Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.
- La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.
- La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.
- Con la información que solicitan no es posible hacer un correcto seguimiento de los proyectos.
- Otro:

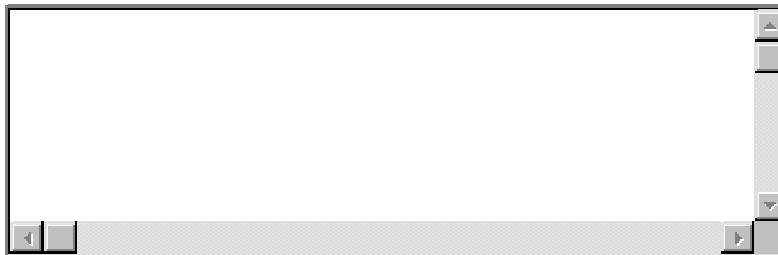
18. ¿Y qué os parece el tipo de documentación que os solicitan las PEQUEÑAS administraciones públicas a la hora de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados?

- Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.
- Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.
- La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.
- La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.
- Con la información que solicitan no es posible hacer un correcto seguimiento de los proyectos.
- Otro:

19. ¿Cómo definiríais vuestras relaciones con las administraciones públicas en estos últimos años?

- Buena.
- Aséptica.
- Regular.
- Mala.
- Otro:

20. ¿Por qué?



21. ¿Os cofinancian empresas privadas?

- Si.
- No.
- Otro:

22. Las empresas privadas que os cofinancian, ¿de qué sector suelen provenir, mayoritariamente?

23. Cuando os cofinancian empresas privadas, ¿por qué creéis que buscan vuestra organización?

24. ¿Qué les ofrecéis a cambio de su cofinanciación?

25. ¿Estáis trabajando, actualmente, con algún organismo donante internacional?

- Sí.
- No.
- Otro:

26. ¿Tenéis alguna otra relación con organismos donantes internacionales que no sea la de cofinanciación de proyectos o programas?

- Sí.
- No.
- Otro:

27. ¿Cuál?

2. RELACIONES CON EL NORTE: SOCIOS/AS Y COLABORADORES/AS

28. Por favor, indica, aproximadamente, el número de socios/as a fecha de hoy.

29. Por favor, indica, aproximadamente, el número de socios/as a diciembre de 2005.

30. Vuestros socios/as, ¿contribuyen económicamente con vuestra organización?

- Sí, anualmente.
- Eventualmente.
- No.
- Otro:

31. ¿Qué aportan vuestros socios/as a vuestra organización?

32. ¿Qué buscan los socios/as cuando se apuntan o colaboran con una ONG?

33. ¿Por qué creéis que han elegido colaborar con vuestra organización?

34. ¿Qué información os suelen pedir los socios/as, o en qué están más interesados/as?

3. RELACIONES CON OTRAS ONGD

35. ¿Soléis tener contactos con otras ONGD del sector?

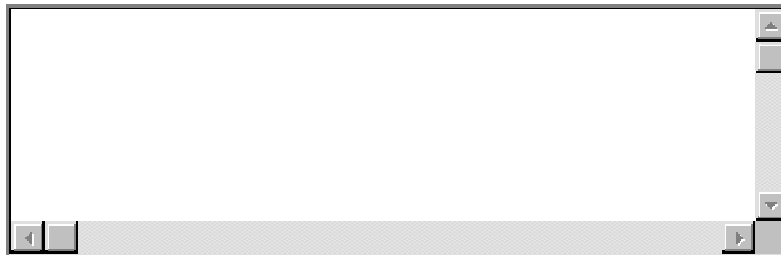
- Sí, en este último año hemos trabajado conjuntamente con otras ONGD.
- Sí, pero en este último año no hemos tenido contactos.
- No, no solemos colaborar con otras ONGD.
- Otro:

36. Si habéis contestado que sí en la anterior pregunta, ¿qué temas soléis tratar o trabajar conjuntamente?

37. ¿Participáis en las reuniones de la CONGDE?

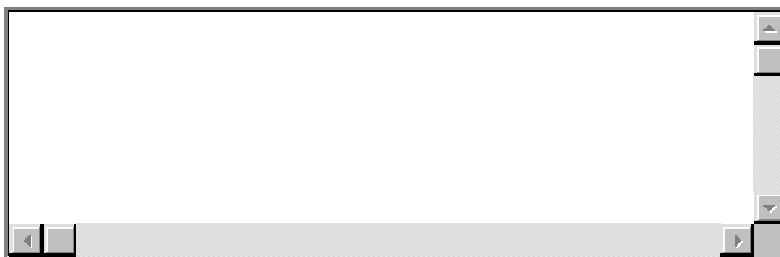
- Sí, siempre.
- Algunas veces.
- No, nunca.
- Otro:

38. ¿Podrías indicarnos los temas que trabajáis con la CONGDE?

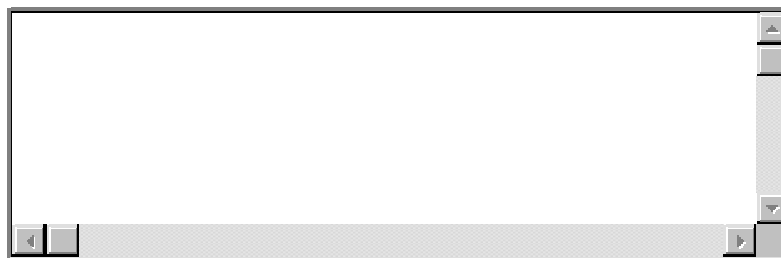


4. RELACIONES CON EL SUR: CONTRAPARTES LOCALES, ORGANIZACIONES SOCIALES DEL SUR Y PERSONAS IMPLICADAS Y BENEFICIARIAS.

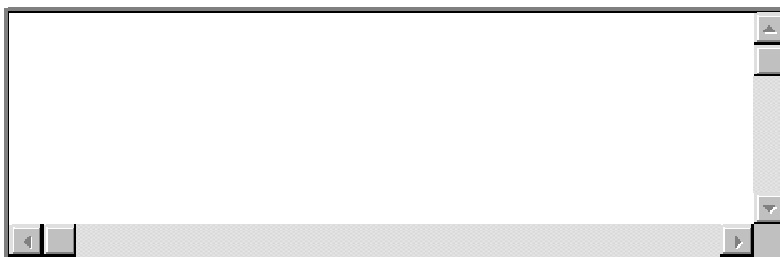
39. ¿Cómo elegís a las ONG del Sur con las que trabajáis?



40. ¿Sabéis cómo os eligen ellas?



41. ¿Cuáles son los principales requisitos que les ponéis a la hora de trabajar con ellas?



42. ¿Cuáles son los requisitos que os ponen ellas a la hora de trabajar con vosotros?

43. ¿Trabajáis siempre con las mismas organizaciones socias o contrapartes locales?

- Sí, solemos trabajar siempre con las mismas.
- No, no solemos trabajar con las mismas, ya que al finalizar el proyecto finaliza nuestra relación con ellas.
- Otro:

44. ¿Quién inicia los contactos?¿Ellas o vosotros? Se trata de definir quién se pone primero en contacto con quién; si las contrapartes u organizaciones socias o vosotros.

- Siempre se ponen ellas primero en contacto con nosotros.
- Alguna que otra vez nos contactan primero, pero solemos ser nosotros quienes iniciamos los contactos.
- Siempre contactamos nosotros primero con ellas.
- Otro:

45. ¿Habéis roto alguna vez relaciones con alguna/s de ellas?

- Sí, con más de dos en los últimos cinco años.
- Esporádicamente con alguna (con una o dos) en los últimos cinco años.
- Hace años sí, pero no en los últimos cinco años.
- No, nunca hasta ahora.
- Otro:

46. Si ha sido así, ¿podriais contarnos, brevemente, por qué?

47. ¿Pedís algún aval o referencias sobre la forma de trabajar de las que van a ser vuestras organizaciones socias en el Sur?

- Sí.
- No.
- No sabemos.
- Otro:

48. Si habéis contestado que sí, ¿a quiénes?

49. Destacad alguna característica a tener en cuenta a la hora de elegir contraparte u organización socia.

5. PERSPECTIVA FINANCIERA

50. ¿Podrías indicarnos los ingresos que habéis obtenido, aproximadamente, a diciembre de 2009?

51. ¿Podrías indicarnos los ingresos que obtuvisteis, aproximadamente, a diciembre de 2005?

52. ¿Tenéis fondos propios?

- Sí.
- No.

53. ¿De dónde provienen vuestros fondos propios?

54. Con respecto a vuestros fondos propios, ¿os permiten ser independientes económicamente? *

- Sí.
- No.
- Otro:

55. ¿Cuál es vuestra principal fuente/s de financiación?

56. ¿Qué le/s ofrecéis a vuestra/s principal/es fuente/s de financiación a cambio?

6. PERSPECTIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

57. ¿Tenéis algún sistema, interno o externo, que permita a los diferentes departamentos de vuestra organización, recoger, de alguna manera, la experiencia que van acumulando?

- Sí.
- No.
- No sabemos.

58. Si es así, ¿cuál/es?

59. Si no es así, ¿os lo planteáis?

- Sí.
- No.
- No sabemos.

60. Enumera los principales problemas, internos y externos, a los que se suele enfrentar vuestra organización.

61. ¿Se fomenta la autoreflexión dentro de los equipos de trabajo de la organización?

- Sí.
- No.
- No sabemos.

62. ¿Tenéis un área de evaluación, de calidad, de aprendizajes o algo parecido, en la organización?

- Sí.
- No.

63. ¿Cuál/es y desde cuándo está/n en funcionamiento?

64. ¿De quién/es depende/n en el organigrama?

65. ¿Cuántas personas están trabajando directamente en este Área o Áreas?

66. Enumera las principales funciones del Área/s.

67. ¿Podéis darnos algún ejemplo significativo de aprendizaje que se haya trabajado durante estos últimos años en vuestra organización?

68. ¿Se evalúa en vuestra organización?

- Sí se suele evaluar.
- Algunas veces.
- Muy pocas veces.
- Hasta el momento no.

69. Si es así, ¿qué se ha evaluado del siguiente listado? Puedes elegir varias respuestas.

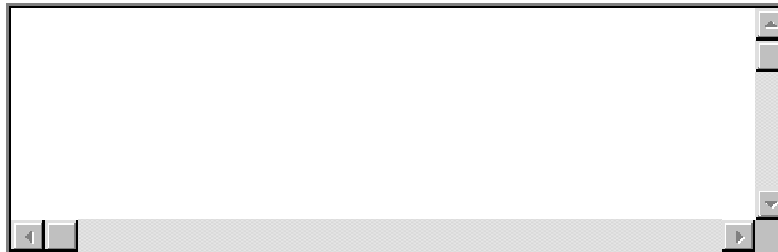
- El Plan Estratégico.
- Departamentos o Áreas concretas.
- Proyectos.
- Programas.
- Campañas.
- Sistemas de Gestión.
- Acciones concretas.
- Políticas internas.
- Otro:

70. ¿Cuándo se ha hecho la última evaluación a un proyecto o programa de desarrollo?

71. ¿Qué equipo la ha llevado a cabo? Si se han realizado varias evaluaciones durante el mismo año, elegid el equipo de trabajo más usual.

- Equipo propio.
- Equipo externo.
- Equipo mixto.
- Otro:


72. ¿Por qué se ha tomado la decisión de evaluar dicho proyecto o programa?

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a light gray background. It has small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners, suggesting it is part of a digital form or survey.


73. ¿Alguna vez habéis medido la calidad de los resultados de algunos de vuestros proyectos?

- Sí
- No.
- Otro:

74. Si habéis contestado que sí, ¿qué habéis hecho con los resultados?

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a light gray background. It has small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners, suggesting it is part of a digital form or survey.

75. Si habéis contestado que no, ¿por qué? ¿Con qué problemas os encontráis?

A large, empty rectangular text box with a thin black border and a light gray background. It has small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners, suggesting it is part of a digital form or survey.

76. En estos últimos diez años, ¿se ha impulsado algún cambio organizativo o de dirección dentro de la organización? *

- Sí.
- No.
- Otro:

77. Si habéis contestado que sí, ¿cuál ha sido el objetivo u objetivos que se han perseguido al promover dicho cambio? *

78. Si habéis contestado que no, ¿os lo planteáis o consideráis que la estructura organizativa de vuestra organización es, actualmente, la adecuada? *

7. ÓRGANOS DE GOBIERNO

79. ¿Podrías citar el nombre de la persona o personas fundadoras de vuestra organización y qué cargo ocupa/n actualmente en la misma?

80. ¿Cuántos patronos/as tenéis?

81. Vuestros patronos/as, ¿aportan anualmente alguna contribución económica a la organización?

- Todos/as.
- La mayoría.
- Algunos/as.
- Ninguno/a.
- Otro:

82. ¿Podrías indicarnos qué otro tipo de contribuciones no económicas aportan vuestros patronos/as a la organización?

83. Pon el año en que se fundó vuestra organización. *

84. Vuestra organización, ¿está constituida como asociación o como fundación? *

- Asociación
- Fundación

85. Por último, indica si vuestra organización está asociada a: *

- A una orden religiosa.
- A un partido político.
- A un sindicato.
- A un organismo público.
- A ninguna de las anteriores.
- Otro:

Enviar

Entrevistas telefónicas de verificación y ampliación.

Una vez procesados todos los datos de las encuestas enviadas, se llevaron a cabo una serie de llamadas telefónicas para controlar la calidad de la información, para acabar de completar los campos en blanco, y para ampliar información que se consideraba importante para el estudio y no quedaba lo suficientemente especificada en algunas respuestas.

Además, se llevó a cabo una nueva ronda de llamadas telefónicas a todas aquellas organizaciones que en el cuestionario habían escrito que tenían un área de calidad, de evaluación, o de gestión del conocimiento. En esta nueva entrevista por teléfono se recopiló información más específica sobre el papel, funciones y dimensiones de dichas áreas dentro de la organización. También sirvió para pulir cierta información imprecisa de los cuestionarios; algunos directivos pusieron en el cuestionario que se trabajaba en calidad en sus organizaciones, pero al realizar las correspondientes llamadas telefónicas de verificación, se observó que nadie tenía asignadas ninguna tarea relacionada con la calidad, la evaluación o la recuperación de aprendizajes, y que era más una cuestión latente que patente, lo cual ya respondía la hipótesis principal.

Para realizar estas entrevistas y recoger información se elaboró el siguiente guión.

GUIÓN DE ENTREVISTA N° 1: CUESTIONARIO TELEFÓNICO SOBRE CALIDAD, APRENDIZAJES Y EVALUACIÓN.

Bloque de preguntas para ONGD con Dpto. de Calidad / Aprendizajes / Evaluación.

ONGD:

Fecha:

Presentación: Soy MGR, de la UB. Hace un mes os he pasado un cuestionario sobre ONGD, y me falta algún dato que recoger, ¿me podríais decir si hay un departamento de calidad en la organización? / ¿Unidad de Aprendizajes? / ¿Unidad de Evaluación?

SI:

NO:

¿Me podrías pasar con el/la responsable?

[...]

1. Buenos días. Soy MGR, ... (presentación)
2. ¿Desde cuándo tenéis Dpto. de Calidad?
3. ¿Cuántas personas a tiempo completo están trabajando en este Dpto.?
4. Funciones del Dpto. de Calidad. ¿A qué os dedicáis, básicamente? ¿Para qué un Dpto. de estas características en vuestra organización? ¿Qué hacéis con los resultados?

(Estar atenta a si tiene algo que ver con la mejora de la ayuda y la mejora continua. ¿Calidad de qué?)

5. ¿A qué departamentos apoya?
6. ¿De dónde o cómo surgió esta necesidad de crear un Dpto. de Calidad?

Muchas gracias.

Entrevistas en profundidad

Se llevaron a cabo todo un grupo de entrevistas en profundidad dirigidas al personal directivo de las organizaciones, sobre cuestiones relacionadas con la estructura de la organización y la gestión de sistemas de evaluación y aprendizaje. También se realizó una entrevista en profundidad a personal responsable de las políticas de evaluación de proyectos de la Agencia Catalana de Cooperación y otra a la directora de la CONGDE. Aunque se intentó, fue imposible establecer contacto para realizar una entrevista al personal responsable de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo. Nunca contestaron los correos electrónicos enviados.

Para la selección de esta nueva muestra de entidades se utilizaron, básicamente, criterios geográficos. Se contactó con todas las ONGD adscritas a la Coordinadora, bien a través de su Coordinadora Autonómica, bien a través de la Coordinadora Estatal, y cuya sede central estuviera en Barcelona, para facilitar el encuentro y realizar las entrevistas cara a cara, y no solamente por skype o vía telefónica. De un total de catorce entidades contactadas accedieron a colaborar once: Ingeniería sense Fronteres, Veterinarios sin Fronteras, Setem, Món-3, Fundació Solidaritat, Cooperació, Entrepobles, Educación sin Fronteras, CIC, Adsis, y Fundació Pagesos Solidaris (con sede en Lleida i en

Barcelona). El resto alegó falta de tiempo: Intermón, Arquitectos sin Fronteras y Fundación Akwaba.

De estas once entidades, dos de ellas, de tamaño micro, tenían el mismo gerente, por lo que finalmente se realizaron diez entrevistas. A estas diez entrevistas se añadieron cuatro más. Para ampliar la recogida de información y evitar sesgos, y dado que la mayoría de organizaciones medianas se encuentra en Madrid, se consideró oportuno incluir varias entidades cuya sede estuviera ubicada allí: Ayuda en Acción, Médicos del Mundo y Unicef como entidades medianas, y que además se encontraban en pleno proceso de desarrollo organizacional y cambio; sus tres directivos/as se conocen y comparten información, y uno de ellos me recomendó incluir en el estudio a los otros dos dada la situación de cambio que estaban viviendo. La cuarta organización fue Solidaridad Internacional como una entidad pequeña, accesible a través de otro directivo. De esta manera, finalmente se entrevistaron a catorce gerentes, más a la directora de la CONGDE, y a un responsable de las políticas de evaluación de la Agencia Catalana de Cooperació, como personal que tiene conocimiento global de todo el entramado de organizaciones del tercer sector, sus necesidades, sus expectativas y sus modos de operación. En total, se realizaron dieciseis entrevistas en profundidad.

Merece una atención el caso de la ONGD Intermón, a la cual se invitó a participar en el estudio, por ser la única ONGD española clasificada como organización grande, y la única de toda Catalunya que superaba el tamaño pequeño. Es la organización española de mayores ingresos de fondos privados provenientes de cuotas periódicas (a través de una base social de 170.997 personas socias); con 428 personas contratadas en la sede, y un total de 560 personas, incluyendo el personal de las delegaciones y expatriados/as; y más de 76 millones de euros obtenidos en 2008. Dado que se ha convertido en una de las organizaciones referentes en España, su participación hubiera enriquecido esta investigación. De ahí que, habiendo sido preseleccionada en la muestra aleatoria simple, se canalizaran esfuerzos adicionales en tratar de incorporarla al estudio, primero realizando el cuestionario por correo; posteriormente, tratando de acceder a una entrevista por parte de su gerente; y finalmente, vía telefónica, para recabar información adicional sobre su sistema de gestión de la calidad. Siempre declinaron la invitación

alegando que todo lo que tenían que decir estaba en su página Web. Quizás el estar inmersa en un profundo expediente de regulación de empleo que estaba afectando a noventa trabajadores/as haya imposibilitado poder acceder a dicha entrevista. El 17 de febrero de 2011, se recibía la siguiente carta-tipo:

Te agradecemos mucho el interés que demuestras por nuestra organización a raíz de los estudios que estás desarrollando, pero lamentablemente nos es imposible atender de forma personalizada todas las solicitudes que nos llegan. La verdad es que contamos con unos recursos humanos limitados.

Nuestra labor se centra en trabajar para que las personas de los países empobrecidos tengan garantizada una vida digna e independiente. Trabajamos con ellas y para ellas por su derecho al acceso al agua potable, el trabajo, la educación o la vivienda. Al mismo tiempo actuamos en nuestro país para promover el deber que tenemos todas y todos de fomentar la cultura de la solidaridad y el principio de ciudadanía mundial.

Ante este reto y sintiéndonos responsables de los recursos de que disponemos, nos esforzamos por delimitar nuestro campo de actuación y las actividades que realizamos.

Por este motivo, te rogamos que consultes la información sobre Intermón Oxfam en nuestra página Web www.intermonoxfam.org, ya que es el medio a través del cual facilitamos toda la información relacionada con los diferentes aspectos de nuestra organización.

Otra de las entidades que finalmente rehusó participar en la entrevista en profundidad fue ACSUR-LAS SEGOVIAS, cuya sede central está ubicada en Madrid, y también se encontraba bajo un Expediente de Regulación de Empleo durante el año 2011.

Por lo que finalmente, de la muestra de 20 entidades contactadas para la realización de las entrevistas en profundidad, se llevaron a cabo dieciseis entrevistas. Teniendo en cuenta que uno de los gerentes representaba a dos entidades diferentes, esta muestra de organizaciones representa a un total de diecisiete entidades.

De las dieciseis entrevistas en profundidad realizadas al colectivo de directivos y directivas de ONGD, la mayoría se hicieron cara a cara, pero algunas se desarrollaron vía telefónica o vía videoconferencia, a través del ordenador (con el programa Skype). Todas las entrevistas tuvieron una duración de, aproximadamente, una hora; fueron grabadas y posteriormente transcritas y procesadas, utilizando el programa ATLAS.TI.

Las entrevistas en profundidad se estructuraron en torno a cinco grandes ejes:

1. Estructura organizativa
2. Gestión de aprendizajes
3. Eficacia de la ayuda
4. Evaluaciones
5. Relaciones con las personas implicadas en y beneficiarias de los proyectos.

Este segundo guión de preguntas se elaboró para realizar las entrevistas en profundidad y recoger información cualitativa sobre las organizaciones que gestionan.

GUIÓN DE ENTREVISTA N° 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTIVOS/AS

Hola, buenos días. Presentaciones...

1. Desde hace unos años está aumentando el nº de evaluaciones a proyectos en las ONGD, gran parte de ellas gracias a la cofinanciación de la AECID. En vuestra organización, ¿cómo y para qué se están utilizando las evaluaciones que lleváis a cabo? ¿Qué finalidad tienen? ¿Qué se hace con los resultados?

En función de la respuesta, preguntar ¿Os están siendo útiles para sacar aprendizajes y mejorar la gestión de los proyectos?

2. En algún momento de tu vida laboral, ¿has vivido un cambio organizativo? ¿Qué factores crees que provocaron ese cambio organizativo? ¿Quién o quiénes lideraron ese cambio?

¿Podrías describir en pocas palabras, cómo era la anterior organización y cómo se quería que fuera la nueva organización?

Factores de cambio: ¿qué entornos lo promueven: la administración pública, como principal financiadora de las ONG; la sociedad en general; los trabajadores; el patronato?

En tu organización, ¿qué áreas o departamentos son las que más están demandando un cambio?

¿Cuántos cambios de director ha tenido vuestra organización en los últimos diez años?

3. Sabemos que la eficiencia nos ayuda a administrar bien los recursos, y que la eficacia nos ayuda a saber si hemos cumplido los objetivos marcados. La eficiencia es posible y así se ha demostrado desde las propias organizaciones. Pero, ¿y la eficacia (de la ayuda)? ¿Se puede lograr? ¿Estáis logrando ser eficaces en vuestros proyectos?

4. ¿Qué crees que hace falta para lograr una buena eficacia de la ayuda?

5. Cada vez se oye hablar más de las organizaciones basadas en el aprendizaje, de la necesidad de aprender continuamente para mejorar y para resolver problemas, y de los sistemas de aprendizaje como sistemas de mejora de la gestión en las organizaciones, ¿lo estáis impulsando de alguna manera en vuestra organización? ¿Cómo? ¿Cuál consideráis que es vuestra principal herramienta de aprendizaje?

6. En cuanto al papel de los beneficiarios del Sur, se suele limitar a la identificación de necesidades para la elaboración de los proyectos. Si dichos beneficiarios estuvieran en el mismo territorio que la sede, es decir, en España, ¿se tendría más en cuenta la implantación de sistemas de calidad que garantizaran un mínimo la eficacia de la ayuda?

Muchas gracias.

Entrevistas al personal de ONGD

Finalmente, se realizó un cuestionario-entrevista al personal contratado por las ONGD, que constaba de cinco preguntas abiertas sobre motivaciones y valores. Se llevaron a cabo una serie de entrevistas cortas, de unos veinte minutos de duración, con la finalidad de identificar la ideología y valores que se mueven alrededor de este Sector. De ahí que se seleccionara solamente a personal adscrito a los departamentos y áreas que prestan servicios de cooperación al desarrollo, como son los departamentos de programas, cofinanciación e investigación e incidencia, dejando al margen al personal de administración. No se consideró importante para el estudio recoger la ONGD en la que trabajaban dado que las preguntas hacían referencia a sus motivaciones y no al estilo de trabajo de la organización. La mayoría de las entrevistas se realizaron cara a

cara, pero otras se enviaron por escrito para facilitar su análisis. En total se recopilaron 15 entrevistas-cuestionarios.

El siguiente es el guión que se utilizó para realizar las entrevistas-cuestionarios.

GUIÓN DE ENTREVISTA N° 3. ENTREVISTA A TRABAJADORES/AS, NIVEL TÉCNICO, DE LAS ONGD.

1. Por qué trabajas en el sector de las ONGD. ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?
2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.
3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?
4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?
5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Muchas gracias.

Se transcribieron todas las entrevistas realizadas y se preparó una tabla resumen con las respuestas obtenidas, para un mejor análisis. Dicha tabla se encuentra en el apartado correspondiente al análisis del entorno de los trabajadores/as.

Análisis de páginas Web

A las veintiuna ONGD que contestaron el cuestionario por correo se las trató, posteriormente, como estudios de caso. Para ello, se elaboró una ficha técnica para cada

una de ellas, con la información generada en el cuestionario, las llamadas telefónicas adicionales recabando datos nuevos, las entrevistas en profundidad de aquellas a las que se les realizó, de la información derivada de los informes anuales de la CONGDE, de la auditoría anual de buenas prácticas de la Fundación Lealtad, y de las memorias anuales y otros documentos publicados en sus páginas Web al considerar que Internet es una herramienta de comunicación y visibilidad poderosa en la sociedad actual, además de ser una fuente de legitimidad.

Indicar que los informes anuales elaborados por la Fundación Lealtad¹⁴ proporcionan un análisis interno de las ONGD que se someten voluntariamente a ellos: sobre los órganos de gobierno, sobre los fines sociales y objetivos marcados, sobre los proyectos y control de sus resultados, la comunicación, el origen de los ingresos, la pluralidad de la financiación, la estructura financiera y la distribución del gasto, las cuentas anuales y las obligaciones fiscales, y el voluntariado.

La siguiente tabla (Tabla 3.6) es un vaciado de los principales documentos e información relevante que se ha encontrado en cada una de las páginas Web de las organizaciones analizadas. El análisis de dicha información corresponde a los diferentes capítulos de esta investigación.

¹⁴ Para ampliar información sobre la Fundación Lealtad se puede consultar su página Web www.fundacionlealtad.org. En el apartado de Anexos de esta tesis se puede encontrar una tabla explicativa de los principios y subprincipios que utilizan para auditar a las organizaciones, y otra tabla con aquellas organizaciones miembro de la CONGDE que han solicitado auditarse por esta entidad.

Tabla 3.6 Vaciado páginas Web de las organizaciones participantes en el estudio

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	Memorias anuales	Cuentas anuales	Evaluaciones	Misión y valores	Logo de la CONGDE	Certificación de calidad	
1	ADSI	NO	NO	NO	NO	NO	
2	AIETI	SI	SI	NO	SI	NO	
3	ALBOAN	SI	SI	NO	SI	NO	
4	AYUDA EN ACCION	SI	SI	NO	SI	NO	
5	CONSEJO INTERHOSPITALARIO DE COOPERACIÓN-CIC	SI	SI	NO	SI	NO	
6	ECONOMISTAS SIN FRONTERAS	SI	SI	NO	SI	NO	
7	EDUCACIÓN SIN FRONTERAS	SI	SI	NO	SI	SI	
8	FUDEN	SI	NO	NO	SI	NO	
9	FUND PAGESOS SOLIDARIS	NO	NO	NO	NO	NO	
10	FUND RELIGIOSOS PARA LA SALUD	SI	SI	NO	SI	SI	
11	INTERED	SI	SI	NO	SI	NO	
12	JOVENES Y DESARROLLO	SI	SI	NO	SI	NO	
13	MEDICOS DEL MUNDO	SI	SI	NO	SI	NO	
14	MEDICUS MUNDI	SI	SI	NO	SI	NO	
15	PAZ Y SOLIDARIDAD-CATALUNYA	SI	SI	NO	SI	NO	
16	PROSALUS	SI	SI	NO	SI	NO	
17	PROYECTO SOLIDARIO	SI	SI	NO	SI	NO	
18	SETEM	SI	SI	NO	NO	SI	
19	SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	NO	NO	NO	SI	NO	
20	UNION SOLIDARIA-UNIS	NO	NO	NO	NO	NO	
21	VETERINARIOS SIN FRONTERAS	SI	NO	NO	SI	NO	
TOTALES SI		17	15	0	17	3	0
TOTALES NO		4	6	21	4	18	21
PORCENTAJES DE "SI"		80,95%	71,43%	0%	80,95%	14,28%	0%
PORCENTAJES DE "NO"		19,05%	28,57%	100%	19,05%	85,72%	100%

Nota: La consulta de estas páginas Web se realizó durante los meses de abril y mayo de 2011

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS LEGITIMIDADES BUSCADAS Y OFRECIDAS POR LAS ONGD

En este capítulo se analizan las diferentes legitimidades buscadas por las ONGD en los diferentes entornos. Se analizarán los tres elementos que aportan legitimidad a las ONGD, desde el punto de vista de los teóricos del desarrollo: la rendición de cuentas, la representatividad, y el rendimiento de la organización. Los tres elementos analizados ofrecen una visión de las ONGD muy peculiar, que aportará pistas para comprender su comportamiento. Se completará el análisis comprobando que, además, los entornos buscan y exigen otro tipo de legitimidades, identificadas éstas por los teóricos institucionalistas, como son la legitimidad regulatoria, la legitimidad normativa y la legitimidad cognitiva-cultural, principalmente (Scott 1995).

De esta manera, se podrá concluir que realmente el principal entorno legitimador de las organizaciones, la administración pública, condiciona el comportamiento y la estructura organizativa de las ONG, por encima de sus misiones y objetivos estratégicos, diluyendo su razón de ser y el trabajo realizado con el resto de entornos, más cercanos a esos objetivos propios. La externalización de los servicios de las administraciones públicas, si bien ha aportado calidad y riqueza a dichos servicios, ha comportado el pago de un duro precio a las organizaciones prestadoras de estos servicios: su idiosincracia y su independencia, tanto económica como organizativa como ideológica, convirtiéndose en entidades meramente prestadoras de servicios. Ese valor identificativo inicial de las ONG de los años setenta y primeros de los ochenta, se ha diluido y ha dejado de ser el locomotor para acabar convirtiéndose en un valor residual.

4.1 La rendición de cuentas en las ONGD

La rendición de cuentas es ampliamente aceptada como un ejercicio básico de transparencia que debe facilitarse de forma periódica a todas aquellas personas y entidades que apoyan una organización. Es considerada clave dentro de la política general de actuación de una organización dado que “la legitimidad futura de las organizaciones no lucrativas españolas pasa, al igual que sucede en el resto del mundo, por la rendición de cuentas” (Vernís et al. 2004a:194). La rendición de cuentas genera legitimización de la organización; la organización se legitima en el momento que rinde cuentas, siguiendo un criterio de transparencia y buen gobierno. De ahí que las ONGD, conscientes de esa necesidad de legitimación de su actuación, hayan centrado su gestión en rendir cuentas, principalmente a sus donantes.

En el último informe de la CONGDE se afirma que, básicamente, todas las ONGD rinden cuentas a su base social y a los organismos públicos y privados que colaboran económicamente con ellas (CONGDE 2010). La directora de la CONGDE confirma la importancia de *“que existan [los criterios de calificación de la AECID] y que nos sometamos a ellos porque gestionamos fondos públicos y tenemos que dar cuentas no sólo de que somos transparentes sino de que somos eficaces, lo más eficaces posibles, somos gestores además de estar auditados y de tener buenas prácticas”*. Las ONG son muy conscientes de la necesidad de rendir cuentas del dinero público que reciben, como parte externalizada de la Administración, cumpliendo con los requisitos marcados por ella. Aunque hay que precisar que sólo rinden cuentas en función de las obligaciones que les imponen las entidades financiadoras. Las ONGD no preparan informes de rendición de cuentas específicas a aquellas entidades donantes que no las exigen, y que acostumbran a ser entidades de carácter privado.

Como instrumentos internos, la práctica totalidad de las organizaciones federadas en la CONGDE (2010) lleva un seguimiento contable de su gestión, elabora un presupuesto anual (incluyendo una liquidación del año anterior) y elabora las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria contable). La mayoría de las ONGD tienen un departamento o una persona responsable de contabilidad, mientras que las de tamaño más pequeño suelen externalizarlo a través de una asesoría especializada.

En cuanto a los instrumentos externos, todas las ONGD federadas en la CONGDE (2010) son objeto de una auditoría externa de cuentas anuales. Las que por su volumen de ingresos no tienen obligación legal de someterse a ella, realizan a cambio un informe económico externo o una revisión visada de sus cuentas. Los informes de rendición de cuentas se entregan tanto a los grupos internos como a los grupos externos de la organización, a su junta directiva, al personal asalariado y voluntariado, como a las personas usuarias, beneficiarias, socios/as y colaboradores/as, administraciones públicas, entidades privadas colaboradoras, donantes puntuales, y a la sociedad en general que quiera consultar dichos informes, y que se encuentran en sus páginas Web. Tal y como apuntan Vernís et al., “es preciso realizar una rendición específica a cada colectivo” (2004a:184).

Si bien la rendición de cuentas es considerada un elemento central y todas las organizaciones rinden cuentas, la propia Coordinadora estatal de ONGD manifestó en un informe temático sobre transparencia y rendición de cuentas, que “precisamente la transparencia y la rendición de cuentas son una de las mayores demandas que nos hace nuestra base social y una de las principales deficiencias que nos atribuyen” (CONGDE 2007b:13). Según este mismo informe, el 41% de las personas encuestadas manifestaron no estar de acuerdo con la transparencia en el uso que las ONGD hacen de los fondos.

Así, a partir de enero de 2012 se pone en marcha una nueva herramienta de transparencia, calidad y buen gobierno, elaborada por la propia CONGDE, con una serie de indicadores de obligado cumplimiento para todas las organizaciones adscritas a la Coordinadora (entrevista E1), como mecanismo de control interno. Este conjunto de indicadores será verificado por auditores externos y pretende convertirse en una herramienta al servicio público, que verifique la calidad y la transparencia demandada por las bases sociales.

Las ONGD son conscientes de las demandas de la sociedad y de la necesidad de informar sobre todo lo relativo a la utilización de sus recursos y de su trabajo en general; de ser cada vez más transparentes en todas las actividades que llevan a cabo, tanto internas como externas. Comunicar qué se hace y cómo se hace a los colectivos de donantes y base social de las organizaciones, visibilizar su trabajo; una directora entrevistada habla de visibilizar el trabajo pero como un elemento diferenciador que le

sirva para fidelizar a sus socios/as (ver entrevista 7¹⁵). Su objetivo es tanto fidelizar como aumentar su base social y mejorar su otro elemento legitimador, la representatividad. Preguntado a la directora de la CONGDE, el principio que más valoran las ONGD españolas es la rendición de cuentas y su transparencia, con el objetivo de fortalecer sus vínculos y su representatividad de la base social.

Por otro lado, a medida que se desarrolla un sector, empiezan a surgir nuevas agencias y consultorías, como la fundación Lealtad, creada por un grupo de particulares procedentes de la empresa privada. Esta fundación identificó la transparencia en la rendición de cuentas como uno de los elementos fundamentales que las ONG han de tener presente para mejorar su legitimidad y ha centrado su trabajo en esta línea. Así queda manifiesto en la definición de su misión que aparece en su página Web, que es la de “fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG para lograr el incremento de las donaciones así como de cualquier otro tipo de colaboración con las ONG”. La Fundación ofrece a particulares y empresas información independiente, objetiva y homogénea sobre las ONG para ayudarles a decidir con qué ONG colaborar y orientarles para hacer un seguimiento de sus donaciones. Esta información se basa en los análisis de transparencia que la Fundación realiza de forma gratuita a aquellas ONG que voluntariamente lo solicitan. En la última guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG, editada en 2010, participaron 131 ONG, que respaldan el trabajo realizado por esta fundación. La mayoría de las ONG que se presentan para ser analizadas aprueba con buena nota. Por otro lado, como es una opción voluntaria que se realiza anualmente, las ONG que no están de acuerdo, o que no cumplen o incumplen gravemente alguno de estos principios, directamente no se someten a dicha auditoría o dejan de presentarse al año siguiente.

Para la fundación Lealtad, los principios hacia los que se debe dirigir la rendición de cuentas son los siguientes:

¹⁵ Todas las entrevistas se encuentran transcritas en el apartado de ANEXOS.

Tabla 4.1. Principios de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad.

Fundación Lealtad.

Principios de transparencia y buenas prácticas

Principio 1: Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno

Principio 2: Claridad y publicidad del fin social

Principio 3: Planificación y seguimiento de la actividad

Principio 4: Comunicación e imagen fiel en la información

Principio 5: Transparencia en la financiación

Principio 6: Pluralidad en la financiación

Principio 7: Control en la utilización de fondos

Principio 8: Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales

Principio 9: Promoción del voluntariado

Fuente: Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG 2009. Página Web de la Fundación Lealtad: www.fundacionlealtad.org

En esta tabla (Tabla 4.1) se pueden observar las temáticas de mayor interés para los organismos donantes y las que esta fundación recomienda tener en cuenta a la hora de buscar y decidir con qué organizaciones colaborar. Estos criterios o principios están contruidos para medir la eficiencia y el control de sus actuaciones y los fondos. No analizan ningún principio relacionado con la eficacia o el rendimiento de la actividad.

En la página Web de inicio de una de las ONGD con mayor base social, Ayuda en Acción, aparece el siguiente slogan: “*claridad y transparencia: la transparencia y la rendición de cuentas como principio*” (consultado el 24 de julio de 2011). Las ONGD son conscientes de la legitimidad que les aporta la rendición de cuentas.

Las ONGD Alboan y Médicos del Mundo también tienen en su página Web una sección específica denominada TRANSPARENCIA, en la cual asumen la rendición de cuentas como una responsabilidad prioritaria hacia la sociedad para conseguir mayor credibilidad y legitimidad. “La credibilidad es uno de los pilares básicos sobre los que se asienta el trabajo de las ONG. Pilar que sostiene la legitimidad necesaria para denunciar públicamente situaciones de injusticia y sobre el que se asienta la confianza que permite que muchas personas y entidades se vinculen a nuestras organizaciones. Conscientes de todo ello y asumiendo la responsabilidad que supone nuestra actividad, desde el nacimiento de Alboan tuvimos clara nuestra opción por emplear herramientas para evaluar externamente nuestro trabajo y poder así rendir cuentas de manera transparente a la ciudadanía” (página Web de Alboan, 23 de julio de 2011). En Médicos del Mundo entienden la transparencia “como un elemento capaz de aumentar la participación, el compromiso y la involucración y queremos alejarnos de un enfoque meramente evaluador, controlador y regulador de nuestra forma de ser y de hacer” (página Web de Médicos del Mundo, 24 de julio de 2011).

Como se ha apuntado más arriba, la rendición de cuentas es un ejercicio que las ONGD españolas realizan a los organismos donantes, a su base social y a la sociedad en general. También comparten sus informes con sus organizaciones socias y contrapartes, pero, en cambio, no rinden cuentas a las personas beneficiarias e implicadas en los proyectos. Las ONGD no suelen rendir cuentas a la ciudadanía del Sur: ni a los gobiernos locales, ni a las estructuras locales, ni a las propias comunidades con las que trabajan. La rendición de cuentas es un ejercicio de transparencia dirigido, principalmente, a las entidades y personas donantes del Norte. Como tal, la rendición de cuentas está enfocada a justificar qué se hace con el dinero, cómo se administra; pero se echa en falta una rendición de cuentas sobre los resultados y la efectividad de sus actuaciones. Por lo que las ONGD del Norte solamente buscan legitimidad entre las organizaciones del Norte.

4.2 La representatividad de las ONGD

La representatividad es el otro gran elemento legitimador de las organizaciones, especialmente de las ONGD, cuyos ingresos dependen de las donaciones anuales. Las ONGD buscan esa representatividad en las sociedades del Norte que son las que les financian a través de una base social que apoye y sostenga económicamente la organización. Una organización es tanto más representativa cuanto mayor sea su base social. Es decir, que a mayor base social se obtiene mayor legitimidad por parte de la sociedad. Y esta mayor legitimidad atrae mayores socios/as y donantes, tanto esporádicos como periódicos, tal y como se demuestra en la tabla de correlación entre las variables tamaño y personas socias periódicas, y eventuales, explicada en el apartado posterior del entorno de las personas socias y colaboradoras.

Por otro lado, las ONGD federadas en la CONGDE se legitiman entre ellas por su pertenencia a la propia Coordinadora. Tal y como aparece en la página Web de la Coordinadora, “las organizaciones miembro (...) poseen una percepción común, unos conceptos y principios básicos con los que actúan, como pueden ser el tipo de desarrollo que promueven; la pobreza contra la que luchan y la cooperación que desarrollan con los pueblos del Sur. Todo ello recogido en el Código de Conducta de las ONGD de la Coordinadora” (23 de julio de 2011). Su pertenencia a la Coordinadora adquiere principalmente, un valor de legitimidad interna. Les proporciona un marco colectivo de transparencia y compromiso público en determinados valores, junto con un código de conducta, para tratar de limitar y minimizar las malas prácticas, abusos, y no enturbiar su imagen ante la sociedad.

Son conscientes de su vulnerabilidad frente a la imagen que proyecta el conjunto del sector ante la sociedad. La sociedad española no discrimina entre organizaciones adscritas a la Coordinadora y cuya gestión está regulada, y organizaciones no adscritas a la Coordinadora, y por tanto, no reguladas por ningún organismo o instancia.

Esto ha supuesto serios problemas y ha provocado varias crisis de legitimidad a todo el sector. Escándalos procedentes de organizaciones no federadas a la Coordinadora han dañado la imagen del sector en diferentes ocasiones. Las ONGD Intervida y Anesvad

protagonizaron un escándalo en 2007 sobre desvío de fondos, provocando una crisis de credibilidad y desconfianza en la sociedad española que perjudicó al conjunto de organizaciones no gubernamentales. Ayuda en Acción acusó un descenso significativo de socios/as en las semanas y meses siguientes a su conocimiento por los medios de comunicación.

Es importante destacar que la imagen en prensa es otra fuente de legitimidad, y el sector de las ONG es consciente de ello. La prensa se ha convertido en una agencia clave en una sociedad democrática. Por ello aumenta el número de departamentos de Marketing y de recursos en comunicación, no sólo en cualquier sector, sino también en el de las ONG. Las ONGD Intervida y Anesvad utilizaron masivamente los medios de comunicación para darse a conocer y captar socios/as, y su legitimidad creció en pocos años, producto de la burbuja económica que se vivía en este sector.

La gestión del marketing social en las empresas, que en el caso de las ONG se denomina marketing con causa, es una disciplina que ya se ha introducido en el Tercer Sector, pero básicamente entre las organizaciones de cierto tamaño, con capacidad para incorporar un departamento o área de marketing. Esta área a veces se ubica dentro de departamentos de comunicación, a veces dentro de departamentos de captación de socios o de recursos, a veces es un área independiente, a veces es una función subcontratada. Por lo que en este estudio no se ha podido indagar más sobre el porcentaje real de organizaciones que han incorporado este elemento en su estructura organizativa.

Kotler (1992) define el marketing como un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Para él, “el marketing social es una estrategia para cambiar la conducta [...] Es una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control d programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o mas grupos de adoptantes objetivo” (Kotler 1992:29). El objetivo del marketing social es el cambio o la adopción de una nueva idea o conducta. Y esas ideas o conductas son el ‘producto’ que ha de venderse o promoverse. Ese producto social, para Kotler, puede ser una creencia, una actitud, un valor, un acto o una conducta. Por lo que el marketing

social es una cuestión de satisfacción de necesidades, que no tienen por qué ser materiales, y su objetivo es potenciar la imagen y la presencia pública de las ONG para conseguir un beneficio social.

La sociedad española desconoce la existencia de una Coordinadora que representa los intereses y valores de las ONGD y que vela por la calidad del sector y su buena gestión; no discrimina entre aquellas organizaciones que pertenecen a la Coordinadora y las que no. Las mismas ONGD no informan de su vinculación con la CONGDE a sus colectivos de socios/as. De las veintiuna ONGD de la muestra aleatoria, sólo se ha encontrado el sello de la CONGDE en la página Web de una de ellas (Educación sin Fronteras). Por lo que la legitimidad que tiene la CONGDE en la sociedad española es baja.

La misma directora de la CONGDE reconoce que se ha hecho poco por visibilizar el papel de control y seguimiento que realizan con respecto a sus organizaciones miembro. Para ella *“es algo que no hemos hecho hasta ahora y que hacia afuera no se pone en valor pertenecer a la Coordinadora [...] No se ha transmitido hacia afuera, en parte de una manera consciente, por no deslegitimar, por no hablar mal del otro, y sólo hablando bien de uno; a veces somos demasiado humildes en ese sentido y no hablamos de lo bien que lo hacemos nunca”*.

El colectivo de socios/as y donantes particulares no es consciente de si la ONGD a la que apoyan económicamente pertenece a la Coordinadora Estatal u a alguna otra Coordinadora Autonómica, ni de lo que implica dicha pertenencia; las memorias anuales analizadas no hablan de ello. Además, un informe de la misma Coordinadora titulado *“Así nos ven. Qué sabemos y cómo valoramos a las ONGD”* (CONGDE 2010b) manifiesta que *“tan solo una de cada cuatro personas es capaz de diferenciar una ONG de una ONG de desarrollo”* (2010b:49). No suelen distinguir entre las ONG que se dedican a la cooperación internacional al desarrollo de las ONG que se dedican a acciones sociales dentro del ámbito estatal. Los directores/as reconocen el peligro. *“La gente tiene muy poca información sobre las ONG. Una vez me encontré a una gente que me dijo que colaboraba con Intermón, que era socia de esa organización que apadrina niños [Intermón no apadrina niños]; y en realidad colaboraba con Intervida”* (entrevista 5).

Por eso mismo, el colectivo de ONGD, por su misma dependencia económica de la sociedad, es un colectivo altamente vulnerable a la imagen social que proyectan. Por eso mismo también, los medios de comunicación juegan un papel importante en la proyección de dicha imagen. De ahí que la legitimidad de las ONGD frente a la sociedad se haya convertido en el punto crítico y más vulnerable del sector.

Es tan importante el colectivo de socios/as que la CONGDE realiza, cada cierto tiempo, un informe sobre la percepción y la opinión que tiene la sociedad de las ONGD (CONGDE 2005b; 2010b). En el último informe se pone de manifiesto la desinformación existente alrededor de este sector. Si bien la base social es bastante importante, con más de 1.600.000 socios/as a diciembre de 2007 apoyando económicamente el conjunto de ONGD pertenecientes a la Coordinadora (CONGDE 2008), éstos aún conservan ciertos estereotipos equivocados. Comentar que el más importante sea la percepción de que la principal fuente de ingresos de las ONG son las cuotas de los socios/as y donaciones puntuales, cuando en realidad la principal fuente de financiación de las ONG es la financiación pública. Pero en general, la realidad de las ONG dedicadas al Desarrollo es que generan gran confianza entre la sociedad española. Les ha valido situarse en el tercer sector de la economía española por el volumen presupuestario que manejan (en 2008 obtuvieron 625.388.285 euros), a pesar de que el volumen de personal contratado (4.881 personas en 2008, entre sedes, delegaciones y cooperantes expatriados) no sea excesivamente significativo.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2) se puede observar el volumen de socios/as, personas particulares, voluntariado y empresas privadas que colaboraron con las ONGD durante el año 2008.

Tabla 4.2. Volumen de socios/as, colaboradores/as y empresas privadas que colaboraron económicamente con las ONGD españolas durante 2008.

BASE SOCIAL	VOLUMEN ANUAL
Base social (nº de personas/aportaciones)	2.016.453
Periódico (cuotas y apadrinamientos de particulares)	1.635.869
Periódico (cuotas y apadrinamientos de entidades privadas)	39.437
Puntual (donaciones de particulares)	308.780
Puntual (donaciones de entidades privadas)	13.397
Personal voluntario	18.970
Recursos humanos (nº de personas)	4.881

Muestra: 89 ONGD y 17 Coordinadoras Autonómicas de ONGD

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Consultado el Barómetro de marzo de 2011 del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS 2011), solamente un 1,8% de la población ha realizado trabajos de voluntariado en el ámbito de la cooperación al desarrollo en sede, sin salir al extranjero. Y de este 1,8% el 68,2% los ha desarrollado en los últimos doce meses; por lo que el restante 31,8% en este último año ya no ha ejercido como voluntario/a. Con estas cifras, los niveles de voluntariado en España son realmente bajos.

Es importante señalar que esta primera década del 2000 se ha caracterizado por un cambio cualitativo en las actividades y proyectos realizados por las ONGD españolas. Se ha pasado de la puesta en marcha de proyectos mayoritariamente asistenciales en las décadas anteriores, a invertir una parte significativa de los recursos en sensibilización y

educación al desarrollo en España. Los recursos reservados para ayuda humanitaria están bajando sensiblemente, y en cambio, el 58% de la cofinanciación pública se han destinado a la educación para el desarrollo y la sensibilización (según datos del informe de Oxfam 2010), es decir, en promocionar en el Norte (en nuestro caso, España) el trabajo que realizan las ONG en el Sur, y mejorar la legitimidad a través de su visibilidad en la sociedad. De todas formas, el gasto general en proyectos de cooperación al desarrollo sigue siendo el mayoritario, con un 70,7%; los proyectos de ayuda humanitaria y emergencias suponen un 10,3%; y los proyectos de sensibilización y educación para el desarrollo aún se sitúan en un 5,9% del total de fondos destinados a cooperación, según los últimos datos facilitados por la CONGDE (2010).

Breve análisis sobre la evolución del número de socios/as en España.

El incremento del número de socios y socias en las ONGD en toda esta última década ha sido significativo. Según datos de Serrano (2001) en el año 1999 se movía un volumen de 700.000 personas socias en España, mientras que a finales de 2009 se ha alcanzado una cifra de un millón seiscientos mil personas socias o colaboradoras de alguna ONGD (CONGDE 2010). En diez años se ha duplicado el número de socios/as entre la sociedad España. El colectivo de socios/as españoles ha crecido considerablemente en los años 2000, aumentando, asimismo, el nivel de legitimidad de las ONGD ante la sociedad. Las campañas y actividades de educación para el desarrollo y sensibilización se han convertido en el principal mecanismo de conocimiento y difusión de la realidad de los países del Sur y la problemática de la pobreza y el desarrollo.

Como expresó Rodríguez Gil, por un lado nos encontramos que a primeros de los 2000, los movimientos sociales estaban construyendo alternativas desde la ruptura de la lógica, la ética, las estructuras y el lenguaje del sistema (hacia la denuncia y el enfrentamiento), y por otro, vemos que la mayoría de las grandes ONGD estaban caminando en un sentido inverso, de aceptar cada vez más esa lógica, esas estructuras y ese lenguaje, hacia una justificación y complementariedad con el sistema (2002:27).

La capacidad de movilización social que tenían las ONGD en esa época era poco importante (Serrano 2001). Al detenerse en los datos aportados por la CONGDE correspondientes a 1999, de los 700.000 socios/as existentes en España con pleno derecho a voz y voto, restando los socios/as de Cruz Roja, que realmente es una organización de carácter gubernamental, (605.000 socios/as) y los de Manos Unidas (47.000), perteneciente a la Iglesia Católica, apenas 45.000 personas participaban directamente en las ONGD en esos años (Serrano 2001:153; Jiménez 2006:60). Eso demuestra la poca representatividad de la sociedad civil que había detrás del movimiento de ONG en la década de los noventa, sobre una base demográfica de cuarenta millones de habitantes.

Por otro lado, durante la década del 2000 ha habido un movimiento significativo de cambio de forma jurídica entre un grupo de ONGD grandes y medianas como Intermón, Ayuda en Acción, Acción contra el Hambre, Entreculturas o Solidaridad Internacional (información recopilada de sus páginas Web). Han pasado de ser asociaciones a constituirse como fundaciones. Como se analiza en un apartado posterior, si bien el número de fundaciones a finales de la década de los noventa era minoritario, en 2008 el porcentaje de fundaciones ha crecido a un 46%, superando levemente el de asociaciones que se sitúa en un 45%. Este cambio trae consecuencias importantes en el estatus del colectivo de socios/as de la organización, reduciendo significativamente sus derechos. En las asociaciones, los socios/as son miembros con plenos derechos que forman parte de la junta de gobierno, mientras que en las fundaciones la figura del socio/a pasa a un segundo plano y no tiene derechos en cuanto a la toma de decisiones sobre el gobierno de la organización; el verdadero control se ejerce desde un patronato y su base social sólo profesa un papel prácticamente social y económico.

Además, en estos últimos veinte años las ONGD han promovido la individualización de la ayuda y la opción a ejercer la solidaridad desde el sofá, través de grandes tele maratones y campañas de solidaridad televisadas, con la simple donación mensual de cierta cantidad económica o a través de un clic (en sus páginas Web).

El último anuncio de una campaña de captación de socios/as de una conocida ONGD, en enero de 2011, versa así: “Parece que no está haciendo nada, pero está haciendo mucho. Apadrina un niño: harás mucho por mejorar la alimentación de todo un pueblo”, slogan aparecido al lado de la foto de la cara de un chico durmiendo tranquilamente en un sofá. Entrando en su página Web, nos encontramos con el siguiente slogan: “¿De verdad crees que ya estás en acción? Entra aquí”. Al clicar, se entra en una página en la que aparece en grande la frase “Parece que no haces nada y podrías estar haciendo mucho. Porque con 0,70 € al día apadrinas a un niño y ayudas a todo su pueblo” o “Empieza a hacer algo. Es fácil” (Ayuda en Acción, campaña de invierno 2010-2011). O cualquier otro anuncio de cualquier otra ONGD, en el que, a través de un clic desde sus páginas Web, pueden comprar solidaridad y convertirse en socios/as. Estos cambios forman parte de la transformación del activismo social existente en los años setenta y ochenta hacia un nuevo activismo, individualizado, conducido a través del poder de las TIC, expresado, en este caso, en la donación de solidaridad a través de un clic o una cuota mensual.

4.3 El rendimiento de la organización y la eficacia de la ayuda

El rendimiento de las ONGD, entendido como logro de resultados y como eficacia de la ayuda, al igual que la rendición de cuentas, es un ejercicio de responsabilidad de las ONGD hacia sus entornos. Se trata de un proceso de transparencia y de legitimidad de sus actuaciones y proyectos que se convierte en el equilibrio que fortalece la eficiencia. Es decir, la eficiencia de una actuación, demostrada mediante la rendición de cuentas, necesita complementarse con la eficacia, demostrable a través de su rendimiento.

Es uno de los tres principales elementos que los teóricos del desarrollo han identificado como clave para la legitimidad de las ONGD. Pero, según se desprende de las entrevistas realizadas a los directivos/as y de la documentación analizada, no se está

llevando a cabo. *“Las evaluaciones deberían servir para eso [para medir la eficacia], pero las nuestras, a día de hoy, en un porcentaje importante, no sirven”* (entrevista 7).

Uno de los problemas estriba en que no se realizan buenas evaluaciones y tampoco se realizan buenas planificaciones, con buenos indicadores, para posteriormente poder reconocer qué medir. Como apunta la misma directora, *“nosotros hemos comprobado y constatado que hay sitios donde las líneas de base [de la planificación] no están hechas o no están bien hechas. Si no están bien hechas y no tienen los indicadores adecuados definidos a priori para tal, ¿cómo voy a decir que estoy midiendo la eficacia de la ayuda?”*.

La falta de medios y la incapacidad de las organizaciones para realizar buenas planificaciones iniciales por un lado, e identificar posteriormente los logros, el resultado o el impacto que se generan en los países en los que intervienen, acaban convirtiendo la eficacia de la ayuda en un problema aún por resolver. La medición de eficacia de las actuaciones de las ONGD es, básicamente, un problema de capacidades.

Una de las directoras entrevistadas durante la investigación resume la realidad en la que se encuentran las ONGD: *“Las ONG no tienen tiempo para reflexionar sobre esto (...) Hay un control de los resultados que son tangibles. Si los resultados que son outputs tangibles, construcciones de escuelas, hospitales, centros para recibir a mujeres que han sufrido violencia, las organizaciones ahí sí tienen un mayor control; pero en cuanto a los resultados, outputs intangibles, las intervenciones son mucho más difíciles de medir, y ya entramos en todo el ciclo del poco tiempo que hay para medir, para diseñar bien las intervenciones, que haya indicadores adecuados para medir esos intangibles, y ahí las organizaciones no sabemos lo que producimos”* (entrevista 9).

O como relata otra directora, *“es muy difícil decirle a una ONG que lo está haciendo mal, porque con las misiones que tenemos generalmente todo lo que uno hace siempre está bien; porque teniendo una causa tan noble como la que tenemos, cómo le vas a decir a alguien que aportar tal campaña, tal iniciativa o embarcarte en tal historia, está mal (...) pero bajo ese paraguas no puedes permitir tampoco que todo quepa”* (entrevista 7).

Los directores/as conocen y son conscientes de su importancia, de la importancia de demostrar la eficacia de sus programas, pero, como asume la misma directora de antes, *“institucionalmente, ahí se nos cae el discurso”*. Además, *“existe un tema de autocomplacencia tanto organizacional como individual”* que hay que romper. Los directores/as tienen identificado el reto, pero se quejan de la falta de tiempo y de recursos.

Por otro lado, es muy difícil reconocer la eficacia de la ayuda en unos entornos muy vulnerables por multitud de factores externos, desde factores medioambientales que no se pueden controlar ni predecir, a factores más geopolíticos cuyos poderes de decisión no están al alcance de las ONGD.

Las evaluaciones son potentes herramientas de rendición de cuentas y de aprendizaje, muy útiles para medir la eficacia de los programas de actuación. Pero como se analiza en un capítulo anterior, los directivos de estas organizaciones las ven más como un nuevo trámite de rendición de cuentas hacia las financiadoras que como una herramienta de aprendizaje y de medición del rendimiento de la organización.

Desde la propia Agència Catalana de Cooperació, uno de los técnicos entrevistados asegura que *“hasta ahora [hasta el año 2010] las evaluaciones eran un requisito de justificación de las subvenciones”* (entrevista E2); eran tratadas como una herramienta de rendición de cuentas. Es a partir de este año 2010 que se introduce un cambio de visión y las evaluaciones empiezan a ser consideradas una herramienta de aprendizaje para la entidad y para la Agencia.

Es importante destacar el análisis que se ha realizado de las veintiuna memorias anuales procedentes de la muestra aleatoria de ONGD. Todas ellas relatan solamente las actividades y programas llevados a cabo, con un balance de las cuentas y presupuestos anuales que manejan dichas organizaciones. En ninguna página Web se ha encontrado una evaluación. Tal y como reconocen los mismos directivos/as en las entrevistas, se desconoce el impacto o los logros alcanzados en el desarrollo de las propias comunidades a largo plazo. Sólo se realiza un recuento a corto plazo de las actividades realizadas en cada proyecto, sin llegar a analizar las consecuencias que implica realizar tales actividades.

Por otro lado, el entorno de los socios/as y colaboradores/as, la base social de las ONGD no demanda este tipo de resultados cualitativos. *“El grueso de los socios, su preocupación es, cuánto dinero llega, o sea, de mi euros cuánto llega y que eso que llega esté bien utilizado (...) les gusta saber que te sometes a diecisiete auditorías, evaluaciones, todo eso genera confianza, y les gusta que les cuentes qué se hace o qué no se hace, (...) esos otros conceptos que hay por detrás de la eficacia de la ayuda, en la base social no están. Pero tampoco es razonable que estén, lo que sí creo es que nosotros sí deberíamos tener como preocupación y como ambición trasladar a su lenguaje lo que nosotros sí consideramos que es la eficacia, (...) aunque los socios no lo pidan (...) ahí sí tendrías una ventaja importante”* (entrevista 7). Por lo que las ONG se escudan en presentar auditorías como una fuente legítima de rendición de cuentas, aún a sabiendas que las auditorías no plasman ni la realidad de las organizaciones ni si están siendo realmente eficaces en sus intervenciones.

Las ONGD no se plantean, por el momento, medir la eficacia de sus programas por lo complicado que les resulta asumir dicho reto, aunque son conscientes de su importancia. En contrapartida, y teniendo en cuenta las demandas de sus bases sociales, están priorizando el principio de la transparencia como elemento integrador de la rendición de cuentas en cuanto a eficiencia, tanto de la gestión de los fondos otorgados como de las acciones que desarrollan, sin llegar a valorar el rendimiento o la eficacia de sus logros.

Si bien es un principio que aportaría mayor legitimidad a las organizaciones, por el momento no se están desarrollando capacidades en dicho sentido. Por lo que la legitimidad de las ONGD españolas no proviene de su rendimiento.

4.4 Principales legitimidades buscadas y ofrecidas por las ONGD

Dada la importancia que cobra hoy día la legitimidad en las organizaciones, como medio para actuar en nombre de, en esta tesis se ha hecho un intento por comprender

más profundamente de dónde proviene la legitimidad de las ONGD, cuáles son los diferentes entornos que ofrecen legitimidad o legitiman a las ONGD, y cómo se comportan estas organizaciones.

Tradicionalmente dicha legitimidad había recaído solamente en la propia organización, y los valores morales y la misión eran, en sí mismos, generadores de legitimidad. Actualmente, esa visión ha cambiado y las organizaciones son conscientes que en la sociedad actual la bondad y la moralidad de su misión no es un criterio legitimador por sí mismo. La sociedad y su base social les exigen resultados, por lo que buscan la legitimidad en otros parámetros.

Como ya se ha tratado extensamente en el marco conceptual de esta investigación, las organizaciones no gubernamentales buscan la legitimidad a través de los tres principales elementos que los teóricos del desarrollo han identificado como prioritarios para conseguir la legitimidad: la rendición de cuentas, la representatividad y el rendimiento.

En la siguiente tabla (Tabla 4.3) se ha analizado el tipo de legitimidades que ofrecen las ONGD a sus entornos en función de estos elementos. La información manejada en la tabla se deriva de un vaciado minucioso de las páginas Web de cada una de las veintiuna ONGD de la muestra aleatoria que respondió el cuestionario dirigido a las ONGD y de las entrevistas que se han realizado para la investigación.

La rendición de cuentas junto con la representatividad son los elementos que más cuidan en la sociedad del Norte. Las páginas Web, memorias anuales, boletines y demás publicaciones, están enfocadas a rendir cuentas y a fidelizar al colectivo de socios/as de la organización y a visibilizar su trabajo en la sociedad del Norte, que son las que financian a las ONGD y pueden vetar y ejercer un poder de castigo. De todas formas, los informes, memorias y boletines también se envían a las organizaciones contrapartes del Sur, como un ejercicio de transparencia y de responsabilidad más que de rendición de cuentas a las organizaciones con las que trabajan, ya que estos otros colectivos no ejercen ningún tipo de fiscalización a las ONGD del Norte.

Como exponen en la página Web de Médicos del Mundo, la rendición de cuentas en estas organizaciones es ampliada y asumida como un compromiso de transparencia hacia todos los colectivos implicados en la organización; “entendemos la transparencia y rendición de cuentas como un ejercicio de responsabilidad. Responsabilidad, principalmente, hacia nuestra base social, socios, socias, voluntarios, voluntarias, donantes, amigos, amigas y simpatizantes. Responsabilidad también hacia nuestras contrapartes y hacia la sociedad civil para y con la que trabajamos en los países donde intervenimos, así como hacia la población destinataria de los proyectos. Y, por último, también debemos considerar a las administraciones públicas, los medios de comunicación y la sociedad en general” (Médicos del Mundo, página Web de 24 de julio de 2011). El análisis completo sobre las contrapartes, aparece en un capítulo anterior, enunciado como El entorno de las contrapartes y organizaciones del Sur.

Se han encontrado muy pocos documentos en los que se trabaje el rendimiento de la organización. Los mismos directivos/as responden que no están preparados para hablar de eficacia. Como se ha analizado en otro apartado, la medición de la eficacia de la ayuda es un problema de capacidades y de tiempo, y las ONGD no disponen de los recursos suficientes para tratar y evaluar este tema.

La rendición de cuentas es un ejercicio de transparencia dirigido, principalmente, a dos entornos: el entorno de los organismos donantes y el entorno de las personas socias y colaboradoras. Como tal, la rendición de cuentas está enfocada a justificar qué se hace con el dinero, cómo se administra, pero se echa en falta una rendición de cuentas sobre la efectividad de las actuaciones. La rendición de cuentas a las organizaciones socias y contrapartes en el Sur también está siendo considerada, dentro de un ejercicio de transparencia y de una dinámica de trabajo que trata de incorporar el empoderamiento de las organizaciones del Sur en sus discursos. El entorno de trabajadores/as también tiene acceso a las memorias anuales, boletines y demás documentos editados.

La representatividad busca su legitimidad en los entornos de los organismos donantes y el entorno de las personas socias y colaboradoras. En este caso, algunas organizaciones también incluyen el entorno de las organizaciones socias y contrapartes como

legitimadoras del trabajo realizado en el Sur. Esto está suponiendo un cambio cualitativo en el discurso de las ONGD hacia las organizaciones socias en el Sur. El trabajo realizado en el Sur se está presentando como un trabajo producto de alianzas entre diversas organizaciones, aunque en las memorias anuales y boletines analizados, ese trabajo de alianzas se echa de menos y no se visibiliza. De momento, es una representatividad más a nivel de discurso que producto de una realidad generalizada.

La representatividad que obtienen del entorno de las personas beneficiarias está relacionada con los resultados obtenidos en el terreno y la mejora de las condiciones de vida de las personas implicadas. Esta representatividad, de momento, no está siendo medida y el resto de entornos la desconocen.

También existe una representatividad por parte del entorno de trabajadores/as, desde el que se legitima la organización en función, por un lado, de las condiciones laborales y beneficios sociales obtenidos, y por otro, de la cultura organizacional, sus valores, y su coherencia con la misión.

Tabla 4.3. Legitimidades ofrecidas por las ONGD a sus entornos.

LEGITIMIDADES OFRECIDAS POR LAS ONGD A SUS ENTORNOS			
ENTORNOS	RENDICIÓN DE CUENTAS (informes, auditorías)	REPRESENTATI VIDAD (en el Norte y en el Sur)	RENDIMIENTO (logro de resultados e impacto)
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Informes y auditorías externas anuales. Evaluaciones externas programadas por las Administraciones, de carácter confidencial (no son públicas).	Años de trabajo en el Sur (experiencia) Contacto con las contrapartes y comunidades del Sur. Base social en el Norte (colectivo de socios/as y colaboradores/as)	No se ha encontrado nada.
SOCIOS/AS Y COLABORADORES/AS	Informes y auditorías externas. Reuniones, charlas.	Desarrollo de programas y proyectos de cooperación en el Sur. Trabajo realizado en el Sur.	No se ha encontrado nada.

**LEGITIMIDADES OFRECIDAS POR LAS ONGD
A SUS ENTORNOS**

ENTORNOS	RENDICIÓN DE CUENTAS (informes, auditorías)	REPRESENTATIVIDAD (en el Norte y en el Sur)	RENDIMIENTO (logro de resultados)
ORGANIZACIONES CONTRAPARTES	Informes y auditorías externas.	Años de trabajo en el Norte. Apoyo económico para sus proyectos. Contactos con las entidades financiadoras del Norte.	No se ha encontrado nada.
PERSONAS BENEFICIARIAS	No rinden cuentas	Mejora de sus condiciones de vida.	No se ha encontrado nada.
TRABAJADORES/AS	Informes anuales públicos.	Estabilidad laboral. Valores compartidos.	No se ha encontrado nada.

Datos procedentes del vaciado de las páginas Web de las 21 ONGD analizadas y de las entrevistas realizadas.

Por otro lado, existen otras legitimidades, definidas por los teóricos de las organizaciones que los entornos buscan en las ONGD, y que completan el análisis sobre legitimidades. Son las cuatro legitimidades reconocidas por los institucionalistas como la legitimidad regulatoria, la legitimidad normativa, la legitimidad cognitiva y la legitimidad pragmática. En esta tesis no se ha analizado la legitimidad pragmática porque para ello se debería de haber preguntado a la población general su opinión del por qué de su interés real por una u otra organización, excediendo en ámbito de actuación y en recursos.

La legitimidad regulatoria depende de la conformidad con las instituciones reguladoras; las reglas y las leyes existentes para asegurar la estabilidad y el orden. La legitimidad normativa requiere congruencia entre los valores perseguidos por la organización y los más amplios valores de la sociedad. La legitimidad cognitiva está relacionada con la conformidad a las estructuras cognitivas establecidas, es decir, aquello que se da por sabido; de ahí que se suele confundir con la legitimidad normativa. Y la legitimidad pragmática, identificada por Suchman (1995), se refiere al autointerés del público/audiencia de una organización.

Todas estas legitimidades percibidas son las que dictaminan el propio comportamiento de las organizaciones. Ellas tienen y desarrollan sus propios canales internos de información a través de los cuales están en continuo contacto con sus entornos y elaboran sus planes estratégicos en base a dichos conocimientos y percepciones.

Se trata de demostrar lo compleja que es la legitimidad de las ONGD, cómo existe una multiplicidad de factores que apoyan a los diferentes tipos de legitimidades de estas organizaciones, y que a raíz de las percepciones que las ONGD han identificado en cada uno de los entornos, esta búsqueda de legitimidades genera unos determinados comportamientos, que tienen su repercusión en la estructura organizativa y contribuyen, en su conjunto, a su supervivencia.

La importancia de este análisis, a través de la visión de los institucionalistas, aporta una nueva dimensión al papel que juegan los entornos en crear legitimidad. Una legitimidad que no sólo proviene de la rendición de cuentas y de la representatividad, sino que las organizaciones también ofrecen una legitimidad regulatoria, una legitimidad normativa, una legitimidad cognitiva y una legitimidad pragmática a sus entornos.

La siguiente tabla (Tabla 4.4) también se ha elaborado en base a las informaciones aportadas por los cuestionarios, por los directivos/as de las entrevistas realizadas, y por un rastreo de la información que aparece en las páginas Web de las veintiuna organizaciones que componen la muestra aleatoria. Es una tabla cualitativa en la que se puede apreciar, desde el punto de vista de las percepciones de las ONGD, qué otro tipo de legitimidades buscan los diferentes entornos, ya que las organizaciones actúan en función de estas legitimidades percibidas. En ella se puede observar qué buscan los entornos en las ONGD. Las ONGD elaboran sus discursos y planifican su comportamiento en función de las percepciones que obtienen de sus entornos.

Todas las ONGD adscritas a la CONGDE aseguran cumplir con una legitimidad regulatoria. Cumplen con la normativa legal establecida por el Gobierno, en función de la forma jurídica adquirida, dado que las asociaciones, las fundaciones y las

congregaciones religiosas se rigen por sistemas jurídicos diferentes. Todos los entornos exigen dicho cumplimiento, y los escándalos que se han conocido sobre ONGD en los últimos años han sido debidos, principalmente, a irregularidades en el plano de lo legal. Además, la concesión de cualquier subvención pública significa estar al corriente de todos los requisitos establecidos en la legislación vigente.

Las legitimidades normativa y cognitiva se establecen en base a la misión de cada una de las organizaciones. Son las que ofrecen los valores éticos y una práctica solidaria adecuada a las demandas de la sociedad. Las organizaciones religiosas ofrecen unos valores y una forma de trabajar diferente de las organizaciones que realizan un trabajo desde el enfoque de derechos, o de aquellas que lo realizan desde un enfoque feminista. Por lo que cada organización suele tener una base social o entorno de socios/as muy determinado. Lo mismo sucede con las organizaciones contrapartes del Sur y, hasta cierta medida, con el entorno de trabajadores/as, dado que la cultura organizacional de cada entidad está reconocida en dichas legitimidades. El entorno de los beneficiarios/as es el que menos opción tiene de elegir el tipo de organización, dado que adquiere el papel de receptor de la ayuda y su mayor demanda es financiera. Aunque sus legitimidades buscadas son menores por la situación de desigualdad en la que se encuentra, existen unas demandas mínimas de respeto y honestidad.

Tabla 4.4. Legitimidades buscadas por los entornos a las ONGD

LEGITIMIDADES BUSCADAS POR LOS ENTORNOS A LAS ONGD				
ENTORNOS	LEGIT. REGULATORIA (basada en leyes, requerimientos legales)	LEGIT. NORMATIVA (basada en ideales)	LEGIT. COGNITIVA (basada en modelos y valores)	LEGIT. PRAGMÁTICA (en función del propio interés)
ORGANISMOS DONANTES	Regulaciones financieras, Gobernabilidad apropiada	Eficiente. Mejora de las condiciones de vida.	Actuación correcta, transparente y apropiada.	Contactos con las ONG del Sur. Delegación de responsabilidades. Prestadora de servicios.
SOCIOS/AS Y COLABORADORES/AS	Regulaciones financieras, Gobernabilidad apropiada	Ideología política o religiosa. Defensa de derechos. Códigos éticos suscritos y declarados.	Una práctica de la ayuda visible.	Oportunidad de ofrecer solidaridad, independientemente del motivo.
CONTRAPARTES LOCALES	Regulaciones financieras	Ideología sobre desarrollo.	Trato por igual y equitativo.	Apoyo (financiero, técnico, formativo)
BENEFICIARIOS/AS	Regulaciones financieras	Apartidista y altruista	Culturalmente apropiada y respetuosa. Empoderadora.	Mejora de sus condiciones de vida.
TRABAJADORES/AS	Regulaciones financieras. Estatuto de los Trabajadores o según convenio adscrito.	Ideología afín	Prácticas y lenguaje apropiados, dentro de la cultura de desarrollo.	Contrato laboral

Datos procedentes del vaciado de las páginas Web de las 21 ONGD analizadas y de las entrevistas realizadas.

En esta otra tabla (Tabla 4.5) se han señalado los tipos de legitimidades que buscan las ONGD en sus entornos. Buscan su legitimidad en los entornos cercanos a ellas, y el entorno prioritario para ellas son los socios/as y colaboradores/as periódicos. Sus páginas Web, sus comunicados, boletines, memorias, informes anuales, están dirigidos, principalmente, a sus socios/as, que son los que forman su base social y su principal entorno legitimador, a través de la representatividad. La representatividad de una organización es valorada por todos los entornos. Es más, a mayor representatividad, mayor capacidad para conseguir mayor financiación y también aún mayor representatividad.

En esta tabla se ha marcado con una “X” aquellas legitimidades que las ONGD buscan en sus entornos. Las casillas sin marcar significan que no son valoradas para las ONGD.

Tabla 4.5. Legitimidades buscadas por las ONGD en sus entornos

LEGITIMIDADES BUSCADAS POR LAS ONGD				
ENTORNOS	LEGIT. REGULATORIA (basada en leyes, requerimientos legales)	LEGIT. NORMATIVA (basada en ideales)	LEGIT. COGNITIVA (basada en modelos y valores)	LEGIT. PRAGMÁTICA (en función del propio interés)
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	X			X
SOCIOS/AS Y COLABORADORES/AS		X	X	X
CONTRAPARTES LOCALES		X	X	X
BENEFICIARIOS/AS				
TRABAJADORES/AS				

Datos procedentes del vaciado de las páginas Web de las 21 ONGD analizadas y de las entrevistas realizadas.

4.5 La legitimidad de las misiones institucionales

La duda sobre la eficacia de la ayuda y de la misión de las organizaciones no gubernamentales ha sido una pregunta recurrente a lo largo de toda esta tesis doctoral. Es una pregunta que se realiza desde el entorno de los profesionales y personas trabajadoras de las ONGD, y desde el mundo académico, principalmente. Los directivos/as de las ONGD son conscientes del reto que supone y de la importancia de trabajar en ese sentido y de avanzar hacia una cooperación al desarrollo con resultados.

Como ya se apuntaba en otro capítulo de esta tesis, durante la década de los noventa, la OCDE invirtió millones de euros en la realización de evaluaciones de impacto que midieran la eficacia de la ayuda, y los resultados de dichas evaluaciones no fueron positivos (Smillie 1998). Una vez cerrados proyectos y programas, el rastro de la ayuda se desvanecía. Sólo quedaban los testimonios de viejos “elefantes blancos” o restos de materiales, maquinaria abandonada, edificios vacíos y construcciones infrautilizadas, por falta de recursos y de personal de los gobiernos locales. Las condiciones de vida y los porcentajes de miseria y pobreza seguían siendo los mismos entre los mismos sectores de la población. De ahí que las evaluaciones de sus programas no sean una de las prioridades de las organizaciones. A las organizaciones les da miedo evaluar y encontrarse que no han llegado a ninguna parte. Por eso buscan otras legitimidades. Resta pendiente también el planteamiento de si los instrumentos de evaluación utilizados son los correctos.

Las legitimidades normativa y cognitiva son las que se identifican con la misión y valores de cada organización. ¿Son legítimas las misiones de estas organizaciones? Evidentemente sí. Cada organización elige una misión en función de sus propios valores y cultura. Por lo que todas las misiones son legítimas. De hecho, el compromiso de las ONGD con estos objetivos estratégicos y sus valores es el principal rasgo diferenciador del Tercer Sector, y lo que las distingue de otros actores como las empresas, que son organizaciones económicas, basadas en el lucro.

Es el mismo entorno de socios/as y colaboradores/as el que elige y legitima a la ONGD en función de la misión y valores reconocidos. De ahí la importancia de tener en cuenta las legitimidades normativa y cognitiva.

Por otro lado, el entorno de socios/as y colaboradores/as está exigiendo a las ONGD, principalmente, información sobre el destino de los fondos recaudados, que se canalicen hacia los fines para los que se recaudaron y qué porcentaje de gastos administrativos y de gestión que las ONGD destinan internamente, es decir unas cuentas claras y transparentes. Por eso mismo, todo el sector, incluida la Coordinadora, está trabajando en ese sentido, en ofrecer una amplia rendición de cuentas, desde el principio de la transparencia. No se pregunta sobre los resultados a largo plazo de dichas intervenciones ni se cuestiona el rendimiento y el impacto que se alcanza en el terreno, aspectos muy identificados con el logro de la misión de la organización.

Para analizar este tema, se han recogido las misiones de un grupo de organizaciones pertenecientes a otros sectores, tanto públicos como económicos, y se han contrastado con las misiones de las ONGD. Comentar que la misión de cualquier organización define cuál es la meta principal de la organización, y debe ser específica, medible en el tiempo y observable y cuantificable en valor.

Como se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 4.6) se ha realizado un recorrido por las misiones de varias organizaciones pertenecientes a diferentes sectores. Se ha constatado que las misiones de empresas multinacionales tienen un planteamiento universalista (llegar a todo el mundo) que no se observa en el resto. Pero todas ellas son claras y aportan un significado en cuanto a criterios de calidad, que pueden ser alcanzables cualitativamente.

Tabla 4.6. Misiones institucionales de organizaciones procedentes de diversos sectores.

Misiones institucionales de organizaciones procedentes de diversos sectores.	
ORGANIZACIÓN	MISIÓN
NIKE	Inspirar y llevar innovación a cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta.
COCA COLA COMPANY	To refresh the world... To inspire moments of optimism and happiness... To create value and make a difference.
MICROSOFT	Permitir a la gente y las empresas en todo el mundo realizar todo su potencial.
NESTLÉ	Convertirnos en un socio que inspire el crecimiento, capaz de proporcionar fórmulas creativas para alimentos y bebidas de marca, motivando a los operadores para que innoven y complazcan a sus clientes.
PEUGEOT (centros de producción de PSA Peugeot Citroën)	Fabricar a diario los vehículos conformes a las expectativas de los equipos de diseño y a la demanda de los clientes, respetando los objetivos de coste y los plazos de entrega.
LABORATORIOS RARPE S.A.	Contribuir con la salud de la comunidad produciendo y comercializando productos farmacéuticos eficaces y accesibles que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.
IMCYC	Promover la utilización óptima del cemento y del concreto para satisfacer las necesidades del mercado con calidad, productividad y oportunidad, contribuyendo a mejorar desempeño profesional, el desarrollo y el beneficio económico e la industria y el bienestar de la sociedad.
INSTITUTO DE EMPRESA (IE Business School)	Formar líderes que promuevan la innovación y el cambio en las organizaciones, directivos emprendedores que generen empleo, riqueza y bienestar social.
UOC	Diseñar, implementar, mantener y hacer evolucionar un modelo tecnológico de vanguardia, con servicios innovadores, de calidad y estables, y aportar y añadir valor a las actividades docentes, de investigación y de gestión de la Universitat Oberta de Catalunya, según las directrices del Consejo de Gobierno por medio del Vicerrectorado de Tecnología.
CRAI - Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació. UB	Facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información, colaborar en los procesos de creación del conocimiento y contribuir en la consecución de los objetivos de la Universidad.

Datos procedentes del vaciado de las páginas Web de las organizaciones analizadas.

En la siguiente tabla (Tabla 4.7) se pueden comparar las misiones de un grupo de ONGD representativas de la sociedad española. Como tal, reflejan la esencia de la organización y los principios que rigen sus actuaciones.

Tabla 4.7. Misiones institucionales de las ONGD

Misiones institucionales de ONGD	
ONGD	MISION
ACSUR-LAS SEGOVIAS	Contribuir al desarrollo de la conciencia crítica de la ciudadanía, acompañando procesos de participación democrática y organización social, desde la perspectiva y el ámbito de la solidaridad y la cooperación internacional.
ALBOAN	Desde una espiritualidad cristiana, sumamos voluntades y esfuerzos de personas y organizaciones, del Norte y del Sur, para generar una ciudadanía comprometida con un desarrollo humano, sostenible y accesible a todas las personas en condiciones de igualdad
AYUDA EN ACCIÓN	Mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y comunidades en países y regiones pobres, a través de proyectos autosostenibles de desarrollo integral y actividades de sensibilización, con la finalidad última de propiciar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza.
INTERMON-OXFAM	Luchar, con y para las poblaciones desfavorecidas de los países en desarrollo, con el objetivo de erradicar la injusticia y la pobreza y lograr que hombres y mujeres -en ejercicio pleno e igual de todos sus derechos- puedan acceder a los recursos que les permitan desarrollarse individual y colectivamente.
MÉDICOS DEL MUNDO	Promover, a través del compromiso voluntario, el desarrollo humano mediante la defensa del derecho fundamental a la salud y una vida digna para todas las personas.
SETEM-CATALUNYA	Sensibilizar a la ciudadanía de Catalunya sobre las crecientes desigualdades globales de nuestro mundo y sus causas, y promover las transformaciones personales y sociales necesarias para conseguir un mundo más justo y solidario.

ONGD	MISION
ENTREPOBLES	Promover acciones emancipadoras en nuestro entorno y apoyar las que se desarrollan en los países empobrecidos, incidiendo en la crítica al modelo de sociedad capitalista, denunciando las causas que generan empobrecimiento, marginación y degradación ambiental.
CIC	Contribuir a superar el déficit sanitario que pueda afectar a un determinado país, pueblo, o comunidad, colaborando en el desarrollo endógeno de las condiciones y de las capacidades institucionales, organizativas e individuales necesarias para asegurar a la población las condiciones básicas para el desarrollo humano y la reducción de los riesgos asociados a la salud.
MON-3	<p>Proporcionar una red de actividades formativas, en todos los ámbitos, capaz de informar y formar en materia de cooperación para el desarrollo, conocimiento de la realidad de otros pueblos, posibilidades de intervención solidaria...</p> <p>Promover la educación para la paz y el desarrollo, como proyecto de futuro que queremos diferente para nuestro mundo.</p> <p>Impulsar proyectos de cooperación para el desarrollo que permitan establecer relaciones de igual a igual con organizaciones vinculadas a los sectores más populares del llamado Tercer Mundo y trabajar en favor del desarrollo humano y el medio ambiente.</p>
VETERINARIOS SIN FRONTERAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar procesos integrales de desarrollo humano y económico elegidos por las poblaciones menos favorecidas del Sur, a partir de la mejora de la actividad agropecuaria -eje central de cualquiera de sus intervenciones. 2. Generar y promover en la sociedad una conciencia solidaria mediante acciones de sensibilización, formación y educación para el desarrollo, a la vez que impulsar cambios políticos y sociales tendentes a la consecución de un orden internacional justo y solidario.
ADSIS	Construir una sociedad más justa y solidaria mediante la promoción integral de personas y grupos empobrecidos y excluidos.
CODESPA	Reducir la pobreza a través del desarrollo económico y social.
ECONOMISTAS SIN FRONTERAS	Es la cooperación al desarrollo de zonas y sectores de la población con especiales necesidades, en España y en países en vías de desarrollo. Así como trabajar para una economía más social y justa.

ONGD	MISION
FUNDACION DE RELIGIOSOS PARA LA SALUD	La ejecución de proyectos de cooperación al desarrollo y promoción humano-cristiana a todos aquellos Institutos pertenecientes a la FRS que realizan tareas en el Tercer Mundo.
JÓVENES Y DESARROLLO	El desarrollo de la infancia, juventud y poblaciones vulnerables promoviendo la Educación y Formación profesional y Técnica como herramientas de Desarrollo Social y Personal.

Datos procedentes del vaciado de las páginas Web de las ONGD analizadas, entre mayo y julio de 2011.

La mayoría de misiones de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo definen los modelos de cooperación en los que se va a basar su trabajo, y muchas de ellas están incorporando la cultura de la entidad y el compromiso con las personas como factores importantes en el desarrollo de sus actuaciones. Pero, por otro lado, prácticamente la totalidad de sus misiones son poco medibles e inalcanzables. Son declaraciones de intenciones y líneas estratégicas de trabajo muy generalistas: reducir la pobreza, desarrollar la infancia, construir una sociedad más justa, promocionar procesos integrales de desarrollo humano, promover acciones emancipadoras... De ahí se traduce que la medición de la eficacia de la ayuda o el rendimiento de los logros alcanzados sea, por demás, a día de hoy, una misión imposible; a no ser que redefinan su misión.

Queda así, pendiente para estas organizaciones, la construcción de una legitimidad propia para poder hablar en nombre de las personas pobres y excluidas del Sur. Una legitimidad que se adquiere con la integración de alianzas fuertes y de trabajo conjunto con los entornos vinculados al Sur, en los entornos de las contrapartes y organizaciones socias y en los entornos de las personas beneficiarias e implicadas en los proyectos.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS ONGD.

La legitimidad de una organización depende de los diferentes entornos en los que se mueve la organización; los propios teóricos institucionalistas reconocen que los entornos no son homogéneos (Meyer y Scott 1992). Las ONG de desarrollo, por su especificidad y multiplicidad de tareas, se relacionan y trabajan en muy diferentes entornos, y todos ellos contribuyen a crear estabilidad y coherencia a la propia organización. La importancia de unos sobre otros no depende tanto del sector sino del tipo de trabajo y especialización a la que cada organización se haya acogido.

Los principales grupos de interés o entornos que inciden, de una manera u otra, en el trabajo y el desarrollo de la propia ONGD son los que siguen:

- Personas socias, colaboradoras y donantes
- Administraciones públicas
- Organismos internacionales
- Empresas privadas y fundaciones
- El personal trabajador, asalariado o voluntario
- Las contrapartes y organizaciones socias del Sur
- Las personas beneficiarias e implicadas en los proyectos
- Medios de comunicación
- Otras ONG de desarrollo (ONGD)
- Otras asociaciones y organizaciones no lucrativas
- La sociedad del Norte, en general.

En este estudio se ha trabajado con los cinco entornos que se ha considerado que tienen una mayor incidencia en el trabajo de una mayoría de organizaciones: las administraciones públicas, el colectivo de personas socias y colaboradoras, las organizaciones socias y contrapartes del Sur, las personas beneficiarias e implicadas de los proyectos, y el colectivo de personas trabajadoras. La que sigue es una breve explicación de cada uno de los entornos.

1. Los grupos de organizaciones donantes: Se refiere a aquellas entidades que financian a las ONGD para realizar programas o proyectos de desarrollo específicos. Pueden ser de titularidad pública o privada, pero la gran mayoría de estas entidades son de carácter público.
2. Los colectivos de personas socias y colaboradoras: son aquellas personas que voluntariamente se asocian a una organización, de la que pasan a ser miembros o socios. Para las organizaciones definidas como asociaciones, la figura de la persona socia está regulada a través de la Ley de Asociaciones. Según el artículo 21 de la Ley de Asociaciones, las personas socias tienen, entre otros, el derecho “a participar en las actividades de la asociación y en los órganos de gobierno y representación, a ejercer el derecho de voto, así como a asistir a la Asamblea General, de acuerdo con los Estatutos.” Y entre las obligaciones, deberán “pagar las cuotas, derramas y otras aportaciones que con arreglo a los Estatutos, puedan corresponder a cada socio” (ley orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación). En cambio, la figura de la persona socia en las organizaciones constituidas como fundaciones, no existe legalmente como tal. A diferencia de las asociaciones, las fundaciones carecen de personas socias, por definición. El Patronato es su único órgano de gobierno y de representación. Por lo que en este tipo de organizaciones se crea la figura de la persona colaboradora o socia-colaboradora. Así, como personas colaboradoras se identifica a aquellas que aportan una cuota periódica y solidaria, una donación, una herencia, o ejerce un apadrinamiento, entre otros.
3. Las organizaciones socias y contrapartes. Existe un importante tercer entorno para el desarrollo del trabajo de las ONGD; es el conformado por las organizaciones no gubernamentales con las que estas organizaciones trabajan en los países del Sur o

en vías de desarrollo. Ambas organizaciones, las del Norte y las del Sur, tienen misiones y objetivos estratégicos parecidos, de ahí que se consideren organizaciones socias o contrapartes. Ambas organizaciones aportan conocimientos complementarios que facilitan la labor de la otra organización. Las organizaciones del Norte aportan su conocimiento y contactos sobre las entidades financiadoras y donantes del Norte; y las organizaciones del Sur aportan sus conocimientos y contactos sobre la realidad local del Sur y sus necesidades de desarrollo.

4. Los colectivos de personas beneficiarias e implicadas en los proyectos de desarrollo. Son aquellos entornos físicamente más alejados de las ONGD y los supuestos beneficiarios de su actividad. Lo conforman las personas que reciben directamente la ayuda o el servicio realizado por la ONGD española y son el colectivo que da sentido al trabajo de las ONGD y a su razón de ser. Absolutamente todas las misiones definidas por las organizaciones de desarrollo están enfocadas a mejorar su calidad de vida. De ahí la importancia de este entorno.

5. El colectivo de personal trabajador de las organizaciones. Son la fuerza de trabajo de las ONGD y de cualquier organización. Si bien las organizaciones poseen una cultura y un estilo propio de hacer las cosas, los valores, la ideología y cultura de sus trabajadores también se integran en la organización, sobre todo en aquellos ámbitos de trabajo más especializado y de mayor contacto con el resto de entornos.

Dado que lo que se quiere analizar es el comportamiento de las ONGD, en este capítulo se observarán sus relaciones con cada uno de los cinco entornos identificados; cómo trabajan sus legitimidades con cada uno de ellos; y cómo afecta a sus perspectivas y estructuras organizativas. El análisis realizado en este capítulo se ha basado, por un lado en los resultados del cuestionario a ONGD realizado durante el primer trimestre de 2011, y por otro, en las tablas de datos facilitadas por la CONGDE sobre sus ochenta y nueve ONGD federadas, que es el total de la población estudiada.

Los datos recopilados a través del cuestionario enviado a una muestra aleatoria de ONGD han sido analizados por dos programas diferentes. Uno, con el programa gratuito de Google Docs, a través del cual se repartieron on line los cuestionarios a todas las organizaciones de la muestra aleatoria, y posteriormente, aquellas organizaciones interesadas podían contestarlo y devolverlo cumplimentado de una manera muy sencilla, a un toque de clic. El mayor problema detectado con este procedimiento, y que ha supuesto la pérdida de los cuestionarios de dos organizaciones, fue que la inclusión de campos obligatorios en el mismo cuestionario junto con la imposibilidad de guardar los datos del cuestionario, bastante extenso, impidió que éstos se enviaran debidamente. Por otro lado, se ha utilizado el programa estadístico SPSS para la transformación y manipulación de datos y llevar a cabo un análisis exploratorio más profundo. Se han buscado correlaciones significativas entre diferentes variables; se han creado tablas de frecuencias, contrastado test de hipótesis, y elaborado gráficos.

También se ha llevado a cabo un análisis secundario con los datos facilitados por la CONGDE, y que también han sido tratados y analizados a través del programa estadístico SPSS. El acceso a su base de datos ha supuesto un incremento cualitativo muy significativo en el desarrollo de esta tesis doctoral, ya que recoge de modo exclusivo una información económica de las ONGD difícil de conseguir sin la legitimidad de la CONGDE. Esta información está también disponible en la Web www.congde.org para cualquier ciudadano/a que quiera consultarla on-line, siguiendo los principios de transparencia de la propia CONGDE.

5.1 Clasificación por tamaño de las ONGD analizadas

Dada la importancia que los teóricos clásicos de las organizaciones dan al tamaño de una organización, se ha analizado el total de las ochenta y nueve ONGD en función de su tamaño, tal y como se describe en el apartado de metodología de esta investigación.

Para hacer los resultados del estudio comparables se ha partido de los criterios utilizados por la Comisión Europea a partir del 31 de diciembre de 2004 para el sector empresarial, en la recomendación de 6 de mayo de 2003/361/CE, según los cuales se

clasifica a las empresas en grandes, medianas, pequeñas y microempresas, tal y como sigue.

Tabla 5.1 Criterios de clasificación de las organizaciones según tamaño

TAMAÑO	CRITERIOS
Organizaciones grandes	Más de 250 trabajadores/as Volumen anual de ingresos superior a 50 millones de euros
Organizaciones medianas	Menos de 250 trabajadores/as Volumen anual de ingresos inferior a 50 millones de euros y superior a 10 millones de euros
Organizaciones pequeñas	Emplea entre 10 y 49 trabajadores/as Volumen anual de ingresos inferior a 10 millones y superior a 2 millones de euros
Micro organizaciones	Emplea a menos de 10 trabajadores/as Volumen anual de ingresos inferior a 2 millones de euros

Fuente: Comisión de las Comunidades Europeas. Recomendación 2003/361/CE de 6 de mayo.

Si bien todas las organizaciones adscritas a la CONGDE trabajan en cooperación al desarrollo, algunas de ellas también se dedican a otras actividades catalogadas como de acción social. Las ONG de acción social son aquellas que “trabajan para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos de nuestro país”, definición extraída de la página Web de la Plataforma de ONG de acción social. Esto implica que parte de la estructura y de los ingresos de estas ONGD se destinan a este otro tipo de actividades, diferentes a los fines de la cooperación al desarrollo. Aunque, como indica el Informe anual 2009 de la CONGDE, la gran mayoría de las entidades federadas, es decir, un total de tres de cada cuatro, se dedica exclusiva o principalmente a la cooperación para el desarrollo (CONGDE 2010), en esta investigación se ha analizado el tamaño de cada una de las organizaciones, exclusivamente en función del personal y del volumen de fondos obtenidos para cooperación al desarrollo, eliminando el volumen de ingresos y el personal pertenecientes a otras actividades relacionadas con la acción social. Esto implica que el tamaño de algunas de las organizaciones analizadas aquí sean, en la práctica, más grandes de lo que se recoge en este estudio. Pero ha evitado distorsiones y comparaciones imposibles. Los casos más notorios son Cruz Roja y Cáritas, organizaciones con una gran trayectoria y un enorme presupuesto en actividades de

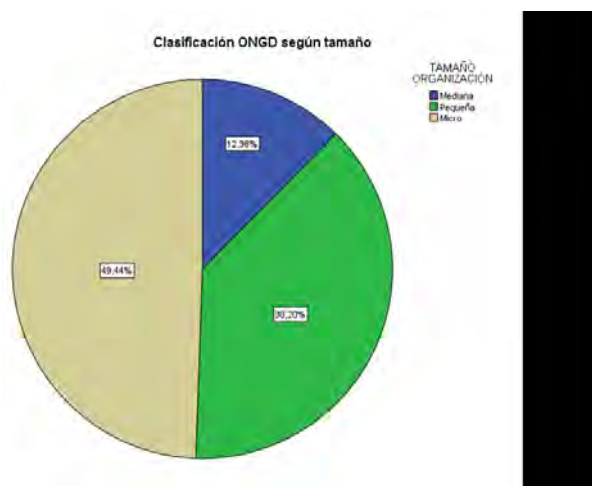
acción social, no relacionadas con la cooperación al desarrollo, las cuales, si se tuvieran en cuenta los datos totales de ingresos y personal contratado, estarían clasificadas como organizaciones grandes, mucho más grandes que cualquiera de las ONG de desarrollo, y desvirtuarían el panorama general de las ONG dedicadas al desarrollo. Así, en este estudio, al quitarles esa parte que destinan a la acción social, aparecen clasificadas como organizaciones medianas, en función del personal y de los ingresos que destinan solamente a cooperación al desarrollo.

Una vez comprobados los datos, solamente una de las 89 ONGD cumple con los criterios de gran organización, Intermón, por lo que, para no distorsionar demasiado los datos al cruzarlos con otros, se ha procedido a depurar la tabla, eliminando la categoría de grandes organizaciones, y dicha organización se ha incorporado al conjunto de organizaciones medianas.

Se observa que prácticamente la mitad (un 49,4%) del total de ONGD adscritas a la CONGDE son micro ONG, es decir, organizaciones con menos de 10 personas trabajadoras y con un volumen total de fondos obtenidos anualmente menor a los dos millones de euros. Le siguen las organizaciones pequeñas, que representan un 38,2%, con menos de cincuenta personas trabajadoras y un volumen anual superior a los dos millones e inferior a los diez millones de euros; y finalmente, las medianas, con un 12,4% del total, que emplean entre cincuenta y doscientos cuarenta y nueve trabajadores/as y con un volumen anual de fondos obtenidos mayor de 10 millones, pero inferior a los 250 millones. De estas medianas, como se ha comentado más arriba, sólo se encuentra una organización grande que supere los doscientos cincuenta trabajadores/as y obtenga unos ingresos anuales superiores a los 50 millones de euros.

En el siguiente gráfico (Gráfico 5.1) se visualiza cómo el porcentaje de micro organizaciones ocupa prácticamente la mitad del panorama de este sector.

Gráfico 5.1. Clasificación de las ONGD españolas según su tamaño



Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

En la siguiente tabla (Tabla 5.2) se puede observar la frecuencia y porcentaje de organizaciones que cumplen estos requisitos.

Tabla 5.2. Tamaño de las ONGD españolas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medianas	11	12,4	12,4	12,4
Pequeñas	34	38,2	38,2	50,6
Micro	44	49,4	49,4	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

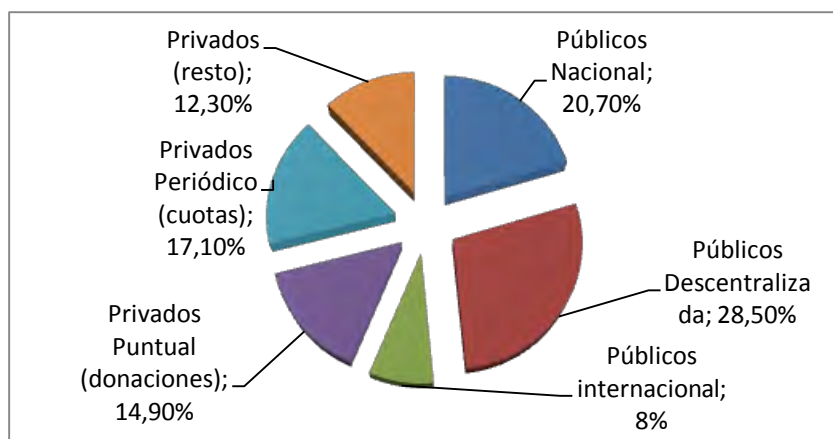
5.2 El entorno de los organismos donantes

En el período 2005-2008 se ha vivido en España un crecimiento sustancial de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que ha ido de los 1.985 millones de euros de 2004 a los 4.762 millones de euros de 2008, situando a España por encima de la media de los donantes del CAD (Oxfam 2010). Gracias a este incremento presupuestario estatal en Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), gestionado por la Agencia Estatal de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), las ONGD han visto aumentadas sus partidas de cofinanciación procedentes de las entidades públicas, principalmente de la AECID, pero también de organismos públicos locales y autonómicos.

Al realizar un análisis de las principales fuentes de financiación de las ONGD españolas, se observa que durante el año 2008, la cooperación pública descentralizada (Gobiernos Autonómicos, Diputaciones y Ayuntamientos) representa la principal fuente de financiación de las ONGD, ocupando el 61,3% del total (Oxfam 2010). En segundo lugar, se encuentra la Administración General del Estado (también pública); y en tercer lugar, las cuotas periódicas de socios y socias, tal y como aparecen representadas en el Gráfico 5.2.

En el siguiente gráfico (Gráfico 5.2) se puede observar el desglose de los fondos totales obtenidos por las ONGD durante el año 2008 (CONGDE 2010). Así, los fondos públicos son, actualmente, la principal fuente de financiación de las ONGD, constituyendo más del 57% del volumen de los fondos obtenidos (CONGDE 2009). El resto (42,8%) procede de las cuotas, donaciones puntuales, y ventas de productos, principalmente.

Gráfico 5.2. Desglose de fondos obtenidos por las ONGD en 2008.



Fuente: Informe Anual 2009. CONGDE 2010.

De ahí se desprende que los organismos públicos donantes son los principales financiadores de las ONGD y de quienes dependen para su supervivencia. Por lo que se han convertido en el principal grupo de interés de las ONGD, de tal manera que los diferentes mecanismos de rendición de cuentas, de rendimiento y de representatividad están pensados, básicamente, para satisfacer las demandas de dichos donantes, en primer lugar, y después, la del resto de grupos o entornos.

Dos cuestiones importantes destacan sobre el modelo español de ONG, su elevada dependencia económica del sector público y su incapacidad para generar recursos propios, conjuntamente con el bajo nivel de asociacionismo reflejado en las anteriores tablas. En el año 2001, la mayoría de los ingresos de las ONG procedían del sector público y de los pagos por servicios, y las donaciones privadas procedentes de personas físicas, empresas y fundaciones, sólo representaban una media del 11% de los ingresos de este sector (Salamon 2001:45). En 2008, tal y como representa el anterior gráfico, el panorama está cambiando y el porcentaje de fondos privados ha aumentado considerablemente, situándose en un 42,8%. Pero si bien durante esta década del 2000 las ONGD han hecho verdaderos esfuerzos por disminuir la clara dependencia económica que tienen de la Administración Pública y han conseguido aumentar su porcentaje de fondos privados, estos esfuerzos aún resultan insuficientes. Si se hace un

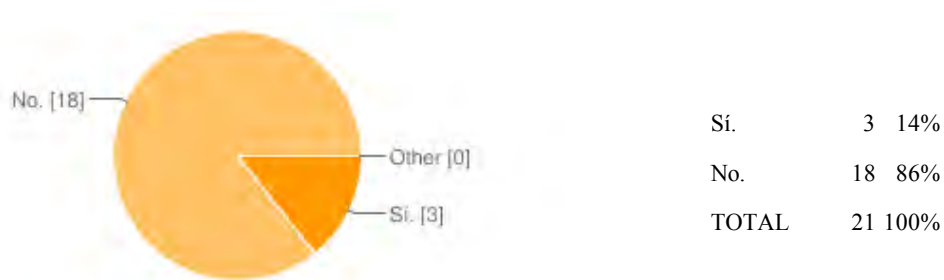
análisis de los datos arrojados en el Informe anual de la CONGDE de 2010¹⁶, durante el año 2008 el total de fondos privados conseguidos por las 84 ONGD que han facilitado los datos, ha alcanzado el 42,8%, mientras que el porcentaje de fondos públicos continúa superando el 57,2%. Si bien parece que se esté logrando un mayor equilibrio entre los recursos privados y los públicos, en realidad, si descendemos a un nivel más detallado, nos damos cuenta que prácticamente el 70% de las ONGD (58) todavía dependen en más de un 50% de sus ingresos de los fondos públicos; y casi el 70% de estas mismas ONGD (40), obtienen más del 85% de sus ingresos totales de las arcas públicas; además, 27 ONGD (un 32%) cuentan con menos del 10% de ingresos privados (propios y de empresas), de las que tres cuentan con un 0% de ingresos privados y otras tres con un 1%; estas seis organizaciones suponen un 7,14% del total de la muestra. Es decir, que un 32% de las ONGD adscritas a la Coordinadora depende en más de un 90% de las subvenciones públicas. Todo ello indica que los fondos privados están agrupados en unas pocas ONGD. Las grandes organizaciones y las organizaciones con sistemas de apadrinamientos recogen un elevado número de aportaciones económicas, tanto periódicas como puntuales. Si, además, los fondos privados se desagregan entre empresas y donantes particulares, las variaciones son más evidentes, y el peso de las cuotas aportadas por la base social de las ONGD (socios/as y colaboradores/as) disminuye considerablemente.

Según muestra el siguiente gráfico (Gráfico 5.3), del total de ONGD encuestadas en el estudio realizado a 21 ONGD para esta tesis, el 86% reconoce que sus fondos propios no les permiten ser independientes económicamente y absolutamente todas ellas declaran que dependen fundamentalmente de las subvenciones públicas. Por lo que los datos recogidos por esta muestra aleatoria son similares a los datos aportados por la encuesta del Informe Anual de la CONGDE de 2008.

¹⁶ En Anexos se encuentran las tablas con todos los datos de las ONGD procedentes del Informe Anual 2009 que la CONGDE ha publicado en 2010, y que esta tesis ha utilizado ampliamente para su análisis. Si bien este informe se ha publicado en 2010, los datos recogidos pertenecen al año 2008.

Gráfico 5.3. Porcentaje de ONGD independientes económicamente

P54. Con respecto a vuestros fondos propios, ¿os permiten ser independientes económicamente?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Solamente se han encontrados datos financieros de 17 de las 21 ONGD que integran el estudio. Ocho de ellas, casi la mitad, dependen en más de un 80% de las subvenciones públicas, de las que tres alcanzan un grado de dependencia de más de un 90%; una de ellas llega hasta un 96%. Estas tres entidades están clasificadas como microorganizaciones. Los únicos fondos propios que poseen las ONGD proceden de las cuotas de los socios/as y de donaciones de particulares. Alguna que otra dispone de una pequeña tienda de comercio justo, ofrece algunos servicios de consultoría o tiene una editorial. Pero es insuficiente para lograr unos ingresos adecuados a sus niveles de gastos, por lo que el grado de dependencia de la administración pública es casi absoluto. Por otro lado, de las tres organizaciones identificadas como independientes económicamente, una de ellas tiene un tamaño mediano y se dedica al apadrinamiento, que es de donde obtiene sus principales fondos, y las otras dos son religiosas, una de tamaño pequeño y otra micro. A pesar de su independencia, la principal fuente de financiación de las dos organizaciones religiosas es la administración pública. Solamente la organización de apadrinamiento es la única cuyos fondos propios no solamente le permiten ser independientes sino que son su principal fuente de ingresos (con una cota del 74% en 2008 según datos recogidos por la CONGDE), bastante por encima de los fondos conseguidos a través de las subvenciones públicas.

La guía de buenas prácticas que anualmente publica la Fundación Lealtad, analiza una serie de pautas de comportamiento de todas aquellas organizaciones no lucrativas que, de manera voluntaria, desean someterse a dicho escrutinio. En la última guía publicada durante el 2010, se han analizado un total de 131 ONG, de las cuales 44 están

catalogadas como ONGD. Examinado más detalladamente los principios y subprincipios de dicha guía, en especial los dos referentes a la pluralidad de la financiación, se observa que, por un lado en el apartado-A se determina que “la organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados, y en ningún caso los ingresos privados serán inferiores al 10% de los ingresos totales”. Esto da a suponer que, desde la misma fundación Lealtad se asume que la mayoría de las ONG, sean de acción social o de desarrollo, tienen una gran dependencia de los fondos públicos, pudiendo llegar a conseguir hasta un 90% de financiación pública. Además, como es el principio más incumplido, muchas de las ONG sobrepasan ampliamente ese máximo exigible de un 90%. El subprincipio B trata de que “la organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad, y que ninguno de ellos aportará más del 50% de los ingresos totales de la organización”. Pero cabe puntualizar que la guía considera a la variedad de administraciones públicas, tanto locales, como autonómicas y generales, como diferentes financiadoras externas; por lo que este subprincipio solamente aporta datos, no tanto de la independencia económica de la organización sino de la no dependencia de una única fuente de financiación, aunque todas ellas sean de ámbito público, existiendo, además, organizaciones que también incumplen esta meta. De acuerdo con la siguiente tabla, este principio nº6 de pluralidad en la financiación, tal y como está definido, solamente lo cumplen el 71% de las ONGD sometidas a la auditoría, y es el más incumplido. Además, solamente 28 de las 89 ONGD pertenecientes a la Coordinadora Estatal (un 31%) se sometieron a esta auditoría de la fundación Lealtad en el año 2008, por lo que el grado de aceptación todavía no es demasiado elevado. Decir también, que esta muestra de ONGD de la guía-Lealtad es muy sesgada para nuestro análisis, ya que dado su carácter voluntario, aquellas organizaciones que no cumplen con algunos de los principios identificados, se dan de baja, como ocurrió con las organizaciones Intervida y Anesvad, que después de haberse sometido a la evaluación del equipo de técnicos de Lealtad y tras haber suspendido en varios criterios, se dieron de baja del servicio. Por lo que cabe esperar que las organizaciones que integran la muestra de ONG valoradas, trabajen con transparencia y bajo unos códigos mínimos de actuación y de mejora continua. Como se puede observar en la siguiente tabla, el grado de cumplimiento de los principios entre las ONG participantes es bastante aceptable, rondando el 90% en buena parte de ellos.

Los nueve principios que analiza en las ONG y el grado de cumplimiento alcanzado por las 131 ONG incorporadas al estudio en el año 2009, son los mostrados en la siguiente tabla 5.3:

Tabla 5.3. Porcentaje de ONG que cumplen con los principios de transparencia, 2009.

Principios de transparencia y buenas prácticas	% de cumplimiento 2009
Principio 1: Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno	75,6%
Principio 2: Claridad y publicidad del fin social	99,2%
Principio 3: Planificación y seguimiento de la actividad	87%
Principio 4: Comunicación e imagen fiel en la información	96,2%
Principio 5: Transparencia en la financiación	99,2%
Principio 6: Pluralidad en la financiación	71%
Principio 7: Control en la utilización de fondos	91,6%
Principio 8: Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de obligaciones legales	93,9%
Principio 9: Promoción del voluntariado	96,9%
Media de cumplimiento de los Principios	90,1%

Fuente: Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG 2009.

Con el panorama actual de la crisis internacional, los diferentes países de la OCDE, como Alemania, Italia y Francia, han empezado a aplicar recortes en la AOD¹⁷. Según un informe de CONCORD, la Confederación Europea de ONG para el Desarrollo, publicado el 10 de junio de 2010 “*Penalty against Poverty: More and Better EU aid can score Millennium Development*” la ayuda al desarrollo de la Unión Europea en 2009 fue

¹⁷ Ayuda Oficial del Desarrollo

de 49.000 millones de euros, mil millones menos que el año anterior. Y la ayuda para el 2010, de la que todavía no hay datos, también está sufriendo serias disminuciones. España ya ha anunciado restricciones en su AOD dentro de su paquete de medidas para la reducción del déficit en 2010, aprobadas en el Consejo de Ministros de mayo de 2010, cambiando así la tendencia creciente de los últimos años. También diferentes administraciones locales, como el Ayuntamiento de Madrid, mantiene congeladas todas la partidas destinadas a cooperación desde mayo de 2010 y para todo el año 2011.

La necesidad de captar fondos privados, por parte de las ONG, pasa por poder demostrar su independencia frente al sector público, al menos de cara a diversificar sus fuentes de financiación. Una independencia que se muestra relativa y de la que tampoco está exenta de contradicciones y debates internos.

Grado de dependencia de las ONGD con respecto a las administraciones públicas

Según muestra la siguiente tabla de frecuencias (Tabla 4.3), el porcentaje de ONGD que depende de los fondos públicos es muy elevado. El 50% del total de las 89 ONGD depende en más de un 85% de los fondos públicos; el 38% depende más del 90% de dichos fondos; y solamente un 25% de ellas depende en un 50% de dichos fondos.

Tabla 5.4. Distribución total de fondos públicos

	Frecuencia	Porcentaje
0	1	1,3
0,06	1	1,3
0,17	2	2,6
0,23	1	1,3
0,28	1	1,3
0,31	1	1,3
0,33	2	2,6
0,34	1	1,3
0,35	1	1,3
0,36	1	1,3
0,37	1	1,3
0,42	1	1,3
0,45	1	1,3
0,46	1	1,3

	Frecuencia	Porcentaje
0,49	2	2,6
0,5	1	1,3
0,52	1	1,3
0,55	1	1,3
0,59	1	1,3
0,6	1	1,3
0,62	1	1,3
0,65	1	1,3
0,72	1	1,3
0,74	3	3,9
0,76	2	2,6
0,77	1	1,3
0,79	2	2,6
0,81	1	1,3
0,83	1	1,3
0,84	1	1,3
0,85	2	2,6
0,87	2	2,6
0,88	4	5,2
0,89	1	1,3
0,9	2	2,6
0,91	2	2,6
0,92	4	5,2
0,93	3	3,9
0,94	4	5,2
0,95	2	2,6
0,96	4	5,2
0,97	2	2,6
0,98	1	1,3
0,99	4	5,2
1	2	2,6
Total	76	100

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).
Nota: se han observado 13 casos “No contesta” de un total de 89 casos, siendo 76 los casos válidos.

En la tabla siguiente (Tabla 5.5) se puede observar la media total del grado de dependencia de fondos públicos en la población de ONGD y una comparativa entre las medias de cada grupo poblacional. Así, la media de fondos públicos que obtienen las ONGD se sitúa en un 72% con una desviación típica del 26%.

Cruzando dichos datos con el tamaño de las organizaciones, en la misma tabla se observa que la media del grado de dependencia de fondos públicos de las ONGD clasificadas como organizaciones medianas está situada en el 52,07%; en las organizaciones pequeñas el promedio de dependencia se ubica en un 85,82%; y en las organizaciones micro dicho promedio desciende a 65,94%. Por lo que se puede concluir que, prácticamente todo el sector de ONG de Desarrollo españolas dependen

sustantivamente de los fondos públicos para sobrevivir, desde las micro organizaciones hasta las organizaciones medianas. Las que menos dependen de dichos fondos son las organizaciones medianas y las micro.

Tabla 5.5. Porcentaje de fondos públicos que obtienen las ONGD por tamaño

	N	Media	Desviación Típica	Error Standard	95% Intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Medianas	11		
Pequeñas	33	,8582	,16130	,02808	,8010	,9154	,33	1,00
Micro	32	,6594	,28438	,05027	,5569	,7619	,00	1,00
Total	76	,7270	,26706	,03063	,6659	,7880	,00	1,00

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

A través del contraste de ANOVA, se prueba la hipótesis de igualdad de las medias en el grado de dependencia de los fondos públicos entre los tres grupos de población identificados. De esta manera se puede contrastar la hipótesis de si las medias calculadas en estos tres grupos poblacionales son iguales o diferentes. El estadístico F (9,913) junto con su nivel de significación permite rechazar la hipótesis de igualdad.

Se concluye que los tres grupos de tamaños no tienen el mismo nivel medio de dependencia de recursos públicos, por lo que unos son más dependientes que otros.

Tabla 5.6. Grado de dependencia de las ONGD de los fondos públicos (tabla ANOVA)

	Suma de cuadrados	df	Media del cuadrado	F	Sig.
Entre grupos	1,142	2	,571	9,913	,000
Dentro de los grupos	4,207	73	,058		
Total	5,349	75			

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Dado que el análisis ha salido significativo y se ha rechazado la hipótesis de igualdad de medias, se ha realizado un contraste a posteriori para determinar qué medias difieren entre los tres grupos de tamaños. Así, en la siguiente tabla (Tabla 5.7), en la que se ha aplicado el test de Scheffer, se puede identificar en qué grupos se produce la diferencia de medias a través del nivel de significación existente entre el tamaño de las organizaciones y su dependencia con los fondos públicos.

De esta manera, se obtiene que las organizaciones medianas dependen menos que las organizaciones pequeñas; las organizaciones pequeñas más que las organizaciones micro; y sin embargo no hay diferencias estadísticamente significativas en dependencia entre las micro y las medianas.

Tabla 5.7. Comparativa entre tamaño de organización y fondos públicos obtenidos

Post Hoc Tests

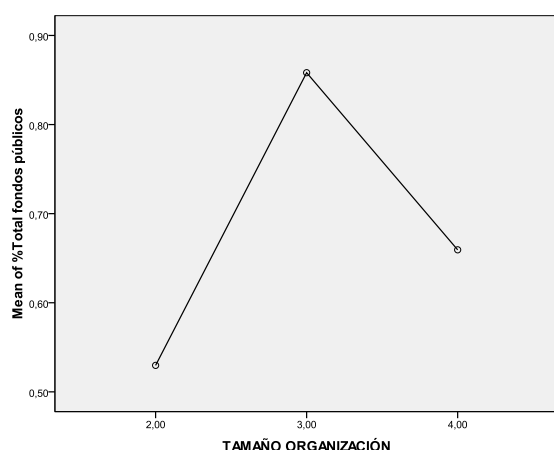
(I) Tamaño Organización	(J) Tamaño Organización	Diferencia de medias (I-J)	Error Standard	Sig.	95% Intervalo de confianza	
					Límite mínimo	Límite máximo
Medianas	Pequeñas	-,32849*	,08357	,001	-,5373	-,1196
	Micro	-,12969	,08390	,309	-,3393	,0800
Pequeñas	Medianas	,32849*	,08357	,001	,1196	,5373
	Micro	,19880*	,05956	,006	,0500	,3476
Micro	Medianas	,12969	,08390	,309	-,0800	,3393
	Pequeñas	-,19880*	,05956	,006	-,3476	-,0500

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: *. La diferencia de medias es significativa a nivel 0,5.

En el siguiente gráfico 5.2 se observa las diferencias de medias existentes entre los tres grupos de tamaños identificados. Se evidencia una gran dependencia de los fondos públicos en los tres grupos, especialmente en las organizaciones pequeñas, es decir, en aquellas organizaciones que tienen entre diez y cincuenta personas trabajadoras y un volumen anual de ingresos en cooperación al desarrollo que fluctúa entre dos y diez millones de euros.

Gráfico 5.4. Diferencias de medias entre los tres grupos poblacionales



Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Por otro lado, contrastando los anteriores resultados, se ha encontrado que existe correlación entre el tamaño de las organizaciones y el total de los fondos públicos que reciben. Es decir, que al ser mayor la organización dependerá más de los recursos públicos.

Tabla 5.8. Correlación entre tamaño de organización y grado de dependencia con los fondos públicos.

	Total fondos públicos	Tamaño Organización
Rho de Spearman de Total fondos públicos	1	,883**
Tamaño Organización	,883**	1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=77. ** La correlación es significativa a nivel 0.01

En cuanto a los casos analizados a través de los cuestionarios enviados por correo, el 86% (18 casos) de las organizaciones que respondieron el cuestionario dependen exclusivamente de las entidades públicas para sobrevivir. De las tres organizaciones restantes, una es de apadrinamiento, con un volumen alto de padrinos/as que les permite ser autosuficientes, otra pertenece a una orden religiosa, cuyas cuotas de los socios les

permite también ser independientes, y la tercera estaba a punto de cerrar cuando se le entrevistó, porque no había sido capaz de generar ni suficientes fondos propios para mantenerse, ni suficientes subvenciones para desarrollar su trabajo. Tenía también una pequeña tienda de comercio justo que era lo único que iba a continuar, por el momento. Esta ONG ha generado un negocio sostenible. Quizás es en lo que se transformarán algunas ONG en un futuro.

Relación entre tamaño y volumen de fondos obtenidos

Existe una evidente correlación entre el tamaño de las ONGD y el volumen de fondos obtenidos, tanto de las administraciones públicas, bien proceda de la cooperación estatal, de la cooperación descentralizada o de organismos internacionales, como de entidades privadas. Esto significa que cuanto mayor es la organización, capta más fondos públicos y también más fondos privados. Por lo que las micro organizaciones tienen mayores dificultades para acceder a las subvenciones, tanto públicas como privadas, y, por ende, mayores dificultades de supervivencia. La Administración Pública tiene la tendencia de trabajar con ONGD de mayor tamaño, por su mayor capacidad de generar recursos.

Como se puede observar en la tabla siguiente (Tabla 5.9), cuanto más grande es la organización más dinero privado, más dinero público, y más cantidad de fondos obtiene. Y a menor tamaño, menor cantidad de fondos, tanto públicos como privados. Pero si a la correlación entre tamaño y el total obtenido le eliminamos el efecto de los fondos públicos la correlación se convierte en 0,02 o sea que casi no existiría.

Tabla 5.9. Correlación entre tamaño y volumen de fondos obtenidos

				Total fondos privados	Total fondos públicos	Total fondos obtenidos	Fondos Públicos-nacional	Cooperación descentralizada	Fondos públicos-internacional	Tamaño Organización
Rho de Spearman	Total fondos privados	Coeficiente de Correlación N	de	1 83	,559** 76	,722** 83	,447** 83	,503** 83	,400** 83	,510** 83
	Total fondos públicos	Coeficiente de Correlación N	de		1 77	,966** 77	,857** 77	,813** 77	,630** 77	,883** 77
	Total fondos obtenidos	Coeficiente de Correlación N	de			1 84	,836** 84	,837** 84	,589** 84	,880** 84
	Fondos Públicos-nacional	Coeficiente de Correlación N	de				1 84	,589** 84	,518** 84	,787** 84
	Cooperación descentralizada	Coeficiente de Correlación N	de					1 84	,456** 84	,745** 84
	Fondos públicos-internacional	Coeficiente de Correlación N	de						1 84	,547** 84
	Tamaño Organización	Coeficiente de Correlación N	de							1 89

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: ** La correlación es significativa a nivel 0.01

En la siguiente tabla (Tabla 5.10) se observa que a mayor tamaño de la organización menor porcentaje de fondos privados, existiendo una concentración de proveedores públicos.

Tabla 5.10. Correlación entre el tamaño de las organizaciones y la consecución de fondos.

	Tamaño Organización	Total fondos públicos	%Total fondos privados
Rho de Spearman	1	,883**	-,230*
Tamaño Organización	89	77	82
Total fondos públicos		1	-0,165
		77	75
%Total fondos privados			1
			82

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: **. La correlación es significativa a nivel 0.01

*. La correlación es significativa a nivel 0.05

Se ha encontrado que de todas las organizaciones estudiadas, solamente tres de ellas son independientes de la financiación externa, es decir, que tienen suficientes fondos propios como para costearse su estructura interna y parte de los proyectos que desarrollan. De estas tres organizaciones, dos de ellas pertenecen a órdenes religiosas (una es una organización pequeña y otra es una micro organización), por lo que su financiación está asegurada por una estructura mayor; y la tercera se dedica al apadrinamiento (organización mediana), con una estructura basada en las donaciones de socios, y que dispone de un fuerte departamento de comunicación y marketing destinado a la captación de socios a gran escala. El resto de ONGD, con independencia de su tamaño, depende de la financiación pública.

Percepciones de las ONGD sobre los intereses de las administraciones públicas en los proyectos subvencionados.

Preguntado sobre el interés que tienen las administraciones públicas sobre el impacto que provocan los proyectos que subvencionan (P5¹⁸), las ONGD son conscientes que las administraciones públicas también buscan el desarrollo y una transformación real y más duradera de las condiciones de vida de las personas afectadas. Pero al valorar en qué se fijan o los informes de seguimiento que solicitan sobre los proyectos que cofinancian, las ONGD perciben que las administraciones, principalmente, están interesadas en la visibilidad de su financiación más que en el impacto o en la calidad del proyecto. Sin haber mencionado en el cuestionario la palabra visibilidad, siete de las veintiuna organizaciones encuestadas la citan, en el sentido de que es uno de los aspectos que más preocupa a la administración pública, que se conozca su participación por encima del impacto; y otras seis, si bien no la citan, también sólo creen en un interés relativo o, en algunos casos incluso nulo, de las administraciones en el impacto. Como resume un comentario relativo al interés percibido por el impacto: es *“bastante limitado por varias razones, entre ellas porque no se tiene ni las herramientas ni el expertise necesario para valorarlo. Su mayor interés es conocer el número de beneficiarios, con finalidades de comunicación más que de medición de impactos”*.

Relaciones entre las administraciones públicas y las ONGD

Todas las organizaciones preguntadas suelen mantener una misma cartera de administraciones públicas que generalmente o habitualmente les suelen aprobar proyectos. Las administraciones públicas acostumbran aprobar proyectos generalmente a las mismas ONGD (P6), sobre todo a las de tamaño mediano. Las organizaciones de tamaño pequeño y micro tienen mayores dificultades en mantener esa asiduidad de las administraciones públicas.

¹⁸ Se refiere a la Pregunta nº5 del cuestionario enviado por correo electrónico.

Gráfico 5.5. Porcentaje de proyectos aprobados por las administraciones públicas

P6. ¿Os suelen aprobar proyectos, las mismas administraciones públicas, todos los años?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Las ONGD creen que esto es así porque (P7) presentan proyectos de calidad, coherentes, bien planteados y con capacidad de ejecución. La amplia experiencia de trabajo que aportan y su bagaje con las organizaciones campesinas también parece ser bien valorado para continuar recibiendo subvenciones para sus proyectos.

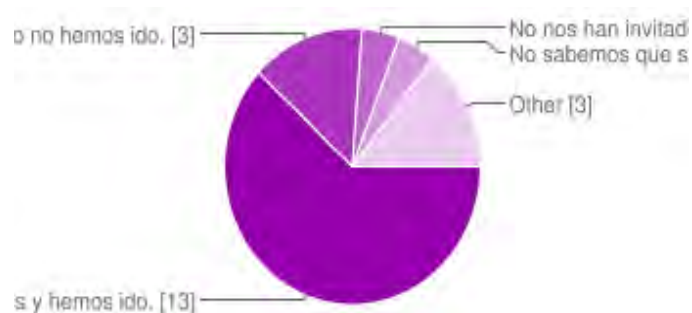
Existe una relación y un clima de confianza generada hacia las administraciones basado en el conocimiento mutuo; por un lado, en las exigencias y prioridades de la administración, y por otro, en el tipo de trabajo y seguimiento realizado por la ONGD durante la ejecución del proyecto. En este caso, los costes de transacción que acarrea la externalización de la prestación de servicios de cooperación al desarrollo de la administración se van reduciendo, año tras año, y se van fortaleciendo dichos lazos de confianza mutua.

Además de los contactos usuales entre financiera y prestadora de servicios, el 86% de las ONGD analizadas suelen participar en reuniones y mesas de trabajo convocadas por la administración pública para debatir aspectos concretos de la política de cooperación del gobierno estatal y de las comunidades autónomas (P8). Si bien no han participado todos los años, sí se nota una asiduidad y un interés de las ONGD en asistir a dichas

reuniones; el 43% declara asistir todos los años y otro 43% declara asistir alguna que otra vez. La administración pública también convoca reuniones de trabajo monográficas, sobre temáticas muy específicas y concretas, a través de la Coordinadora Estatal. En este caso, el 62% afirma asistir a dichas reuniones (P9). El resto alega no haber tenido tiempo. Solamente una organización comenta no haber estado invitada.

Gráfico 5.6. Contactos de las ONGD con las administraciones públicas

P9. ¿Tenéis contactos con las administraciones públicas a través de la CONGDE?



Sí nos han invitado a las reuniones y hemos ido.	13	62%
Sí nos han invitado a las reuniones pero no hemos ido.	3	14%
No nos han invitado a las reuniones que se han convocado.	1	5%
No sabemos que se hayan convocado reuniones al respecto.	1	5%
Otros.	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Las principales temáticas de dichas reuniones (P10) versan sobre revisión de documentos para la DGPOLDE (Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo), aportaciones a bases de convocatorias, revisión de normativas de proyectos y elaboración de formularios, definición de prioridades sectoriales y geográficas, reuniones sobre cooperación descentralizada, y campañas para participar de forma conjunta.

Favoritismo de las administraciones públicas a ciertas ONGD

Entre los años 1996 y 2004, época en la que estuvo el Partido Popular en el poder, Gómez Gil (2005:67) observó un favoritismo del Gobierno hacia las organizaciones religiosas y confesionales, como Mensajeros por la Paz, Cáritas, la Fundación Juan Ciudad, Proyecto Hombre, Las Hermanitas de los Pobres, las Hermanitas de los Ancianos Desamparados, todas ellas vinculadas a instituciones de la Iglesia.

En el período 2004 - 2012, en el que el PSOE ha estado gobernando, ha estado ocurriendo algo parecido. Al analizar el porcentaje de concesiones de subvenciones otorgadas en este período, este partido también ha estado favoreciendo a las organizaciones más afines y cercanas a ellos, como el Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad, la Fundación Mujeres, la Comisión Española de Ayuda al Refugiado, la Casa del Mediterráneo, o las recientemente creadas Fundación Premysa (2005) y Fundación Ideas (2008), fundadas por miembros de la ejecutiva del PSOE en el gobierno¹⁹, y que han estado aprovechando las relaciones de poder para acceder mejor a los fondos públicos. Lo mismo sucede en las administraciones autonómicas y locales o municipales. El grado de favoritismo detectado y la falta de voluntad política es el mismo, gobierne quien gobierne. El problema deriva en que la disposición y concesión de subvenciones está muy vinculada a los responsables políticos y no a técnicos y profesionales. No existe un mecanismo de control de las subvenciones que se conceden a las organizaciones y ello ha dado margen a los diferentes gobiernos a utilizar dichos fondos según sus propios intereses y preferencias.

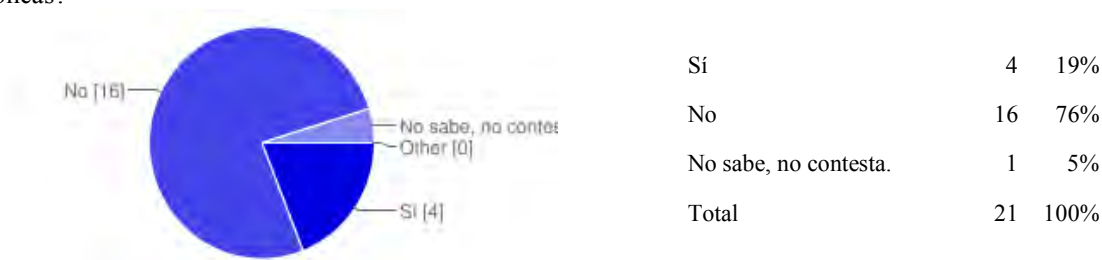
Si bien el 76% de las ONGD declara no haber tenido una relación política con la administración pública (P11), algunas de ellas (un 19%) reconocen que sí la han tenido, bien en administraciones y ayuntamientos pequeños, bien porque son del mismo partido que se encuentra en el poder. La persona que “no sabe no contesta” ocupa el puesto de

¹⁹ En los meses siguientes de haber sido nombrado a Jesús Caldera como ministro de Trabajo y Asuntos Sociales del nuevo gobierno del PSOE, tras haber ganado las elecciones de marzo de 2004, éste creó una fundación de desarrollo local con sede en su ciudad natal, Béjar (Salamanca). Sus principales aportaciones económicas han estado proviniendo de las subvenciones públicas de ámbito estatal durante el período de tiempo en que su fundador, el Sr. Caldera, ha sido ministro.

dirección desde hace poco y no tiene constancia de si se había producido algún favoritismo anteriormente.

Gráfico 5.7. Relaciones de favoritismo entre las Administraciones Públicas y las ONGD.

P11. ¿Consideráis que habéis tenido, alguna vez, una relación de favoritismo político con alguna/s administraciones públicas?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Una persona directiva de una ONGD que sí reconoce verse favorecida en aquellos organismos donde gobierna el partido vinculado tradicionalmente a su organización comenta: “Por nuestra historia hemos estado vinculados al PSOE y eso genera simpatías y exclusiones a veces caprichosas pero no realmente favoritismo. Juega en doble vía, a veces ha favorecido y a veces ha perjudicado”. Por lo que una mayor independencia de las ONGD favorece una mayor planificación y acaba evitando supuestas programaciones “caprichosas” a favor o en contra de la entidad en cuestión.

Cómo afecta el sistema de calificación de la AECID a las ONGD

Para probar el grado de dependencia de las ONGD con sus financiadoras y cómo éstas pueden influir en la propia estructura organizativa de las organizaciones que solicitan financiación, se les preguntó a las ONGD sobre el nuevo sistema de calificación que había aprobado la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo en 2005 (P12).

A través de este sistema de calificación se ha ido acreditando a las ONGD para la realización de intervenciones en materia de cooperación internacional para el desarrollo a través de subvenciones por parte de la AECID. Es un sistema que evalúa la

experiencia y antigüedad en cooperación al desarrollo, la estructura y el funcionamiento de las ONGD, entre las que destaca la solvencia financiera, y la transparencia en la rendición de cuentas y en los recursos humanos. Aquéllas acreditadas pueden acceder a la forma de financiación denominada de convenios, por la que se aprueban programas más a largo plazo, con un máximo de a cuatro años, ampliable a dos más, en vez de las tradicionales convocatorias cortoplacistas de proyectos anuales, en las que no tiene cabida la planificación a medio y largo plazo. El monto máximo aprobado por convenio se ha establecido en los veinte millones de euros. Consultada la página Web de la AECID, en 2010 había un total de 42 ONGD calificadas, de las cuales, haciendo un recuento, la gran mayoría, es decir, 37 de ellas, pertenecen a la CONGDE. Es un dato más que avala la calidad de las organizaciones miembro de la Coordinadora. Una calidad legitimada por la propia AECID hacia las organizaciones miembro de la CONGDE y desde donde parte todo el análisis estadístico de esta tesis doctoral.

La misma directora de la CONGDE afirma que las ONGD que pertenecen a la Coordinadora suelen cumplir con todos estos criterios de calificación. *“Me parece bien que existan y que nos sometamos a ellos porque gestionamos fondos públicos y tenemos que dar cuentas no sólo de que somos transparentes sino de que somos eficaces, lo más eficaces posibles, somos gestores, además de estar auditados y tener nuevas prácticas. Todo lo que vaya a mejorar a mi me parece positivo. Pero reitero, los criterios de calificación de la AECID son muy inferiores a los que debe de tener cualquier ONG que pertenezca a la Coordinadora”*.

Si bien es verdad que las grandes organizaciones tienen más fácil el acceso a este tipo de convenios y la mayoría de las ONGD calificadas son organizaciones medianas, algunas micro organizaciones, con una estructura mínimamente estable y una plantilla contratada que ronda las diez personas, también han conseguido establecerse como organizaciones calificadas. La directora de la CONGDE confirma que *“las ONG pequeñas no solicitan fondos a la AECID, no hacen el trámite burocrático porque no tienen la estructura mínima”* que les exige la Administración pública para acceder a dichos fondos.

Desde 2009 se ha establecido que el sistema de calificación sea un procedimiento abierto y permanente, ya que han sido muchas las organizaciones que han empezado a trabajar a favor de la obtención de dicha calificación, de acuerdo con los manuales creados por la AECID y regulado por la resolución de 22 de abril de 2009 de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en el que se regula el procedimiento para la obtención de la calificación por las ONGD y para su revisión y revocación.

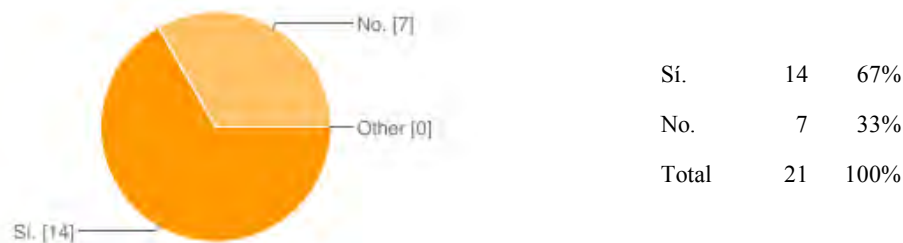
Con este instrumento de calificación, la Administración Pública concede un mayor protagonismo a las ONGD en materia de cooperación al desarrollo y es consciente de que las ONGD ocupan un lugar destacado dentro del conjunto de actores de la política española de cooperación para el desarrollo. El III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 (AECID 2009) reconoce esa realidad y el liderazgo indiscutible de las ONGD como canal de participación social, como vehículo de comunicación y de sensibilización de la sociedad española, y como conocedoras de la realidad del Sur por su trabajo con sus poblaciones y organizaciones sociales.

Así, a la pregunta doce (P12), en la que se preguntaba si las ONGD, a raíz de la implantación de los nuevos requisitos de calificación de la AECID, han cambiado o replanteado su forma de trabajar o organizarse, el 67% de las ONGD encuestadas ha respondido que sí se han planteado cambiar su forma de trabajo y de organización para adaptarse a las exigencias de la AECID. De hecho muchas de ellas ya están reorganizándose, ya que parte importante de su financiación depende de ello. Esto demuestra el gran poder de influencia que las grandes financiadoras ejercen sobre las ONGD, y cómo el sector de las ONGD, debido a su gran dependencia económica de dichas fuentes, están supeditadas a las exigencias de la administración pública. De ahí que la Administración pública juega un papel preponderante en la formación y modelación de este tipo de entidades. Así, la Administración pública ha fomentado un modelo tipo de organización prestadora de servicios sociales de la que es, en gran parte, responsable. Por un lado, es responsable de esa dependencia de la financiación pública, pero también es responsable de la exigencia de criterios de transparencia y seguimiento, al igual que del aumento de herramientas en la gestión, que comportan una mayor burocratización de la misma. Los criterios de calificación implantados por la AECID y

demás ayuntamientos y administraciones públicas, lo atestiguan. La pregunta 12 corrobora lo dicho anteriormente.

Gráfico 5.8. Grado de importancia del sistema de calificación de la AECID en las ONGD

P12. Desde el año 2005, con los nuevos requisitos de la AECID para acceder a sus convocatorias, ¿habéis cambiado u os habéis replanteado vuestra forma de trabajar o de organizaros?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Así, en los últimos cinco años se han observado muchos cambios organizativos en las ONGD. De ahí que en la pregunta núm. 13 (P13) se interrogara, abiertamente, de qué manera las organizaciones han cambiado o se han replanteado su forma de organizarse ante los nuevos requisitos de calificación de la AECID, y así conocer el nivel de influencia de este organismo en las ONGD, y observar cómo influye el entorno de las financiadoras en las organizaciones. Éstas declaran que las financiadoras han aumentado su nivel de exigencia (P13). Y esta mayor exigencia ha ido acompañada, por su parte, de una mejora en la calidad del trabajo realizado. Destacan una mejora en los procesos e instrumentos de calidad y gestión de proyectos, que directamente incide en la realización de mayores evaluaciones internas y externas, para, según ellos, medir la eficiencia y eficacia de los proyectos, y una mejor coordinación entre países, sede y las oficinas técnicas de cooperación que la AECID gestiona en los países (las denominadas Oficinas Técnicas de Cooperación). Todo ello ha supuesto una reestructuración orgánica en la sede y en las oficinas, a la vez que un cambio en los procedimientos financieros y de previsión.

Una ONGD se ha planteado impulsar el área de incidencia y movilización social. Otra ONGD admitía en el cuestionario que “el mero hecho de la calificación ha ayudado a mejorar los procesos de la organización. Se ha profesionalizado más.” El directivo/a de esta organización entiende dicha profesionalización como una mejora de los procesos de

gestión y una mayor burocratización que entierra el personalismo en la toma de decisiones cotidiana y rutinaria, dejando paso a la planificación e introducción de protocolos y procedimientos.

También lo plantea la directora de la CONGDE, la cual define que *“dentro de la profesionalización, y también del establecimiento de mecanismos de transparencia, buen gobierno, gestión eficaz, etc., pues está habiendo una evolución... [como] el sistema de calificación de la AECID”*. La propia CONGDE a partir de enero de 2012 también pondrá en marcha *“una nueva herramienta de transparencia y buen gobierno con una serie de indicadores que todas las organizaciones [adscritas a la Coordinadora] van a tener que cumplir”* (entrevista con la directora de la CONGDE).

Las organizaciones se están adaptando a las nuevas exigencias y retos de la sociedad, y las entidades del Tercer Sector también.

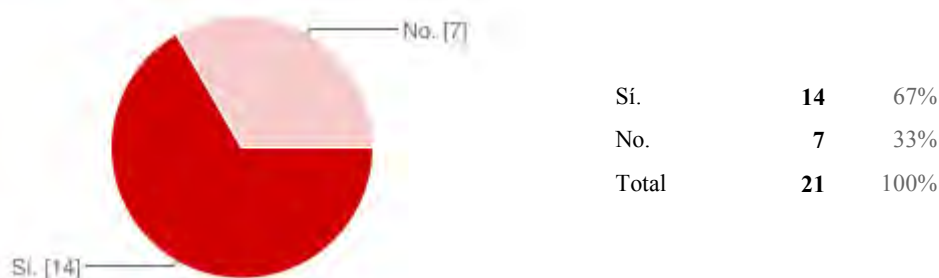
Las organizaciones que trabajan al margen del sistema de calificación de la AECID, son precisamente las organizaciones más pequeñas, con un menor volumen de proyectos a su cargo y con una mínima estructura organizativa (en anexos se encontrará una tabla con las ONGD calificadas hasta el momento por la AECID). Pero estas mismas organizaciones también se han planteado y están cambiando su estructura para adaptarse a, según ellos, sus nuevos planes estratégicos. Desde las ONGD se tiene la percepción que el plan estratégico es una herramienta válida para adaptarse al entorno, y confían en que así sea.

Según las organizaciones encuestadas, se ha encontrado una pequeña organización que trabaja al margen de la AECID y sigue con la misma estructura organizativa de hace diez años, sin que su patronato se decida a cambiar, y con cada vez mayores problemas de financiación, según informa la persona directiva que lleva la gestión de dicha organización. Es la única organización entrevistada que solamente está adscrita a su coordinadora autonómica pero no a la estatal, dado que no lo considera necesario. Y otra micro organización que admite no tener capacidad para trabajar a ese nivel.

De todas las ONGD que han cumplimentado el cuestionario, el 67% (14 organizaciones) o bien ya está calificada o bien está interesada en ser calificada (P14). Las siete restantes no se han presentado para calificarse, básicamente porque no cumplen con los requisitos mínimos. Es significativo que no se haya encontrado ninguna organización que, cumpliendo con los requisitos mínimos de valoración para acceder a la calificación, no se haya calificado.

Gráfico 5.9. Porcentaje de ONGD que desean estar calificadas por la AECID

P14. ¿Habéis presentado, alguna vez, vuestra solicitud para obtener el certificado de calificación de la AECID?

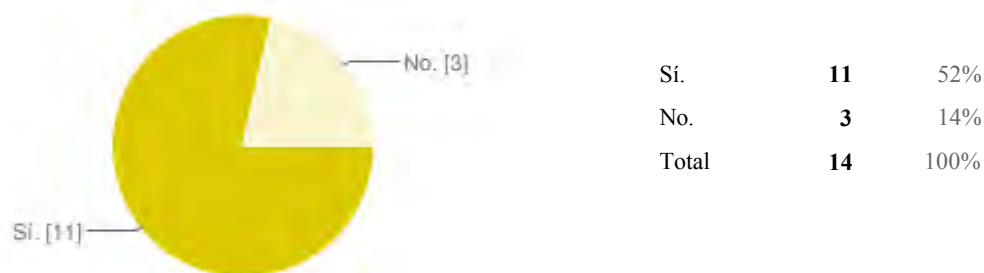


Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

De las catorce organizaciones interesadas, actualmente once ya están calificadas, y las otras tres están pendientes de resolución (P15).

Gráfico 5.10. Porcentaje de ONGD que han conseguido estar calificadas por la AECID

P15. Si habéis contestado que sí, ¿os lo han concedido?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Relevancia de la información solicitada por las administraciones públicas

Se ha preguntado a las ONGD sobre qué piensan de la información que les solicitan, por un lado, las grandes administraciones públicas que suelen aprobar grandes proyectos (P17), y por otro, las pequeñas administraciones (P18), con pequeñas subvenciones que reparten entre las ONGD que se presentan a sus convocatorias. Estas pequeñas subvenciones, cuyo monto no suele sobrepasar los cinco mil euros nunca suelen llegar a cubrir las necesidades de un proyecto, y obliga a las ONGD, bien a recortar parte del proyecto, bien a recurrir a otras fuentes financiadoras para acabar de buscar la financiación mínima necesaria para su ejecución. Esto implica un aumento de las cargas burocráticas que arrastra el proyecto, con la presentación de un mayor número de micro informes técnicos y económicos, y un mayor número de departamentos y entidades involucradas en el seguimiento de mínimas partes de un mismo proyecto. El criterio impuesto por las diferentes financiadoras no es tanto la calidad o idoneidad de los proyectos presentados, sino el del reparto del presupuesto asignado entre las diferentes asociaciones y entidades que se presentan a la convocatoria. El criterio aplicado por las administraciones públicas no acaba siendo un criterio de calidad sino un criterio de redistribución del presupuesto. Por lo que las ONGD y las financiadoras buscan legitimidades diferentes. Mientras que las ONGD buscan una legitimidad en cuanto al proyecto y al trabajo que realizan, en base a un plan estratégico que ofrezca coherencia a todo su trabajo, las administraciones buscan una legitimidad política, exenta de planes estratégicos o lógicas más allá de las siguientes elecciones.

En cuanto a la pregunta sobre el grado de información que solicitan las administraciones y si ésta es la adecuada, existe una clara división paritaria entre aquellas que piensan que las grandes administraciones públicas solicitan demasiada información y las que piensan que las grandes administraciones públicas solicitan una adecuada información.

Gráfico 5.11. Percepción de las ONGD sobre el tipo de documentación que solicitan las grandes Administraciones Públicas y la calidad del seguimiento de sus subvenciones.

P17. ¿Qué os parece el tipo de documentación que os solicitan las GRANDES administraciones públicas, a la hora de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados?



Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.	9	43%
Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.	2	10%
La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.	10	48%
La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.	0	0%
Con la información que solicitan no es posible hacer un correcto seguimiento de los proyectos.	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

El 43% de las ONGD (9 organizaciones) opina que la información solicitada es de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento, que está poco contextualizada a los países donde trabajan, y que las normativas aún son dispares entre unas administraciones y otras, por lo que también echan en falta una homogeneización de los procesos que les facilitara el trabajo.

El 58% de las organizaciones piensa que la información sobre los proyectos subvencionados que las administraciones les solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento, si bien es cierto que un 10% de estas organizaciones cree que es demasiada.

En cuanto a las pequeñas administraciones públicas (P18), existe una mayoría de las organizaciones (15 de ellas) que opina que el seguimiento que realizan estas pequeñas administraciones de sus proyectos no es el adecuado; dos ONGD pequeñas piensan que la información que les solicitan es incluso demasiada escueta para poder hacer un buen seguimiento. Solamente un 29% considera que realizan un buen seguimiento de sus proyectos. La mayoría de estas administraciones se preocupa más por la justificación económica que por los resultados que se puedan derivar, pero existe una queja de la diversidad de procedimientos encontrados en estas administraciones pequeñas.

Una organización ha querido dejar constancia, en la casilla de Otros, que “(...) Lamentablemente, cada una hace una cosa distinta”. Y otra organización también ha anotado en la casilla Otros: “No se puede generalizar. La mayoría [de administraciones pequeñas] se preocupa más por la justificación económica que por los resultados pequeños”.

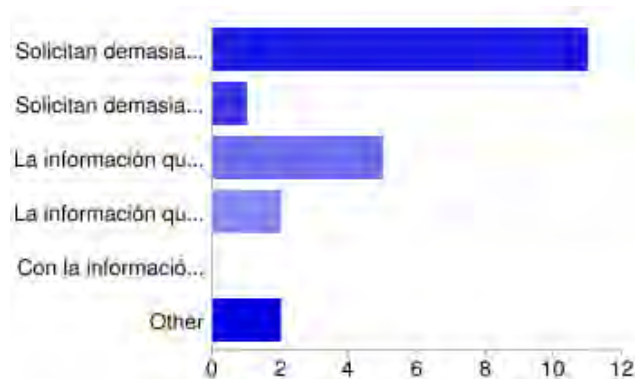
La Administración pública, sobretodo las administraciones pequeñas, cuenta con pocos recursos humanos lo suficientemente cualificados como para hacer seguimiento del dinero que destinan a cooperación internacional. Esta falta de profesionalidad se suple con un control estricto de las partidas presupuestarias subvencionadas, más allá de la lógica del proyecto, sin buscar resultados coherentes con la inversión realizada. Estas partidas presupuestarias, al haber adoptado la política de ‘café para todos’, es decir, de reparto entre las diferentes ONGD locales que se presentan a las convocatorias, suponen un escaso monto por proyecto; unos montos para los que resulta difícil aplicar unos resultados directamente relacionados con la inversión realizada. Estamos hablando de presupuestos que tienen más una misión de complementar que de acción directa, aunque las ONGD se esfuerzan por presentar proyectos que se adapten a dichas partidas y en presentar resultados.

Pero ante tanta disgregación de los fondos destinados a cooperación, queda la pregunta de a qué objetivos reales se debe este reparto de fondos. Si realmente se debiera a una cooperación real, las pequeñas administraciones dejarían de aplicar ese café para todos que no lleva a ninguna parte. Las administraciones públicas buscan otras legitimidades,

políticas, diferentes a las ONGD. Si se debe más a una campaña de imagen y marketing a favor de la solidaridad y también, cómo no, del tejido asociativo de sus ciudades, la actual política de reparto de fondos está surtiendo sus efectos. Pero también está fomentando la atomización de las ONGD, que, incapaces de reunir fondos suficientes para poner en marcha proyectos mínimamente coherentes y con una visión a largo plazo, llevan a cabo proyectos pequeños y cortoplacistas, más fáciles de justificar económica y técnicamente ante las administraciones públicas y ante los técnicos que están al frente. Pero como apuntan los técnicos de las ONGD en esta encuesta (P18), no hay unos criterios mínimamente homogéneos que traten de establecer una líneas de trabajo conjuntas que faciliten la gestión de esa multiplicidad de subvenciones y fondos repartidos por una multiplicidad de administraciones públicas que funcionan independientemente unas de otras.

Gráfico 5.12. Percepción de las ONGD sobre el tipo de documentación que solicitan las pequeñas Administraciones Públicas y la calidad del seguimiento de sus subvenciones.

P18. ¿Y qué os parece el tipo de documentación que os solicitan las PEQUEÑAS administraciones públicas a la hora de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados?



Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.	11	52%
Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.	1	5%
La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.	5	24%
La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.	2	10%
Con la información que solicitan no es posible hacer un correcto seguimiento de los proyectos.	0	0%
Otros	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

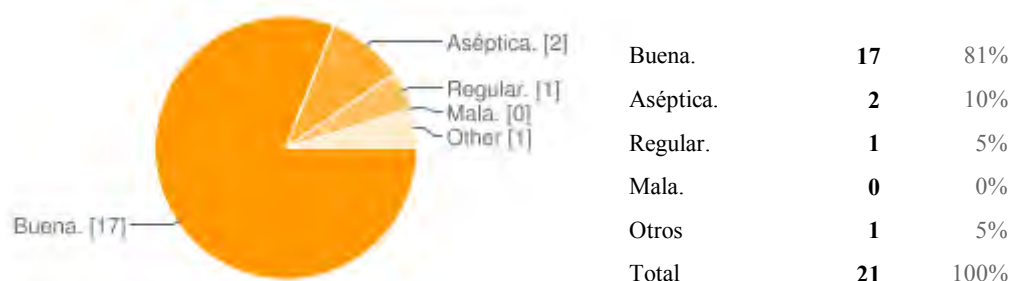
Si bien hay un porcentaje considerable de ONGD que considera que la información que solicitan las administraciones, independientemente de su tamaño, no es la adecuada, el 62% no acostumbra a proporcionar mayor información que la estrictamente solicitada (P16). Sólo un 33% suele incluir mayor información de la que les solicitan.

Relaciones de las ONGD con las administraciones públicas

Pero en general, las relaciones entre las ONGD y las administraciones públicas son consideradas buenas. A la pregunta de cómo definen sus relaciones con las administraciones públicas (P19), el 81% las considera buenas.

Gráfico 5.13. Relaciones de las ONGD con las administraciones públicas

19. ¿Cómo definiríais vuestras relaciones con las administraciones públicas en estos últimos años?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Es importante la puntualización de la organización que ha contestado Otros, la cual establece que, en realidad, existe una relación “de mutua dependencia” entre ambas. En la pregunta abierta número 20, sobre el por qué de esas relaciones, la misma organización aclara que “las ONGD en su mayoría tienen una dependencia muy fuerte de la Administración Pública, y al mismo tiempo, realizan acciones que no pueden realizar las instituciones públicas”. Es esa dependencia mutua de la que habla Williamson cuando define la regulación del mercado en una economía de los costes de transacción, en la que las organizaciones surgen cuando el mercado no puede hacer frente a las necesidades, y cuyas relaciones acaban basándose en la tradición y en la confianza mutua. Por lo que la relación económica, como explica Granovetter (1985), se incrusta en los intercambios sociales y culturales y se modifica la naturaleza estrictamente económica y egocéntrica del intercambio. Por eso mismo, estas

organizaciones, al margen de sus planes estratégicos, cumplen una función subsidiaria en relación al Estado y complementan, simultáneamente, múltiples racionalidades.

Las ONGD consideran que ejecutan bien y en plazo los proyectos subvencionados, y que estas relaciones se establecen bajo unos criterios de calidad y confianza. Además, mantienen la importancia de sentarse a la mesa a debatir con la Administración y participar en sus reuniones sobre coordinación y sobre temáticas específicas de desarrollo, y de adoptar el rol de “facilitadoras” del trabajo que realizan tanto unas como otras.

De las organizaciones que han definido sus relaciones con las administraciones públicas como buenas, tres de ellas sostienen que es debido a que ejecutan bien y con calidad, cinco a que es debido a las relaciones de confianza y colaboración que se establecen; una de ellas porque están en la misma línea; dos porque las administraciones son accesibles para resolver dudas, porque les interesa que los proyectos salgan bien; una porque, según ella misma, *“es necesario mantener una "aceptable" relación con los organismos cofinanciadores para facilitar y no dificultar la tramitación administrativa”*; o básicamente, como asegura otra, *“porque no hemos tenido ningún problema”* (P20). Es de destacar el comentario de otra organización, que escribió: *“existe una relación fluida, con muy poquitas excepciones. Salvo estas excepciones, las administraciones suelen ser abiertas al diálogo e interesadas en que salga todo bien, para lo cual son flexibles y colaboradoras”*.

Las ONGD tienen muy presente que la administración pública es su principal fuente de financiación, y eso se transmite en todo el trabajo y las relaciones que mantienen con la administración. De ahí su reiterada insistencia en crear un entorno de mutua confianza. Ninguna de las veintiuna organizaciones entrevistadas mantiene una posición de enfrentamiento, sino más bien de colaboración, aunque esto no significa que dejen de ser críticas o de manifestar aquellos puntos de vista divergentes que a veces surgen entre diferentes actores. Como relata una de ellas en esta pregunta (P20), *“aunque no siempre contamos con opiniones idénticas no ha habido graves desencuentros”*. De ahí que

algunas de ellas (dos especialmente) remarquen que consideran importante continuar con su trabajo de incidencia política.

En un contexto de cambio y de crisis como el actual, con un recorte presupuestario importante, las organizaciones se preguntan si esas relaciones continuarán de la misma manera como hasta ahora o empezarán a producirse desencuentros. Así, una de ellas define que hasta ahora las relaciones han sido buenas *“porque ha habido un ambiente favorable a la financiación de ONGD con el incremento de la ayuda. Este contexto sin duda va a cambiar”*. Pero aunque se produzcan ciertos desencuentros, esa múltiple racionalidad de las ONGD las mantendrá en un equilibrio permanente con las administraciones del Estado.

El entorno de las empresas privadas como cofinanciadoras.

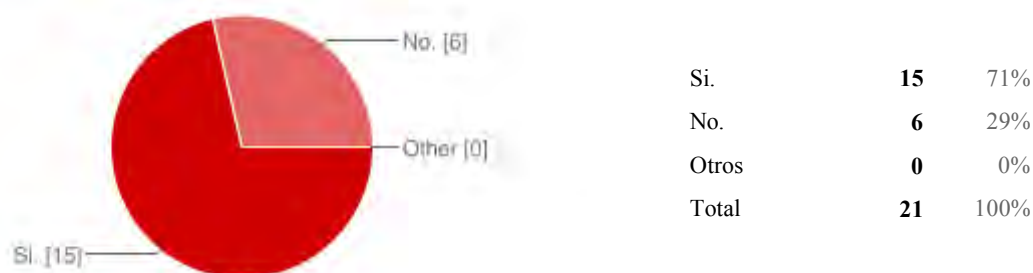
Del total de la muestra seleccionada, el 71% de las organizaciones, es decir quince de ellas, buscan y consiguen cofinanciación de las empresas privadas (P21). El otro 29%, claramente contesta no recibir cofinanciación de empresas privadas. Esta cofinanciación de las empresas privadas proviene principalmente, de las Obras Sociales y fundaciones de los bancos y cajas de ahorros (P22). Aunque esta cofinanciación probablemente irá desapareciendo a raíz de la crisis financiera y de la reorganización de la banca en España.

Once organizaciones han identificado expresamente a este sector como uno de los que les cofinancian; de ellas, a cinco solamente les cofinancia este sector y las otras seis también reciben apoyos de otros sectores. De las cuatro organizaciones restantes que sí reciben financiación de la empresa privada, tres de ellas alegan que ningún sector destaca por encima de otro, que son empresas variadas, y otra que la financiación proviene de las secciones sindicales de las empresas, sin mencionar ningún sector. Así, entre las empresas que colaboran con las ONGD, se pueden encontrar empresas del sector de la construcción, del sector alimentario, de la comunicación, o del ramo de material de oficina. Colaboran con pequeñas aportaciones en especie o donativos para

campañas específicas. Pero no predomina ningún sector por encima de otro, a excepción de los bancos y cajas de ahorros, que destacan entre las empresas privadas, pero tampoco aportan demasiados fondos como para que las ONGD los califiquen de significativos.

Gráfico 5.14. Grado de cofinanciación de las empresas privadas a las ONGD

P21. ¿Os cofinancian empresas privadas?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Una de las organizaciones sindicales encuestadas recibe una cofinanciación regulada a través de sus secciones sindicales y de sus negociaciones, que suelen doblar la aportación de los trabajadores/as, pero acostumbran a ser aportaciones muy pequeñas y no anualmente.

Preguntado a las ONGD sobre los motivos que creen de por qué las empresas privadas les cofinancian (P23), éstas perciben que lo suelen hacer por motivos filantrópicos y, generalmente, por las ventajas acopladas que resultan de su responsabilidad social corporativa; es decir, tanto por marketing e imagen y lograr una buena reputación empresarial, como por un compromiso social.

Cinco de las ONGD que han contestado, creen que las empresas les apoyan por su profesionalidad, seriedad en lo que hacen y los principios que representan. Cuatro de ellas mencionan la responsabilidad social corporativa como el compromiso que adquieren las empresas a la hora de colaborar con ellas. Otras tres ONGD sostienen que las empresas colaboran, básicamente, por imagen, visibilidad y marketing. Y una, “para desgravarse”. En realidad, todas las empresas se desgravan. La diferencia estriba en que,

además, algunas utilizan dichas colaboraciones como parte de sus campañas de marketing para mejorar sus niveles de ventas.

Las ONGD son conscientes de la necesidad que tienen las empresas de mostrar ante la sociedad que ellas también son solidarias y responsables, que tienen una responsabilidad social corporativa, que ellas se adhieren a estos valores y que, a través de estos procesos “mejoran su imagen de marca”. De ahí su especial interés en crear específicas campañas de marketing y en visibilizar sus aportaciones.

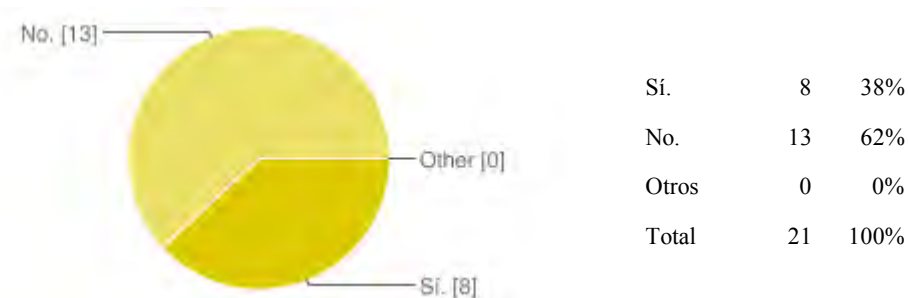
Relaciones con organismos internacionales

Las ONGD españolas aún tienen pocas relaciones y contactos con organismos donantes internacionales (P25). Es un entorno bastante desconocido para ellas, a pesar de la gran cantidad de fondos económicos del que disponen y de la facilidad de encontrar toda la información pertinente en red. La barrera del idioma continúa siendo una asignatura pendiente incluso en este sector cuyo trabajo tiene un claro componente internacional, aunque se focaliza, básicamente, en América Latina. Estas mismas trabas las encontramos en las empresas privadas y también en la Administración Pública, que prefieren trabajar en América Latina antes que en Europa simplemente por la falta de dominio de idiomas.

De las veintiuna organizaciones encuestadas, trece de ellas no están trabajando actualmente con ningún organismo internacional, lo que supone un 62% de la muestra. En la tipología de estas trece entidades se encuentran tanto organizaciones medianas como pequeñas entidades. Por lo que la no presentación de proyectos a fuentes internacionales no se debe tanto al tamaño de la entidad sino a la capacidad de la plantilla del personal en el dominio de las lenguas, que no suele considerarse un requisito a la hora de su contratación, sino más bien un valor agregado de la persona al puesto que ocupa.

Gráfico 5.15. Grado de cofinanciación de organismos internacionales a las ONGD españolas

P25. ¿Estáis trabajando, actualmente, con algún organismo donante internacional?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Sí se advierte que un nada despreciable 38% está trabajando con organismos internacionales pertenecientes a Naciones Unidas y a la Comisión Europea, principalmente (P27). Una vez revisado el entorno de las ONGD y buscando relaciones entre diferentes variables relacionadas con las administraciones públicas y entidades privadas, se ha podido observar lo siguiente: las ONGD religiosas perciben que tanto las grandes administraciones como las pequeñas administraciones públicas hacen un buen seguimiento de sus proyectos con la información que les demandan. En cambio, las ONGD no asociadas a ninguna orden religiosa u organización política o sindical, creen que las administraciones públicas no realizan un adecuado seguimiento de los proyectos.

Como se puede observar en la tabla 5.11 (Tabla 5.11) más de un 83% de las ONGD no asociadas a ninguna orden religiosa o partido político o sindicato es de la opinión que las administraciones pequeñas solicitan demasiada documentación y de poco valor para hacer un adecuado seguimiento de los fondos, y del resto de ONGD, casi el 67% de las que están vinculadas a un partido político, aseguran que las administraciones no hacen un buen seguimiento. Curiosamente, solamente las ONGD vinculadas a una orden religiosa asevera que estas administraciones pequeñas sí solicitan una adecuada documentación y hacen un buen seguimiento de los proyectos subvencionados. Los criterios por los que se rigen unas organizaciones y otras, parece ser que son diferentes, encontrando una clara diferenciación entre las organizaciones religiosas y el resto de

organizaciones laicas; una diferencia que parte de la plantilla de personal directivo de cada entidad.

Tabla 5.11. Percepción de las ONGD sobre el seguimiento que realizan las pequeñas Administraciones Públicas, según su asociación a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas.

	% en Vuestra organización está asociada a	Vuestra organización está asociada a				Total
		No contesta	A un sindicato.	A una orden religiosa.	A ninguna de las anteriores.	
Documentación que os solicitan las pequeñas administraciones	% en Vuestra organización está asociada a	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,80%
La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	33,30%	20,00%	0,00%	9,50%
La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	0,00%	60,00%	16,70%	23,80%
No se puede generalizar. La mayoría se preocupa más por la justificación económica que por los resultados pequeños.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	4,80%
Según cual, cualquiera de las anteriores es aplicable porque, lamentablemente, cada una hace una cosa distinta	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	33,30%	0,00%	0,00%	4,80%
Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	0,00%	0,00%	83,30%	47,60%
Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	33,30%	0,00%	0,00%	4,80%
	% Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	N	1	3	5	12	21

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Nota: Chi-Cuadrado de Pearson, 50,260, con 18 grados de libertad y nivel de significación 0,000.

En la siguiente tabla (Tabla 5.2) se analiza la percepción que tienen las ONGD respecto a la documentación y el seguimiento que realizan las grandes administraciones. En ella se puede observar, claramente, cómo, de nuevo, el 58,3% de las ONGD no adscritas a un sindicato o a una orden religiosa, cree que, al igual que las administraciones

pequeñas, éstas grandes también solicitan demasiada documentación pero de escaso valor para poder llevar a cabo un buen seguimiento de los proyectos subvencionados.

Curiosamente, el 100% de las organizaciones adscritas a un sindicato y el 80% de aquellas adscritas a una orden religiosa opinan que las administraciones públicas de tamaño grande solicitan una adecuada información de los proyectos y realizan un apropiado seguimiento de los mismos. Ambos colectivos tienen estructuras similares, con sus propias redes de trabajo.

Los criterios de seguimiento y control de proyectos que tiene la Administración, independientemente de si son entidades grandes o pequeñas, no son compartidos por los profesionales de las ONGD autónomas.

Tabla 5.12. Percepción de las ONGD sobre el seguimiento que realizan las grandes Administraciones Públicas, según su asociación a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas.

		Vuestra organización está asociada a				Total
		No contesta	A un sindicato.	A una orden religiosa.	A ninguna de las anteriores.	
Documentación que os solicitan las grandes administraciones	% en Vuestra organización está asociada a	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,80%
La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	100,00%	80,00%	25,00%	47,60%
Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	0,00%	20,00%	58,30%	38,10%
Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.	% en Vuestra organización está asociada a	0,00%	0,00%	0,00%	16,70%	9,50%
	% Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	N	1	3	5	12	21

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Nota: Chi-Cuadrado de Pearson, 29,339, con 9 grados de libertad y nivel de significación 0,001.

Por otro lado, tal y como muestra la siguiente tabla (Tabla 5.13), ninguna de las ONGD adscritas a una orden religiosa está trabajando con algún organismo internacional. Quizás porque ya tienen sus propias redes internacionales y no se plantean otro tipo de objetivos. Además, de nuevo, se puede observar cierta similitud entre las ONGD adscritas a un sindicato y las adscritas a una orden religiosa, en el sentido que la mayoría de ellas no trabajan con ningún organismo internacional.

En cambio, prácticamente casi todas las ONGD que están trabajando con organismos internacionales se declaran autónomas, es decir, que no pertenecen a ningún partido político u orden religiosa. En la siguiente tabla 5.13 se puede observar ese grado de relación existente entre la tipología de las organizaciones y si trabajan con organismos internacionales.

Tabla 5.13. Porcentaje de ONGD que están trabajando con organismos internacionales, asociadas a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas.

		Vuestra organización está asociada				Total
		No contesta	A un sindicato.	A una orden religiosa.	A ninguna de las anteriores.	
¿Estáis trabajando, actualmente, con algún organismo donante internacional?	No	0,00%	66,70%	100,00%	33,30%	52,40%
	Sí	0,00%	33,30%	0,00%	58,30%	38,10%
	% Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	n	1	3	5	12	21

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Nota: Chi-Cuadrado de Pearson, 10,848, con 4 grados de libertad y nivel de significación 0,028.

Por último, preguntadas a las ONGD sobre si se consideran independientes económicamente, es decir, con suficientes fondos propios como para mantener sus estructuras de gestión y llevar a cabo parte de sus principales actividades, solamente aquellas adscritas a órdenes religiosas se consideran lo suficientemente independientes económicamente (Tabla 5.14). El 40% de ellas así lo ratifica; y solamente una entidad

autónoma (no asociada a ninguna orden o partido) de los 21 casos analizados, clasificada como de tamaño medio, se declara independiente económicamente, al haber garantizado una entrada de fondos propios lo suficientemente importante como para sufragar buena parte de su estructura y de sus actividades; sus fondos propios provienen de la figura del apadrinamiento. El grado de relación encontrado con estas variables también ha resultado ser estadísticamente significativo.

Tabla 5.14. Grado de independencia económica de las ONGD en relación a si están asociadas a un sindicato, una orden religiosa o a ninguna de ellas.

		Vuestra organización está asociada a				Total
		No contesta	A un sindicato.	A una orden religiosa.	A ninguna de las anteriores.	
Vuestros fondos propios, ¿os permiten ser independientes económicamente?	% en Vuestra organización está asociada a	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,80%
	No % en Vuestra organización está asociada a	0,00%	100,00%	60,00%	91,70%	81,00%
	Si % en Vuestra organización está asociada a	0,00%	0,00%	40,00%	8,30%	14,30%
	% Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	N	1	3	5	12	21

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Nota: Chi-Cuadrado de Pearson, 24,569, con 6 grados de libertad y nivel de significación 0,00.

Ahondando un poco más en aquellas pocas organizaciones cuyos fondos propios les permiten ser independientes, se ha comprobado que ninguna de las organizaciones estudiadas cuya forma jurídica es asociación, es independiente (Tabla 5.15). En la siguiente tabla se observa cómo de los veintiún casos analizados, las únicas tres organizaciones independientes, económicamente hablando, tienen la forma jurídica de fundaciones.

Tabla 5.15. Grado de independencia económica de las ONGD en base a si son fundaciones o asociaciones

			¿Asociación o fundación?			Total
			No contesta	Asociación	Fundación	
Vuestros fondos propios, ¿os permiten ser independientes económicamente?		% en ¿Asociación o fundación?	100,00%	0,00%	0,00%	4,80%
	No	% en ¿Asociación o fundación?	0,00%	100,00%	75,00%	81,00%
	Sí	% en ¿Asociación o fundación?	0,00%	0,00%	25,00%	14,30%
		% Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	N		1	8	12	21

Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Nota: Chi-Cuadrado de Pearson, 23,471, con 4 grados de libertad y nivel de significación 0,00.

5.3 El entorno de las personas socias y colaboradoras

El papel que adopta el colectivo de socios/as y colaboradores/as en las organizaciones no gubernamentales es fundamental. De ellos depende la credibilidad y la representatividad que una ONGD obtiene ante la sociedad, convirtiéndose en el respaldo de las acciones que desarrolla, sobre todo de aquellas más críticas, como son las labores de denuncia, incidencia y campañas. Es el mayor aval que una ONGD podría obtener de la sociedad. Por lo que es su principal entorno legitimador.

Las ONGD españolas, conscientes de ello, durante toda la década del 2000 han desarrollado importantes campañas de sensibilización social para captar una mayor masa crítica de personas socias. En un capítulo anterior se ha visto cómo de los 700.000 socios/as que formaban parte del colectivo en 1999, una década después se logró aumentar a más del doble. Si nos detenemos en analizar el número de socios por organización para ver el poder de movilización y la base social con la que cuentan, en el año 2008 sólo lograron contabilizar un total de 126.724 socios entre las treinta y nueve ONGD con estatus de asociaciones adscritas a la Coordinadora Estatal (CONGDE 2010). Se ha excluido de este cálculo a las fundaciones porque en éstas, a pesar de ser la figura preponderante en la Coordinadora, cincuenta de ochenta y nueve organizaciones,

los socios no existen. Incluso el papel que cumplen los socios en las asociaciones no está del todo claro, ya que “ni siquiera proporcionan una base económica mínima a la organización” (CONGDE 2005:54). Algo más de la mitad de las treinta y nueve asociaciones (veinte) no supera una media de quinientos socios por organización. Con estos números, la representatividad de dichas organizaciones es realmente escasa, a pesar de la opinión popular sobre la elevada legitimidad social de la que gozan. De ahí que la base social que sustenta a las ONG sea muy débil. Por lo que este bajo nivel de asociacionismo en las ONG provoca una elevada fragilidad en el movimiento organizativo ya que no cuenta con un movimiento social participativo que respalde sus acciones. Una fragilidad que va acompañada de una “fragmentación y una atomización de la vida asociativa” (Díez 2001:204) en múltiples y pequeñas organizaciones no gubernamentales, compitiendo entre sí por la gestión de los fondos públicos y privados. El modelo de ONG parece estar impulsado más de arriba hacia abajo que ser el resultado de la demanda social. Esto dice mucho de sus finalidades, funciones y posibilidades. De ahí que un gran número de ONG han sido “expresamente creadas para apropiarse del capital liberado por el Estado, por empresas privadas, o particulares (...) Muchas organizaciones tradicionales han encontrado aquí una vía de recaudación de fondos así como de aumento de prestigio” (Díez 2001:206-207).

Y si no representan a los socios que les apoyan, entonces, ¿a quién representan? ¿A los pobres y explotados? Sobre este tema, Atkinson y Scurrah (2009:33) afirman que “no es solamente el hecho de tener contactos y relaciones con organizaciones del Sur lo que le da a una ONG legitimidad (para poder hablar en su nombre), sino la naturaleza de dichas relaciones”. Ellos apuntan que existen dos maneras de ganar legitimidad y tener el derecho a hablar en favor de los más pobres; una es a través de un proceso normal de democracia, con la convocatoria de elecciones, que les daría a las ONG el status de representantes, con el derecho a participar en la toma de decisiones; y el otro es a través de la eficacia, que sólo les confiere el derecho a ser oídos. Eficacia en el sentido de poseer un conocimiento útil a través de la investigación, la experiencia y la sensibilidad de expresar los puntos de vista y la perspectiva de las personas pobres. De todas formas, las ONG, en estos casos, no reclaman voto sino voz, ya que las decisiones finales las toman los gobiernos y organismos del Norte.

Según el Informe anual 2009 de la Coordinadora Estatal de ONGD, en el 2008, año en el que se inicia la gran crisis económica, el número de socios/as y apadrinamientos de particulares se mantuvo similar a 2007; durante ese año se llegó a la cifra récord de más de un millón seiscientos mil colaboradores/as en toda España (1.635.869), aunque ya se empezó a notar una disminución de la cuantía de las aportaciones y los apoyos puntuales (CONGDE 2010).

En la siguiente tabla (Tabla 5.16) se pueden observar los datos más significativos en cuanto a número de personas socias, voluntariado y donantes, recogidos durante el año 2008, y aparecidos en dicho informe anual 2009 que la Coordinadora de ONGD ha publicado en junio de 2010.

Tabla 5.16. Número de personas socias, donantes y voluntariado en España durante el año 2008.

	Nº de personas /entidades
Socios/as y apadrinamientos (personas)	1.635.869
Socios/as (entidades privadas)	38.498
Donantes (personas) (a)	308.780
Donantes (entidades privadas) (a)	13.397
Convenios con entidades privadas	624
Patrocinios de entidades privadas	263
Total apoyo económico	1.997.431
Voluntariado en España	18.970
Voluntariado internacional (larga duración)	134
Voluntariado internacional (estancias cortas)	1.462
Total voluntariado	20.566
Total Base Social	2.017.997

(a) Esta cifra corresponde al número de donantes registrados por las ONGD en 2008. La cifra real de donantes es superior, ya que hay personas y entidades que aportan su donación pero no sus datos personales para registrarse.

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Si bien el número de personas socias ha estado aumentando considerablemente en estos últimos diez años, en un país con una población activa de veintitrés millones de personas (un total de 23.061.800 personas, según datos de la Encuesta de Población Activa del INE del primer trimestre de 2011) hablar de algo más de un millón y medio personas solidarias resulta ser una cifra aún pequeña. Supone un 14,09% de personas solidarias sobre el total de población activa.

Como se verá en un apartado más adelante, muy pocas ONGD cuentan con una base social lo suficientemente consistente como para que con sus aportaciones económicas periódicas hayan logrado una independencia económica que les permita no solamente costearse su estructura organizativa, sino también trabajar libremente con proyectos y programas propios. El resto de organizaciones, con un porcentaje relativamente pequeño de personas socias o colaboradoras, depende fundamentalmente de las subvenciones que conceden las administraciones públicas, las cuales, por otro lado, exigen y valoran cada vez más, las aportaciones económicas provenientes de los fondos propios de las organizaciones no gubernamentales.

Una buena parte de las organizaciones, especialmente las más grandes, han desarrollado en su estructura interna, departamentos específicos para la captación de socios/as (o personas colaboradoras en el caso de las fundaciones, para diferenciarlas de la figura del socio/a con plenos derechos de las asociaciones).

De ahí que la comunicación externa también se haya convertido en un área que cada vez cobra mayor importancia dentro de las ONGD. Según datos del último informe de la CONGDE, el 23% de las ONGD cuenta con un área específica de comunicación, mientras que en el 77% la comunicación forma parte del mismo departamento de sensibilización, educación para el desarrollo, socios/as, marketing u otros (CONGDE 2010).

Las ONGD son conscientes de que los medios de comunicación masivos han adquirido gran importancia en la creación de opinión. La televisión sigue siendo la principal

fuentes de información de prácticamente la mayoría de temáticas actuales, y el sector de la cooperación y la solidaridad no se encuentra al margen de ello. Así lo constata otro de los últimos informes de la CONGDE, en el que se manifiesta que para la sociedad española, la televisión sigue siendo la principal fuente de información del trabajo realizado por las ONG, seguida de la prensa. Sólo un 4,6% conoce la labor de las ONGD a través de sus publicaciones y memorias (CONGDE 2010b).

Dada la importancia de las imágenes en nuestra sociedad, las mismas ONGD decidieron, en su día, definir un código de conducta ético para preservar y no desvirtuar la imagen de terceras personas a razón de tocar la fibra de la solidaridad y la compasión. Así, todas las ONGD adscritas a la Coordinadora afirman utilizar dicho código de conducta en el uso y tratamiento de imágenes. La supervivencia de las ONGD, hoy por hoy, todavía no depende del colectivo de socios y socias, sino de decisiones más políticas derivadas a las distintas administraciones públicas, tal y como se ha ido demostrando en anteriores capítulos.

Comentar también que, según la tabla 5.17, existe una correlación entre el tamaño de la organización, los fondos privados periódicos que se consiguen a través de las cuotas de las personas socias, los fondos provenientes de la venta de productos y los fondos puntuales de donaciones puntuales. Por lo que cuanto mayor es la organización, mayores son las oportunidades de recibir apoyos de diferentes tipos y mayores son las oportunidades de diversificar la obtención de fondos, de obtener legitimidades y, por ende, de sobrevivir. Las pequeñas entidades tienen menos posibilidades de obtención de recursos privados, y eso significa tener menos recursos para invertir en marketing y en campañas de captación de fondos. La siguiente tabla (Tabla 5.17) demuestra la importancia de invertir en campañas para obtener mayores recursos. La población continúa rigiéndose más por la promoción y la imagen que por la calidad de la actuación; y el entorno de las ONGD tampoco es diferente; la solidaridad se ha convertido en un producto más para comercializar, con evidente rentabilidad. Según esta tabla, solamente las ONGD de apadrinamiento no dependen de su tamaño para conseguir fondos privados procedentes del apadrinamiento.

Tabla 5.17. Relaciones entre la obtención de recursos privados y el tamaño de las organizaciones

	Tamaño Organización	FONDOS PRIVADOS Apoyos periódicos	FONDOS PRIVADOS Apoyos puntuales (donaciones)	FONDOS PRIVADOS Apadrinamientos	FONDOS PRIVADOS Entidades privadas (subvenciones, convenios, patrocinios)	FONDOS PRIVADOS Venta de productos
Rho de Spearman	1	,273*	,337**	-0,116	,486**	,328**
FONDOS PRIVADOS Apoyos periódicos		1	,419**	0,161	,344**	,457**
FONDOS PRIVADOS Apoyos puntuales (donaciones)			1	0,138	,249*	,342**
FONDOS PRIVADOS Apadrinamientos				1	-0,014	-0,022
FONDOS PRIVADOS Entidades privadas (subvenciones, convenios, patrocinios)					1	0,214
FONDOS PRIVADOS Venta de productos						1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=84

** . La correlación es significativa a nivel 0.01

* . La correlación es significativa a nivel 0.05

Además, existe una fuerte correlación entre el apoyo periódico de entidades privadas a las ONGD y el apoyo periódico recibido de personas particulares, tal y como se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 5.18). Incluso el apoyo de personal voluntario a las ONGD también es correlativo al tamaño de la organización y al apoyo recibido a través de cuotas periódicas de las personas socias y de las entidades privadas.

La única variable que no tiene correlación es la del apadrinamiento. Es decir, que el mayor porcentaje de apadrinamientos no está asociado a un mayor grado de voluntariado o un mayor grado de apoyos por parte de entidades privadas. Por lo que esa legitimidad o esa atracción de fondos que se produce en una organización al ir creciendo en tamaño, en apoyos de particulares y en número de voluntariado, no se está dando en las organizaciones de apadrinamiento.

Así, las ONGD, conforme van creciendo en fondos públicos y en tamaño, van obteniendo también mayores fondos privados y va aumentando el número de apoyos periódicos, con la salvedad de las organizaciones dedicadas al apadrinamiento. Y esto genera isomorfismo organizativo; todas las ONG quieren parecerse a las grandes.

Tabla 5.18. Relación entre el tamaño de las organizaciones y la obtención de fondos.

		Tamaño Organización	PERIODICO Particulares (NO apadrinamientos)	PERIODICO Apadrinamientos	PERIODICO Entidades privadas	PERIODICO Total (n° particulares y entidades privadas)	VOLUNTARIADO España
Rho de Spearman	Tamaño Organización	1	,421**	-,103	,324**	,367**	,371**
	PERIODICO Particulares (NO apadrinamientos)		1	-,042	,438**	,943**	,607**
	PERIODICO Apadrinamientos			1	,107	,097	,075
	PERIODICO Entidades privadas				1	,464**	,263*
	PERIODICO Total (n° particulares y entidades privadas)					1	,571**
	VOLUNTARIADO España						1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=87

** . La correlación es significativa a nivel 0.01

* . La correlación es significativa a nivel 0.05

En la siguiente tabla de correlación (Tabla 5.19) también se puede observar cómo existe una correlación entre fondos públicos y los apoyos periódicos a través de cuotas de socios/as, pero no existe tal correlación con los apoyos periódicos a través de apadrinamientos. A mayor tamaño de una organización, mayor capacidad para conseguir fondos públicos; y cuantos mayores fondos públicos se obtienen, mayor capacidad para aumentar el número de personas socias y donantes estables.

De ahí la importancia de la obtención de fondos públicos en las ONGD; no solamente para conseguir una fuente directa de ingresos significativa, sino también porque eso implica crecer en tamaño y ese crecimiento, indirectamente, les proporciona una mayor visibilidad y, por tanto, un crecimiento de su base social más estable, que son los socios/as periódicos.

Tabla 5.19. Correlaciones entre el tamaño de las organizaciones, la obtención de fondos públicos y la obtención de fondos privados.

		Tamaño Organización	FONDOS PRIVADOS Apoyos periódicos	FONDOS PRIVADOS Apadrinamientos	Total fondos públicos
Rho de Spearman	Tamaño Organización	1	,273*	-,116	,883**
	FONDOS PRIVADOS Apoyos periódicos		1	,161	,395**
	FONDOS PRIVADOS Apadrinamientos			1	-,126
	Total fondos públicos				1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=84

** . La correlación es significativa a nivel 0.01

* . La correlación es significativa a nivel 0.05

Comentar que de las 89 ONGD adscritas a la CONGDE, solamente nueve se dedican a actividades de apadrinamiento, es decir, un 10,11%, por lo que su influencia en el total de la población de ONGD es poco significativo. Tal y como aparece en la siguiente tabla, seis de ellas están clasificadas como micro organizaciones, dos como pequeñas organizaciones, y solamente una es una organización mediana.

Tabla 5.20. Tamaño de las organizaciones dedicadas a apadrinamiento y volumen de fondos procedentes de apadrinamiento.

		FONDOS PRIVADOS procedentes de Apadrinamiento				Total
		-euros-				
		Total organizaciones sin apadrinamiento	Hasta 100.000 €	De 100.000 a 3 millones de €	Más de 3 millones de €	
Tamaño	Medianas	10	0	0	1	11
Organización	Pequeñas	32	2	0	0	34
	Micro	33	3	3	0	39
Total		75	5	3	1	84

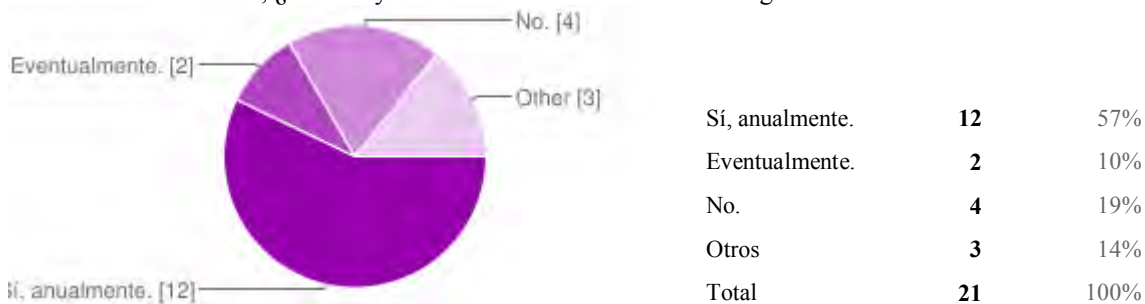
Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Aportaciones de las personas socias a las ONGD

Analizada la pregunta 30 (P30) en la que se interroga sobre si los socios/as contribuyen económicamente con su organización, se observa que los colectivos de socios y socias de las ONGD aportan, básicamente, una cuota periódica económica, que no llega para mantener su estructura ni mucho menos parte de sus actividades. Aunque un porcentaje pequeño de ellos/as también ejerce como voluntariado, bien en sede, bien en los países donde se ubican los proyectos de desarrollo, las mismas organizaciones se quejan de su escasa participación (P31). En este mismo cuestionario se recogen quejas de los directivos sobre esa escasa participación.

Gráfico 5.16. Grado de contribución económica de los socios a sus ONGD.

P30. Vuestros socios/as, ¿contribuyen económicamente con vuestra organización?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

De las veintiuna organizaciones encuestadas, trece reconocen que parte de los socios/as realizan trabajo voluntario, y que dicho trabajo voluntario es fundamental para la organización, aunque no especifican qué porcentaje de este colectivo está comprometido con la organización. Cinco organizaciones, de las que cuatro son asociaciones, afirman la importancia que adquieren los socios/as en su organización. Una de ellas escribe “somos una asociación, por tanto consustancial a la propia naturaleza”, y otra, “dirigen la organización puesto que son los únicos que pueden acceder a los órganos de gobierno”.

Como ya se comentaba en otro apartado, una de las principales diferencias entre una asociación y una fundación, es el papel que adquiere la persona socia en la asociación. En las asociaciones, además del aporte económico, el colectivo de personas socias participa con voz y voto en las asambleas generales y, por constitución, son los únicos que pueden acceder a los órganos de gobierno. De ellos emana una junta directiva que es la que rige la entidad.

Solamente dos organizaciones se quejan abiertamente de la escasa participación de los socios/as en la organización. A la pregunta ¿qué aportan vuestros socios/as a vuestra organización? (P31), una de ellas apunta, “algo de trabajo voluntario; escasa participación”, y otra, “la cuota de socio y puntualmente trabajo voluntario además de difusión de nuestras actividades en su entorno”. Otras cuatro organizaciones destacan que fundamentalmente este colectivo sólo aporta una cuota. El resto de organizaciones

se limita a recalcar la importancia de dicha figura para la entidad. Como señala un comentario, los socios/as contribuyen con “aporte económico, legitimidad”.

Todas las ONGD separan la figura del socio/a, que aporta periódicamente su cuota económica, y la figura del voluntariado, que aporta, fundamentalmente, trabajo y participación. La directora de la CONGDE también efectúa un análisis diferenciador entre ambas figuras, que juegan papeles complementarios pero a la vez legitimadores dentro del entorno de las ONGD. Comenta que *“en España está calculado en dos millones las personas que colaboran de alguna manera con las ONG. Esto no es mucho pero tampoco es poco. Yo lo que creo es que hay un salto entre esa base social de dos millones [de personas] a cuando se moviliza de manera activa, cuando solicitamos su participación en acciones reivindicativas, de denuncia, etc. Si la legitimidad viene de ahí, efectivamente habría un debilitamiento de la legitimidad de la organización”*. El papel del voluntariado en España cada vez es menor e incluso tiene un porcentaje de participación menor que el socio/a donante de una cuota económica periódica (ver Tabla 5.16)

La persona socia cuando colabora con una ONGD (P32), busca, según algunos de los testimonios recogidos, “contribuir a erradicar la pobreza”, “mejorar la realidad de personas que viven peor que nosotros”, “expresar su solidaridad”, “adhesión a un proyecto que lo sienten cercano a sus valores”, “apoyo y militancia (...) Trabajo en incidencia política y perfil crítico” o “sentido de pertenencia y de utilidad por lo que hacen”. Las principales áreas donde se concentra el trabajo voluntario son en las actividades de educación para el desarrollo y sensibilización.

A la hora de asociarse a una organización concreta (P33), las personas socias tratan de identificarse con los valores y estilo de trabajo de la entidad, bien por una vinculación ideológica, política o religiosa, con la organización, bien por la seriedad y calidad del trabajo que transmite la organización²⁰. Según un testimonio, colaboran con dicha entidad “porque se han visto identificados con los valores y forma de trabajo de la

²⁰ Ésta es la percepción de las personas que han respondido a este cuestionario, pero no se ha realizado una encuesta preguntando directamente a la población en general.

organización”, o “porque comparten nuestra visión y objetivos”, “por nuestra experiencia de treinta años, por nuestra seriedad”, “por el tipo de trabajo que realizamos”, o también “por el perfil especializado y la trayectoria”.

Todas ellas coinciden que sus socios/as están en la organización porque comparten una visión, y unos objetivos similares y por el tipo de trabajo que se realiza en la entidad. La información que básicamente demanda este colectivo a la organización o por la que están más interesados/as, según la pregunta abierta P34 es la que se suele poner en sus memorias anuales: información sobre las actividades que se realizan. La mayoría de las organizaciones así lo ha expresado en sus comentarios, siete de ellas explícitamente. Así, a la pregunta de qué información les suelen pedir los socios/as o en qué están más interesados/as, han respondido en “proyectos que se ejecutan en terreno, gestión de los fondos, campañas en las que estamos, trabajo en España”, o “la información que viene en las memorias: actividades realizadas, informe económico...”; en la “Rendición de cuentas (cuenta de resultados y principales indicadores) Memoria de actividades”, o en la “información sobre los proyectos que hacemos”. Solamente una organización ha expuesto en la encuesta que sus socios/as demandan información sobre “la eficacia de la ejecución del proyecto y en la sostenibilidad del mismo”. En una organización muy pequeña aseguran que sus socios/as “no piden nada; pero nosotros les mandamos los informes anuales”.

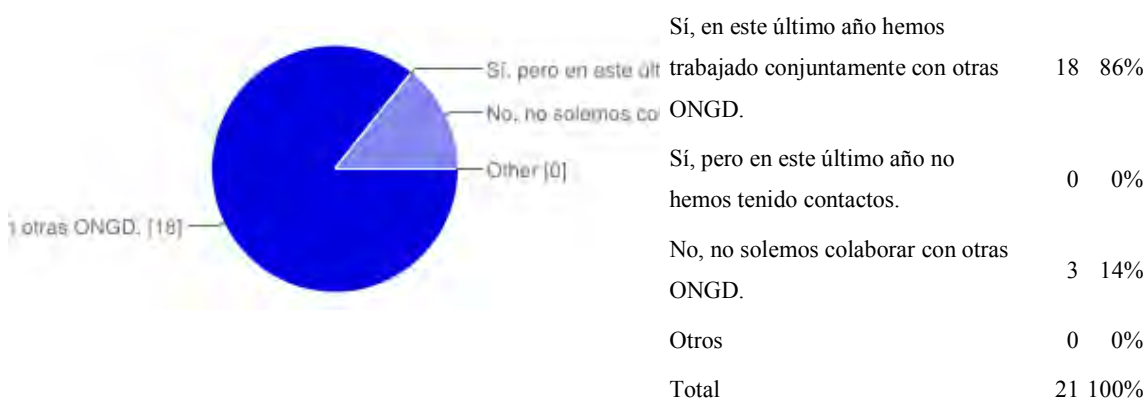
Relaciones con otras ONGD

La mayoría de organizaciones suele tener y buscar contactos con otras ONGD del sector (P35), aunque todavía existe un 14% de organizaciones que no colabora con otras ONGD, es decir, tres de las veintiuna encuestadas. Si se analizan estas tres entidades, se observa que las tres son micro organizaciones, y dos de ellas son religiosas.

En el gráfico siguiente (Gráfico 5.17) se puede identificar el porcentaje de organizaciones que mantiene o no relaciones con otras de su entorno.

Gráfico 5.17. Porcentaje de ONGD que mantienen contactos con otras ONGD del sector.

P35. ¿Soléis tener contactos con otras ONGD del sector?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Las colaboraciones entre organizaciones, tal y como se recoge en la pregunta abierta número 36 (P36), suelen ir desde el trabajo en consorcio en proyectos específicos, la organización conjunta de campañas e incidencia política, a acciones de sensibilización social. Dos de las ONGD entrevistadas también realizan estudios conjuntos sobre temáticas específicas. Otra de ellas destaca que “el trabajo en red con entidades con fines similares facilita la ejecución y mejora el impacto de las acciones desarrolladas”. A la pregunta número 37 de si participan en reuniones de la Coordinadora (estatal o autonómica) (P37) destacar que prácticamente todas ellas, participan en las reuniones que convoca la CONGDE, aunque no con demasiada asiduidad. Tal y como indica la directora de la CONGDE, en la entrevista realizada, ésta asegura que “*tenemos en estos momentos quince grupos de trabajo sobre diferentes temas [...] la participación está en torno al 70% que participa de manera estable en uno o más grupos. Evidentemente hay organizaciones que participan muy activamente en todos o en muchos, algunas que participan en menos, y hay un pequeño margen de organizaciones que no participa.*” De las 21 organizaciones encuestadas para este estudio, todas ellas participan, de una manera u otra, en algunas de las reuniones que anualmente convoca la CONGDE (ver gráfico 5.16). Ocho de las veintiuna organizaciones declara asistir siempre a las reuniones y el 62% restante, es decir, trece, algunas veces.

Gráfico 5.18. Porcentaje de participación de las ONGD en las reuniones de la CONGDE.

P37. ¿Participáis en las reuniones de la CONGDE?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Los temas transversales que se tratan (P38) son a través de grupos o comisiones de trabajo sobre género, educación para el desarrollo, alimentación y agricultura, cooperación descentralizada, cofinanciación, comunicación, transparencia y buen gobierno e incidencia, además de las diversas campañas que la Coordinadora pone en marcha.

Analizados las tablas y datos facilitados por la CONGDE sobre la participación de las ONGD en plataformas y redes, éstas han desarrollado un tejido asociativo importante a nivel estatal y autonómico. Pero no se puede aportar mayor información porque los datos recogidos en estas tablas no son demasiado fiables, según informa la propia coordinadora de estudios de la CONGDE, ya que no recogen la totalidad de dicho trabajo en redes que desarrollan las ONGD. En la realidad, afirma que el trabajo colaborativo sobre el territorio es mucho mayor de lo que recogen las tablas. Por lo que es importante señalar en esta investigación, que las ONGD españolas suelen trabajar en red en las actividades de sensibilización e incidencia que se ejecutan dentro de España.

Además, se ha desarrollado una red de coordinadoras autonómicas por todo el territorio, algunas de ellas unipersonales, cuyo sentido y propósito no se acaba de comprender. Aparte de la coordinadora estatal de ONGD (la CONGDE) existen coordinadoras autonómicas de diecisiete comunidades autónomas (coordinadora extremeña de ONGD, Coordinadora de ONGD de Euskadi, Coordinadora valenciana de ONGD, Coordinadora Galega de ONGD, Coordinadora de ONGD de Castilla La Mancha, Coordinadora de

ONGD de Navarra, Federació Catalana d' ONGD per al Desenvolupament, Federació de ONGD de la Comunitat de Madrid, Coordinadora de ONGD de Castilla y León, Coordinadora Cántabra de ONGD, Coordinadora de ONGD de Asturias, Coordinadora de ONGD Región de Murcia, Coordinadora de ONGD de La Rioja, Coordinadora d'ONGD Illes Balears, Federació Aragonesa de Solidaridad, Coordinadora Andaluza de ONGD, y Coordinadora de ONGD de Canarias).

5.4 El entorno de las contrapartes y organizaciones socias del Sur

La legitimidad que le ofrece a la ONGD del Norte su conocimiento sobre la sociedad del Sur, es uno de los criterios que las entidades financiadoras valoran cuando se disponen a otorgar sus subvenciones y ayudas; así lo manifiestan en sus bases reguladoras de las convocatorias. Por lo que el conocimiento y sobre todo las relaciones que las ONGD españolas han logrado acumular de las organizaciones de desarrollo en los países en los que trabajan, es un valor que legitima. Estas organizaciones de desarrollo de terceros países son sus homónimas socias del Sur, también denominadas contrapartes; ONGD que trabajan para su propio país, generalmente con misiones y visiones parecidas, pero a veces con distintos objetivos estratégicos, distintos valores, y maneras distintas y distantes de trabajar. Al igual que en España, aunque todas las ONG son de desarrollo y con misiones parecidas, existe una diversidad de intereses que marcan el estilo y la dinámica cotidiana del trabajo de cada una de ellas.

Básicamente, la información ofrecida y la legitimidad buscada por parte de la ONG española, dependerá del tipo de relación que dicha ONGD busque en las organizaciones del Sur. No se le escapa a nadie que existe una relación de poder entre ambas organizaciones, dado que la ONGD del Norte financia a la ONGD del Sur o es la intermediaria de las entidades financiadoras ubicadas en el Norte. Esa relación de poder se establece desde el mismo momento en que la ONGD del Norte, al buscar organizaciones socias, define de antemano sus normas y procedimientos para iniciar una

relación. Generalmente, la rendición de cuentas y el rendimiento se establecen unilateralmente de las ONGD del Sur a las ONGD del Norte. La representatividad que la ONGD del Norte adopta ante su colega del Sur solamente le sirve como termómetro para conocer el nivel de cofinanciación que se puede llegar a conseguir a través de dicha ONGD. Dada también la poca capacidad de elección de sus compañeras del Norte, a las ONGD del Sur no les queda más remedio que darse a conocer y esperar a ser “encontradas”. Una directora entrevistada afirma que *“estos procedimientos [de carácter administrativo de los donantes] abocan a las ong a tener una relación excesivamente centrada en lo económico administrativo con sus contrapartes. (...) La relación con la socia se centra en lo económico-administrativo”* (entrevista 9). El papel que representa la ONGD del Norte es, básicamente, el de controlar que las actividades planificadas se ejecuten por parte de la contraparte. Como asegura otra directora entrevistada, *“con todo, siempre hay relaciones de poder, porque al final el dinero es muy perverso”* (entrevista 13).

Una directora comenta que *“sí, sí hay ejercicios de rendición de cuentas (...) pero es un área que se identificó como un tema de mejora y que nos cuesta mucho porque una cosa es el discurso que tenemos en general pero en XXX en particular, pero otra de las muchas contradicciones que me he encontrado en XXX es cuando llego al terreno. Los directores nacionales cuando vienen aquí y cuando les escuchas no sólo en las reuniones aquí sino en las que son con socios o con voluntarios, hacemos un discurso de lo que son los socios locales, y que no queremos llamarles contrapartes, porque son socios estratégicos, y porque les rendimos cuentas y porque son tal y tal, y cuando vas allí y les preguntas a los socios locales, eso no está”* (entrevista 7).

Pero a pesar de las relaciones evidentes de poder, las ONGD del Norte también buscan una legitimidad en sus compañeras del Sur, conscientes de la importancia del trabajo que realizan en nombre de las ONGD del Norte. Forman parte de su propia legitimidad. Algunas de las ONGD entrevistadas (cuatro de ellas) están trazando unas nuevas relaciones basadas en la igualdad de trato. Una directora explica que *“la relación con organizaciones aliadas en otros países ha influenciado en la cultura organizacional”* (entrevista 13). Otro director comenta los cambios que están notando con las nuevas alianzas y organizaciones socias que están creando en el Sur, *“tenemos una alianza muy fuerte con los campesinos, (...) les estamos dando apoyo, a largo plazo, para fortalecer*

el movimiento campesino. Entendemos que si esto se fortalece habrán cambios sociales” (entrevista 8). Son ejemplos de un movimiento de cambio de relaciones de poder en este sentido, si bien aún no se ha hecho efectivo en la generalidad de las organizaciones.

En general, según se desprende de las entrevistas realizadas y también del cuestionario enviado, las ONGD buscan organizaciones socias leales a los valores que profesan, y con las que iniciar un largo proceso de trabajo conjunto que pueda perdurar en el tiempo.

Pero la distancia física entre unas y otras y la existencia de pocos mecanismos de legitimidad en el sur que avalen a las ONG del Sur provocan conflictos y fraudes. Buena parte de las ONGD españolas ha roto, alguna vez, relaciones con ONGD del Sur por sentirse engañadas, básicamente en la gestión de los fondos. La malversación de fondos por parte de algunas ONGD del Sur es el principal motivo por el que las ONGD españolas rompen relaciones con sus compañeras. Por eso es importante la existencia de una buena transparencia en la rendición de cuentas en doble direccionalidad.

El desconocimiento del entorno en el que se quiere trabajar, por parte de muchas ONGD del Norte, puede provocar situaciones indeseables como la selección de contrapartes u organizaciones socias poco adecuadas a sus necesidades, misión y valores. Y lo mismo ocurre en el otro sentido. ONGD del Sur que acaban decepcionándose de ONGD del Norte. Por eso es importante, en estos casos, la legitimidad que cada una aporta, como garantía de experiencia y conocimiento del entorno que representan.

El mismo rendimiento o logro de resultados que cada organización puede demostrar es sinónimo de legitimidad para todas las organizaciones. La lógica impera y el trabajo bien hecho de las ONGD del Sur repercute en la legitimidad de las ONGD del Norte. De ahí que la misma legitimidad de las organizaciones socias del Sur se refleje en la propia legitimidad de las ONGD del Norte. Y la legitimidad de las ONGD del Norte también repercute en la legitimidad de las ONGD socias del Sur. Así, ambas organizaciones buscan la legitimidad de su compañera, básicamente en los tres elementos identificados por los teóricos del desarrollo, en la rendición de cuentas, en la representatividad, y en el rendimiento de su trabajo, ya que ambas se alimentan de sus

respectivas legitimidades. Por lo que la legitimidad que buscan las ONGD del Norte en las ONGD del Sur, a través de la rendición de cuentas, la representatividad y el rendimiento, está enfocado a buscar la legitimidad entre organizaciones, la legitimidad de la red.

Elección de las organizaciones socias del Sur

A la pregunta abierta de cómo eligen las ONGD españolas a sus socias del Sur (P39), se evidencian dos criterios, ampliamente compartidos por la mayoría de las organizaciones. Por un lado, buscan ONGD del Sur afines a sus misiones, visiones, valores y, sobre todo, a sus planes y líneas estratégicas, con una visión compartida del desarrollo e ideológicamente afines. Así se ha recogido en diez testimonios. Por otro, buscan organizaciones con experiencia y capacidad de trabajo, seriedad en la gestión y en la ejecución, que su trabajo tenga impacto, y aporten conocimiento del tema, según los comentarios de seis organizaciones. Valoran la experiencia y el impacto de su trabajo y su capacidad de gestión y de ejecución, en base a las temáticas específicas de trabajo de cada una de ellas, es decir, si trabajan en infancia, educación, derechos humanos...; y si aplican los distintos enfoques de trabajo transversales basados en derechos, género, desarrollo territorial, soberanía alimentaria.

Uno de los comentarios recogidos en la pregunta P39 resume el amplio consenso detectado: “Es un procedimiento de compromisos mutuos en cuanto al cumplimiento, la calidad, la eficiencia e intereses comunes en cuanto a una misma misión, visión y valores que están reflejados en nuestro plan estratégico”. O como otra organización, que ha escrito que se basan en “las sinergias en su metodología de trabajo, planes estratégicos afines, trayectoria, etc.”.

Una de las ONGD suele pedir referencias a las oficinas técnicas de cooperación de la AECID si no tiene estructura estable en el país, pero la mayoría contacta con las futuras contrapartes a través de sus delegados en los países (P39). Las ONGD del Sur suelen ponerse en contacto con las organizaciones españolas a través de las delegaciones de

país, o cuando éstas realizan sus viajes de seguimiento sobre el terreno y buscan también una afinidad compartida con las ONGD del Norte, como lo corroboran dos de las organizaciones encuestadas (P39 y P40).

Todas las ONGD vinculadas a congregaciones religiosas utilizan sus propias plataformas internacionales para contactar con las ONGD del Sur (P39). Esto pone en evidencia que estas organizaciones tienen sus propias redes internacionales y no dependen ni buscan otras redes internacionales diferentes. Además, las órdenes religiosas instaladas en América Latina tienen un contenido más político y aquellas presentes en África han adoptado un contenido más asistencialista.

Entre los principales requisitos que deben de cumplir las organizaciones contrapartes o socias del Sur, en la pregunta abierta (P41) se resalta “la coincidencia con nuestra misión y visión, y con nuestras zonas de trabajo y sectores de actuación”, expuesta por una organización, y consensuada por la mitad de ellas. El resto, prioriza el buen trabajo y un compromiso en el cumplimiento de los proyectos, “tanto administrativos como económicos”. Por lo que se pueden resumir en un compromiso con la transparencia, la honestidad y el rigor y la calidad en el trabajo.

Así, en la misma pregunta P41, una de ellas escribe que exige “fundamentalmente, su experiencia de trabajo en el sector y su capacidad de gestión y de ejecución”; otra, “fiabilidad técnica y sostenibilidad económica; reputación entre las entidades públicas y privadas del territorio”. Otra organización, en la misma línea, ha expuesto que se fijan en los seis siguientes requisitos:

- “Compromiso de cumplimiento
- Compromiso de calidad en la ejecución
- Compromiso de eficiencia en la ejecución
- Respeto y valoración de que las iniciativas deben proceder del Sur. Son las propias organizaciones locales las que llevan a cabo identificaciones de los proyectos con las poblaciones beneficiadas.

- El principio de transparencia, comunicando a los socios locales y a su vez éstos a los beneficiarios, los derechos y responsabilidades de cada una de las partes, intentando en todo momento favorecer la comunicación y constante intercambio de información.
- Principio de asociación: basado en relaciones estables de intercambio y aprendizaje mutuo, fortalecimiento institucional, formación y asesoría, promoción de experiencias de cooperación sur-sur favoreciendo pasantías e intercambios entre los socios locales” (P41).

Dos de las ONGD españolas encuestadas vigilan que las organizaciones estén constituidas y registradas según la legislación vigente de cada país, y de ellas, una también tiene en cuenta el estar al corriente de sus obligaciones. Que cuenten con sistemas internos de gestión administrativa y que sean sostenibles económicamente, es un requisito especialmente valorable por dos organizaciones; y que tengan presencia en la zona de trabajo, también por dos organizaciones. Solamente una organización adopta como criterios explícitos todos los anteriormente mencionados.

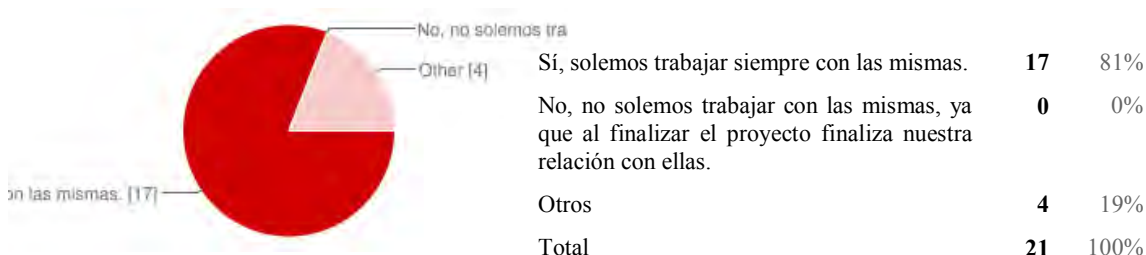
Una cuestión importante que tienen en cuenta las ONGD españolas son las relaciones y el trato que sus socias del Sur tienen con las organizaciones locales y grupos de base con los que trabajan. Al igual que las organizaciones españolas defienden un trato de iguales en sus relaciones con las demás organizaciones, siendo conscientes del poder que les otorga el acceso a las fuentes de financiación, también exigen que el trato que sus organizaciones socias dispensen a organizaciones y grupos dependientes de los recursos esté fundamentado en la igualdad.

Cabe señalar que en este estudio solamente aparecen los criterios que las ONGD consideran explícitamente más importantes, no todos los criterios que tienen en cuenta. Así, se observa que las ONGD en general buscan organizaciones socias que trabajen de una manera parecida a la suya y con una visión de la cooperación al desarrollo también parecida.

Por eso mismo, tal y como confirman en la pregunta sobre si suelen trabajar con las mismas organizaciones (P43), el 81% responde que sí. Muchas de ellas llevan bastantes años trabajando conjuntamente y ya no buscan más socias sino que están en procesos de consolidación de las relaciones.

Gráfico 5.19. Grado de compromiso y fidelidad de las ONGD con sus socias y contrapartes locales.

P43. ¿Trabajáis siempre con las mismas organizaciones socias o contrapartes locales?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

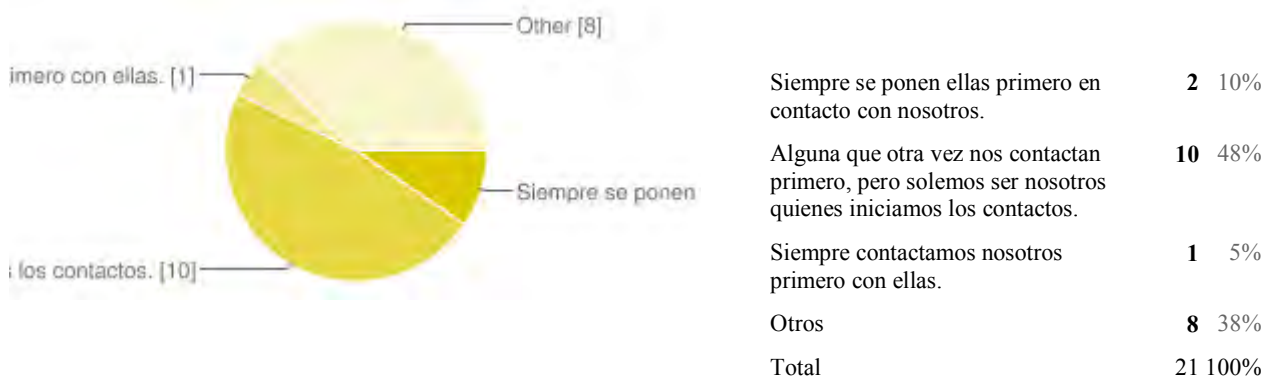
De las cuatro organizaciones que han contestado Otros, una ha respondido en blanco, y las otras tres, si bien trabajan también con algunas de ellas más a largo plazo, también van buscando nuevas relaciones. Así, apuntan que “valoramos el trabajo conjunto a lo largo del tiempo, pero es muy importante ir conociendo nuevos socios para alcanzar las nuevas estrategias” y “con algunas trabajamos desde hace años, pero también identificamos algunas nuevas que se alinean con nuestro plan estratégico”. O como explica otra, “hay organizaciones con las que trabajamos de manera recurrente y otras con las que trabajamos de manera puntual”.

Quiénes inician los contactos

En cuanto a quién inicia primero los contactos (P44), se ha encontrado una variedad de respuestas. Resumiendo, no parece haber un patrón fijo de comportamiento y aunque suelen ser las ONGD españolas las que inician los contactos, no siempre ocurre esto ya que los encuentros se pueden producir de diversas maneras y circunstancias.

Gráfico 5.20. Inicio de relaciones entre ONGD del Norte y ONGD del Sur

P44. ¿Quién inicia los contactos? ¿Ellas o vosotros?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

De las ocho organizaciones que están encasilladas en el apartado Otros, dos han contestado en blanco; cuatro, que hay muchas situaciones diversas y mucha casuística, como una organización que explica que “unas veces llegamos a ellas porque coincidimos en determinados espacios de trabajo por la infancia, otras veces alguien propicia el encuentro, unas veces ellas solicitan reuniones y conocernos, y otras al revés; no hay un patrón fijo”. Dos organizaciones han contestado que los contactos se inician por ambas partes: “se ponen en contacto muchas, pero las que suelen terminar trabajando suele ser previo acercamiento y conocimiento de unos y otros a partir de un trabajo común”. Pero continúa habiendo una mayoría de once organizaciones, un 53%, que asevera que suelen ser las ONGD del norte las que inician los contactos. Por lo que, finalmente, el proceso y el poder de selección recae, en la mayoría de los casos, en la ONGD española (P44).

Qué valoran las organizaciones socias de las ONGD del Norte

Partiendo de la base de que, en la mayoría de las ocasiones, quienes ponen los requisitos para iniciar una relación son las ONGD del Norte, tal y como afirma una persona directiva de una ONGD en la pregunta abierta P42 del cuestionario “ellas [las organizaciones socias] no suelen ponerlos”; se les ha preguntado a las ONGD qué requisitos suelen transmitirles sus organizaciones socias al trabajar conjuntamente

(P42). Todas están de acuerdo en que suelen solicitar lo mismo que ellas: transparencia, calidad, buena gestión y capacidad, en este caso para conseguir fondos. Y también confianza mutua y respeto, para que la relación sea de igual a igual, sin imponer. Como expresa una organización encuestada, “que no haya ni intente haber condicionantes políticos ni incursión en su autonomía como organización”.

Como añade una organización al cuestionario, las ONGD del sur aportan al trabajo conjunto “su visión de la cooperación desde la perspectiva del Sur, con sus necesidades, y no la visión que se puede tener en el norte” (P42), y otra también desde la misma línea, expone: “que les apoyemos en sus estrategias y que no les imponamos sus prioridades y sobre todo que les respetemos, que sea una relación de igual a igual” (P42). Solicitan respeto y autonomía.

De las veintiuna organizaciones, seis no han contestado a esta pregunta y una no sabe. Por lo que de las catorce que sí lo han hecho, cuatro definen la participación y la capacidad financiera y de trabajo, como la buena gestión, la transparencia y la seriedad, los requisitos que las ONGD del sur suelen poner a las del Norte. Una ONGD resalta el papel que perciben que cumplen las organizaciones del Sur al contestar “que ellas sean las que ejecutan y nuestra Organización ofrece asistencias técnicas, pero la ejecución es de la Contraparte”. Otra pone como requisitos que les exigen “la seriedad, constancia y confianza mutua”; otra, “una relación duradera, que vaya más allá del proyecto”; y una última agrega que “depende, dado que varía mucho según el país o la ONG local”.

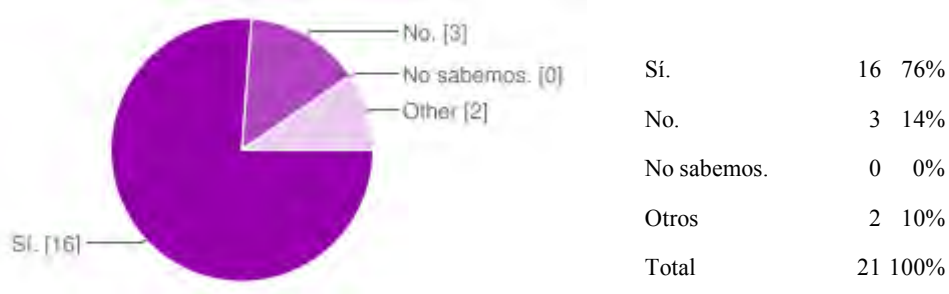
Solicitud de avales

La mayoría de las ONGD españolas, un 76%, solicitan avales sobre la forma de trabajar de sus futuras organizaciones socias en el Sur (P47). De las tres organizaciones que no solicitan avales, una es una micro entidad, otra pertenece a la Iglesia, y la tercera pertenece a un sindicato. De nuevo esa curiosa relación entre Iglesia y sindicatos. Parece ser que ambas instituciones priorizan trabajar con organizaciones afines a su ideología pero sin preocuparles la calidad de sus proyectos y acciones. El resto de

organizaciones, para solicitar avales preguntan a otras organizaciones que anteriormente hubieran trabajado con ellas, a otros organismos socios del país, a plataformas en las que están trabajando, o bien a las Oficinas Técnicas de Cooperación (las OTC) que la AECID tiene en el país. Dos organizaciones no han contestado a esta pregunta.

Gráfico 5.21. Porcentaje de ONGD españolas que solicitan avales sobre las ONGD del Sur.

P47. ¿Pedís algún aval o referencias sobre la forma de trabajar de las que van a ser vuestras organizaciones socias en el Sur?



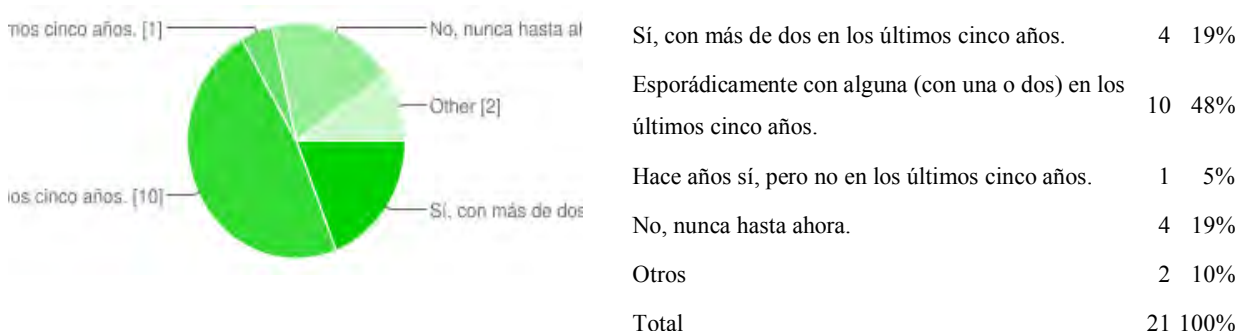
Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Durabilidad de las relaciones con las organizaciones socias

Absolutamente todas las ONGD españolas suelen trabajar con las mismas organizaciones socias, aportando cierta estabilidad y continuidad a las relaciones. Pero, como ha quedado de manifiesto en una pregunta anterior (P43) algunas remarcan también la importancia de identificar e iniciar nuevos contactos con otras organizaciones que compartan sus nuevos lineamientos estratégicos; a la vez que “hay organizaciones con las que trabajamos de manera recurrente y otras con las que trabajamos de manera puntual”. Pero no es difícil que tras un tiempo de trabajo conjunto, las ONGD españolas hayan tenido que romper el contrato con alguna contraparte.

Gráfico 5.22. Porcentaje de ONGD españolas que han roto relaciones con ONGD del Sur

P45. ¿Habéis roto alguna vez relaciones con alguna/s de ellas?



Fuente: Datos procedentes del cuestionario por correo realizado en 2011.

Dos organizaciones han dejado la pregunta en blanco, catorce han respondido que, han roto el contrato con al menos una o dos organizaciones en los últimos cinco años (67%), y solamente cuatro de las veintiuna, un 19% no ha roto ninguna relación. De las que nunca han roto relaciones, dos pertenecen a órdenes religiosas, una a un sindicato y la cuarta es una micro entidad. De nuevo, aparecen la fuerza de las redes internacionales propias a las que pertenecen ciertos grupos de ONGD. No es tema de esta tesis estudiar esas relaciones internas, pero se abre el camino para un análisis posterior.

Las causas más comunes (P46) han sido, bien por la pérdida de confianza e incumplimiento de contrato o disparidad de criterios (siete organizaciones), bien por un cambio de prioridades o planes estratégicos (cuatro organizaciones). Se han encontrado casos como “un liderazgo despótico de la dirección y la utilización de la organización para fines personales”, y otros en los que la ONGD española ha acordado realizar una concentración sectorial y geográfica, o una nueva reflexión estratégica. Nueve organizaciones han dejado en blanco esta pregunta.

5.5 El entorno de las personas beneficiarias e implicadas directas

La sociedad del Norte, analizando la información que los colectivos de socios/as y colaboradores/as solicitan a sus respectivas ONGD, registrada a través de las memorias anuales que las ONG elaboran, no demanda información sobre lo que ocurre en los proyectos, cómo se desarrollan o el impacto final en las personas beneficiarias; sólo demanda información sobre las actividades que se realizan en el proyecto y si la ayuda llega a destino; la diferencia es de grado, pero sustantiva. Por lo que las ONGD no buscan ningún tipo de legitimidad social en el colectivo de las personas beneficiarias porque no la necesitan ni les aporta legitimidad ante la sociedad.

La legitimidad que las ONGD buscan en el entorno de las personas beneficiarias de sus proyectos y programas de desarrollo es una legitimidad más bien interna, ya que está íntimamente ligada al valor que las propias organizaciones le conceden a su misión y no tanto a una demanda de la sociedad. No se ha encontrado ningún criterio ni subcriterio en el sistema de calificación de la AECID (AECID 2009), en el que la ONGD deba de aportar información sobre los resultados y el impacto conseguido en los proyectos finalizados.

Después de una búsqueda por todas las páginas Web de las organizaciones encuestadas, y a través de los informes anuales y publicaciones tanto de las propias entidades como de la CONGDE, no se han encontrado indicios de que la sociedad del Norte, en especial los entornos de los grupos de donantes y los colectivos de socios/as y colaboradores/as, hayan desarrollado mecanismos de valoración del trabajo que se está ejecutando en terreno.

Por lo que la representatividad de las ONGD españolas viene básicamente refrendada por sus años de experiencia en los países del Sur y por su capacidad de ejecución, no por sus relaciones con las personas beneficiarias e implicadas en los proyectos.

La legitimidad que las organizaciones buscan la obtienen a través de su capacidad de ejecución de sus proyectos sobre el terreno. Una ejecución que, en la mayoría de casos, es una labor que realizan las organizaciones socias del Sur, aunque en algunas pocas organizaciones españolas grandes, también es ejecutada por equipos propios (como Ayuda en Acción).

Poco se habla del papel que juegan las personas beneficiarias de los proyectos ya que es una responsabilidad que principalmente recae en las organizaciones socias. Por lo que, básicamente, este colectivo aporta legitimidad a las contrapartes socias e, indirectamente, debería aportar también legitimidad a las ONGD españolas, pero no es así porque la sociedad española no lo demanda.

Las personas implicadas directamente en los proyectos de desarrollo buscan que dichos programas mejoren algún aspecto de sus condiciones de vida, bien en salud, en educación, en seguridad alimentaria, en vivienda, en el acceso al agua potable, o incluso en su economía familiar. No sean encontrado datos de si realmente esto ocurre, o de si la mejora de las condiciones de vida solamente afecta a un reducido número de personas o a la totalidad del colectivo, o de si la esperanza de mejora pasa de largo y no se cumple, o se desvanece cuando los/as técnicos se repliegan. Son temas que en la sociedad del Norte, en el entorno más cercano a las ONGD españolas, se desconoce. Un director entrevistado apunta a que hay que replantearse toda la concepción y todo el valor y el rol social de las ONG, ya que *“la cooperación entendida como un ayuda a un colectivo individual no tiene ningún tipo de sentido, y lo que ha hecho este tipo de cooperación ha sido destruir su fortaleza [la de los campesinos] y los movimientos campesinos; y esto ha sido debido a las ONG. La ayuda que no crea cambios políticos, no es eficaz”* (entrevista 8).

Consultados los informes y memorias anuales²¹, boletines, publicaciones y páginas Web de gran parte de las ONGD españolas, en prácticamente todas ellas aparece gran cantidad de información sobre las actividades realizadas sobre el terreno: millones de niños/as vacunados, millones de paquetes didácticos y material escolar repartidos, decenas de miles de pozos de agua, escuelas, puentes, carreteras, almacenes, casas

²¹ Ver Bibliografía, apartado Webgrafía

dignas y unidades hospitalarias construidos, personas adultas alfabetizadas, microcréditos y microempresas dadas de alta, bancos de herramientas en marcha, y un largo etcétera de cientos de miles de proyectos ejecutados a lo largo de estos últimos veinticinco años de cooperación española. Las mismas auditorías y cuentas anuales avalan que todas las subvenciones y fondos recogidos para la cooperación al desarrollo se invierten en proyectos y programas de desarrollo. Los gastos administrativos y de gestión de dichas organizaciones son los adecuados y, exceptuando casos extremos y muy concretos, las ONGD españolas son eficientes en su trabajo; así lo demuestran sus auditorías.

Uno de los requisitos exigidos en las convocatorias de subvenciones de las administraciones públicas españolas es la de anexar compromisos de aceptación del proyecto firmados por las organizaciones, grupos de base y autoridades locales de las zonas en las que se plantea desarrollar el proyecto. En principio, los proyectos se realizan desde las organizaciones socias del Sur, que gozan de la credibilidad necesaria para identificar las necesidades del entorno en el que se quiere trabajar, y que, generalmente, suelen planificar dichas necesidades conjuntamente con las personas y colectivos implicados. Por lo que, en principio, los proyectos se formulan teniendo en cuenta unas necesidades reales. Las grandes organizaciones no gubernamentales del Norte suelen exigir este tipo de procedimientos, que quedan documentados a la hora de presentar los proyectos a las entidades financiadoras. La misma AECID incorpora un criterio evaluable en su sistema de calificación a las ONG con las que firmará convenios (el criterio D.3), en el cual las ONGD deben explicar la forma en la que ellas entienden sus relaciones con los colectivos de beneficiarios/as y contrapartes, en especial en cómo éstos participan en los procesos de formulación de las intervenciones, así como los esfuerzos realizados por la entidad para que conozcan su misión, visión y valores (AECID 2009:52). Las entidades financiadoras cada vez demuestran mayor sensibilidad por exigir y valorar un trabajo de calidad a los proyectos que se presentan para subvención.

Son las que, actualmente, marcan las pautas de trabajo a las ONGD y contribuyen a fomentar mayores relaciones de equidad entre organizaciones, en detrimento de las tradicionales relaciones de poder existentes entre las organizaciones del Norte y las organizaciones del Sur.

Por lo que éste es más un compromiso de las ONGD del Norte de fomentar relaciones democráticas con las organizaciones y colectivos locales del Sur, ya que ni las organizaciones socias y contrapartes, ni las personas implicadas y beneficiarias no exigen otro tipo de relaciones ni de sistemas de gestión, quizás más adecuados y pertinentes a sus necesidades y oportunidades. A pesar de la buena voluntad de las ONGD del Norte de mejorar la horizontalidad y la bidireccionalidad, las relaciones de poder son un hecho incuestionable.

Si se dan dichas relaciones de equidad y de participación democrática entre las ONGD españolas, sus organizaciones socias y los colectivos de personas beneficiarias e implicadas en los proyectos es un tema que no se trabaja en esta tesis. Este estudio se basa en las percepciones que las ONGD del Norte tienen de sus entornos y cómo influyen dichas percepciones en su comportamiento y en su estructura interna.

5.6 El entorno del colectivo de trabajadores/as.

Los colectivos de trabajadores y trabajadoras de las ONGD forman parte de la cultura de desarrollo de la organización. Son los que mayormente transmiten los valores a los entornos en los que se mueve la organización.

El colectivo total de trabajadores y trabajadoras de las 89 ONGD que forman la CONGDE aglutinó, en diciembre de 2008, a 4.881 personas (CONGDE 2010). Justamente el colectivo de trabajadores y trabajadoras de las ONGD es uno de los grupos de interés clave en el desarrollo de estas organizaciones. Si bien las ONGD se caracterizan por adoptar una serie de valores en todas las áreas de su trabajo, que como dicen los teóricos del desarrollo es el principal elemento diferenciador del resto de organizaciones existentes, estos valores residen, básicamente, en los miembros que componen dicha organizaciones, es decir, en el personal trabajador (remunerado o no), que hacen posible que la maquinaria de la solidaridad se ponga en marcha con un

mínimo de sensibilidad, y no solamente como un servicio más de cualquier departamento comercial.

Existe una necesidad real por parte de las organizaciones de desarrollo de que el personal que trabaje directamente en cooperación comparta una serie de valores. Si entramos en las páginas Web de varias ONGD, observamos cómo sus ofertas de trabajo están dirigidas a un determinado público. Lemas como “Te necesitamos” o “En Intermón trabajamos 640 personas para erradicar la pobreza en el mundo. Consulta las ofertas vigentes”.

Este tipo de organizaciones exige de sus trabajadores/as un compromiso afectivo relativamente alto, especialmente para los departamentos que están más en contacto con la prestación de los servicios de cooperación al desarrollo, sensibilización, incidencia política y campañas. Si bien aún existe mucha ambigüedad teórica sobre hasta qué punto la cultura puede afectar a la eficiencia de una organización, en el entorno de las ONGD, esta cultura, de cariz ideológico, se ha convertido en el principal reclamo para un colectivo de personas que, por poco salario y con unas condiciones laborales bastante escasas en comparación con otros yacimientos de empleo de la misma cualificación, están dispuestos a trabajar con el corazón y a poner a disposición de la organización parte de su tiempo de ocio y vida privada. La contrapartida que dicho colectivo exige a su organización es, precisamente, esa misma escala de valores y ese código ético por el cual entraron a formar parte.

Y es esa contrapartida y esa carga ideológica que, con los años, resulta deteriorada por la misma práctica de las ONGD. Si bien todas las organizaciones van cambiando y se van adaptando a las necesidades de la sociedad, en lo relativo a la carga social e ideológica que contraen las ONGD a través de sus múltiples comunicados de cambio social, transformación social, erradicación de la pobreza, por un mundo mejor y más igualitario, siguen siendo los mismos lemas de hace veinte años.

Tabla 5.21. Lemas de las ONGD españolas

Lemas encontrados en las páginas Web de las ONGD, en febrero de 2011	
Intermón	Creemos que entre todos podemos cambiar el mundo y hemos decidido actuar para hacer de él un lugar más justo, solidario y en paz.
Ayuda en Acción	¿De verdad crees que ya estás en acción? Empieza a hacer algo. Es fácil. Entra en acción. Más de veinticinco años disminuyendo diferencias.
Educación sin fronteras	La educación es libertad. Hazte socio.
Médicos son fronteras	Llegar a tiempo salva miles de vidas. Podemos tomar medidas.
Solidaridad Internacional	No es caridad. Es solidaridad.
Save the Children	Lucha por los derechos del niño.
Acsur Las Segovias	La solidaridad por encima de todo.
Alboan	Algo está pasando en el mundo.
Entrepueblos	Cooperación pueblo a pueblo. Entrepueblos sólo depende de ti.
Entreculturas	Educar es dar oportunidades.
Mundubat	Todas las personas, todos los derechos, un mundo.

Fuente: Ver Bibliografía, apartado Webgrafía.

El discurso de las ONGD sigue apelando a la solidaridad de la población. Como señala un directivo entrevistado, *“Cuando yo trabajé en Intermón, y allí se hacían bastantes estudios de opinión, las motivaciones que la gente tenía para dar a las ONG eran varias, pero una parte significativa era para sentirse bien. Sabemos que el mundo está muy mal y todos tenemos un cierto sentimiento de culpa, y aquí no estamos tan mal, vivimos bien en este país; (...) me quiero sentir bien y me fío de esta gente que lo hará bien [de la ONGD]”* (entrevista 5).

Las ONGD actuales si bien hablan de erradicar la pobreza, de justicia, derechos humanos, redistribución de la riqueza, como medios para mejorar las condiciones de vida de los países del Sur y alcanzar así su misión, son conscientes de la imposibilidad de cumplir dichas misiones y de medir la eficacia de sus acciones y proyectos. Una directora comenta que *“no tengo nada claro que las ONG sean eficientes; se han visto forzadas a hacer una excesiva micro gestión, a hacer rendición de cuentas al donante (...) con la finalidad de asegurar que los recursos finalmente van destinados a donde se*

dice deberían ir; (...) queda muy poco tiempo para hablar de la calidad técnica de lo que se hace y del impacto de lo que resulta, de lo que he hecho” (entrevista 9).

Al hablar de eficacia con otro director, éste también respondió que *“la ayuda en conjunto, no es eficaz, como lo demuestra el que llevemos no sé cuántos años haciendo ayuda al desarrollo y no hemos desarrollado mucho; la cooperación es un instrumento de política internacional; (...) el impacto que tiene la ayuda sobre el terreno es ínfimo” (entrevista 10).*

Se realizaron catorce entrevistas a trabajadores/as contratados en diferentes ONGD de diferentes tamaños²² y se les preguntó, principalmente, por la cultura y los valores que encuentran en sus puestos de trabajo. Para evitar cualquier sesgo de personas cuya relación con la organización es meramente contractual, para este análisis se preguntó solamente al colectivo de trabajadores/as establecidos en los departamentos más cercanos a los programas y proyectos de desarrollo, es decir, a aquellas personas más vinculadas con las actividades relacionadas con la misión de las ONGD. Prácticamente todos ellos han buscado entrar a formar parte de una ONGD. Alguna persona ha reconocido que su incursión ha sido fortuita pero que antes de entrar ya tenía unos valores muy cercanos a los del resto del colectivo. La que sigue es una tabla resumen de las entrevistas realizadas (Tabla 5.22).

²² Las entrevistas íntegras se encuentran en el apartado de Anexos.

Tabla 5.22. Vaciado de entrevistas a trabajadores/as del sector de las ONGD

Vaciado de entrevistas a trabajadores/as del sector ONGD

Nº	¿POR QUÉ TRABAJAS EN UNA ONGD?	DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO A QUIÉN	¿QUIEN PROMUEVE EL DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL?	VALORES EN EL TRABAJO	¿CAMBIARIAS DE SECTOR?
1	Manera diferente de hacer las cosas	A la sociedad	Primero, la izquierda organizada. Ahora no lo promueve nadie	No influyen de ninguna manera. Los valores los tienen las personas. Pero siempre de manera individual.	No. Por cuestión de edad y cansancio en el trabajo.
2	Por convicción. Poder contribuir a cambiar el sistema. Las ONGDs tenían un enfoque diferente y mejor. Ahora soy más crítica con las ONGD. Busco cambio político. El verdadero sentido de las ONGD es promover el cambio político y social.	Realmente no hablan de cambio social. No hablan de cambios en las relaciones de poder, sino de “fin de la pobreza”, “justicia”, “derechos humanos” y “redistribución”, que es diferente.	A las ONGD no les interesa hablar de ello, porque deberían criticar el mercado y el sistema económico, generalmente liberal y capitalista.	Las ONGD ya no se distinguen del resto de organizaciones por sus valores. En mi trabajo no influyeron de ninguna manera.	Sí, porque ya no cubre con mis convicciones.
3	Entré de manera fortuita. He encontrado personas con valores distintos, pero también contradicciones.	Discurso para sensibilizar. El discurso debe ir dirigido tanto a los ciudadanos/as como a los gobiernos, de manera que en la tensión democrática se construyan mecanismos de control sobre aquellos factores que producen y reproducen la pobreza.	Los departamentos de policy, incidencia, sensibilización, etc. del Norte, y también las organizaciones locales. Interesa a las personas vinculadas a la intervención, a ciertos sectores de la izquierda, algunos académicos, sindicatos y segmentos de partidos de izda.	Residen en los mismos deptos con capacidad de análisis: policy, incidencia y sensibilización en el Norte, y organizaciones que trabajan en el terreno. Son valores de solidaridad que influyen en tu trabajo de una manera personal.	Quizás al sector público o como autónomo. Pero nunca al sector privado.

Nº	¿POR QUÉ TRABAJAS EN UNA ONGD?	DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO A QUIÉN	¿QUIEN PROMUEVE EL DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL?	VALORES EN EL TRABAJO	¿CAMBIARIAS DE SECTOR?
4	Comencé por convicción. Al principio lo encontré.	El discurso va dirigido a la sociedad en general (pero yo soy quien lidera la necesidad de que se realice un cambio social) y hacia dentro de las ONGD. El propio personal de las ONGD se desanima cuando ve desde dentro lo difícil que es cambiar de verdad las cosas.	Le interesa a las propias ONGD porque de ello viven.	Se proponen cambiar el status quo. Pero si esto se llegara a conseguir, supondría el final de las ONGD. ¿Somos conscientes de que proponemos unas cosas a sabiendas de que son imposibles de alcanzar?	Antes no me lo planteaba, pero ahora, aunque quisiera creo que ya no podría, por la edad.
5	Elegí orientarme profesionalmente hacia el sector de las ONGD porque me sentía identificado con sus valores.	<i>El cambio social que se promueve e impulsa desde el sector es la razón misma de su existencia. Canalizan la solidaridad de los sectores críticos y comprometidos de la sociedad, el cambio, la búsqueda de la utopía, no es o no debe ser un discurso sino la esencia de las ONGD.</i>	En las pequeñas asociaciones y entidades es su base social la que debe llevar a cabo el debate sobre la forma de desarrollar su propia Misión. En las grandes es el Patronato.	Todas las organizaciones deben tener unos valores que guíen a las personas que las conforman.	Estoy abierto a otras opciones, si es a mejor, aunque me apasiona este sector.

N°	¿POR QUÉ TRABAJAS EN UNA ONGD?	DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO A QUIÉN	¿QUIEN PROMUEVE EL DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL?	VALORES EN EL TRABAJO	¿CAMBIARÍAS DE SECTOR?
6	Ha sido buscada.	Por un lado, están las que dirigen su discurso a la población (del Norte), y por otro, las que quieren influenciar sobre la toma de decisiones a nivel político. Luego están las que quieren recaudar fondos para proyectos concretos o para su organización como tal, que creo que utilizan el discurso de transformación como un reclamo.	Fundamentalmente, a la gente que ya está metida en estos temas.	En mi caso, al ser un sindicato, la visión sindical y la defensa de los derechos de los trabajadores están en la base de todo lo que se hace.	No. Cambiaría al sector público si pudiera, es decir al lado de la toma de decisiones políticas o de gestión de las mismas. Sólo cambiaría de sector si no viera una perspectiva de futuro profesional/salarial clara a medio – largo plazo. Si cambiara de organización no elegiría cualquiera, seleccionaría en función de su orientación.
7	Buscado. Considero que es un sector desde el que se puede contribuir a redistribuir la riqueza, a defender los derechos humanos y a construir un mundo más justo desde principios y valores en los que creo y también con profesionalidad.	En la mayoría de casos, hacia sus socios, donantes, voluntarios, sociedad del país al que pertenecen. También hacia sus organizaciones socias, y a sus Gobiernos o hacia organismos supranacionales. Me da la sensación que las que se dirigen a sus trabajadores y trabajadoras son las menos. El problema es cómo se define el cambio social, para muchas organizaciones y para muchas personas sacar a un porcentaje de gente de la pobreza ya es un cambio social independientemente de cómo se haya hecho.	Equipos directivos, personal de Programas y voluntariado.	Siento que en los últimos años “la gestión ha ganado a la transformación”. Hay desequilibrios tensos entre responsabilidades, tiempo de trabajo, dedicación y compromiso de los/las trabajadores/as y reconocimiento ya sea económico o de otro tipo.	Sí, porque quiero crecer y seguir buscando cómo contribuir a un mundo mejor donde la transformación de las personas importe. Pienso que están atravesando una etapa de globalización y mercantilización lejos del compromiso político.

N°	¿POR QUÉ TRABAJAS EN UNA ONGD?	DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO A QUIÉN	¿QUIEN PROMUEVE EL DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL?	VALORES EN EL TRABAJO	¿CAMBIARIAS DE SECTOR?
8	Buscada, en parte. En una ONGD busco coherencia entre el discurso y la práctica, transparencia y compromiso.	Va dirigido a la sociedad y a la ciudadanía en sus múltiples representaciones.	El discurso de cambio es consustancial a las ONGD. Interesa a los “internos” de las ONGD, así como a sus bases sociales y a parte de la ciudadanía.	. En mi trabajo, los valores influyen como en mi vida, permitiéndome expresar y conjugar el compromiso personal de búsqueda del cambio social.	No. Cambiaría parte de sus condiciones laborales.
9	Buscada. Pero decepcionado. Ya no busco cambiar el mundo.	A la sociedad sensibilizada. Pero muchas ONGD ni siquiera tienen este discurso.	Le interesa a los gobiernos, los poderes fácticos y lobbies corporativos que son los que están causando este desastre, para que el resto de población no se sienta excesivamente culpable de mirar para otro lado.	No influyen, pero los tiene presentes, a nivel personal.	No, pero tratará de buscar una org que funcione mejor.

Nº	¿POR QUÉ TRABAJAS EN UNA ONGD?	DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO A QUIÉN	¿QUIEN PROMUEVE EL DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL?	VALORES EN EL TRABAJO	¿CAMBIARIAS DE SECTOR?
10	Fortuita. Lo que busco en la ONG no varia de lo que busco en cualquier empresa, es responsabilidad en la gestión, transparencia, eficiencia y eficacia.	A los agentes sociales.	Los miembros ONGD: como necesidad de acción. Los partidos políticos: como forma por motivos electorales. Los individuos: como respuesta a su insatisfacción de la sociedad.	Para mí los valores implícitos en las ONG no son diferentes de los valores que pueden fundamentar cualquier ámbito de la sociedad. Los valores se ven alterados por la propia naturaleza de la economía, orientada a maximizar los márgenes de beneficios; y por las admones. públicas, orientadas a la justificación de proyectos. Todas estas circunstancias acaban alterando la cultura organizacional y se tiende a una gestión burocrática y justificativa. Los valores organizacionales pasan a un segundo plano y se trabaja para mantener el sistema burocrático.	Para mí lo importante es que, trabaje donde trabaje, el funcionamiento y la gestión de la entidad sea coherente con sus valores y principios, y que estos se basen en la transparencia, la eficiencia, eficacia y rentabilidad social.
11	Buscada. Busco provocar un cambio social.	Aunque algunas ONGD trabajan para estos objetivos, otras están demasiado vinculadas a gobiernos o empresas o, presionadas por las exigencias que se piden para conceder subvenciones.	Debería venir de las cúpulas de dirección de las ONGD. El discurso debería ir dirigido a la población en general, para provocar opiniones.	Influyen mucho. Los valores más sociales o de cambio se encuentran en las áreas de cooperación y voluntariado (o acción social) de las entidades.	No
12	Fortuita.	Va dirigido a la sociedad civil en general	Son las propias ONG las que promueven este cambio	Intentamos llevar a cabo estos valores en el desarrollo de todos nuestros proyectos	No. Sólo lo haría si el cambio fuera para mejorar mi situación laboral.

N°	¿POR QUÉ TRABAJAS EN UNA ONGD?	DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO A QUIÉN	¿QUIEN PROMUEVE EL DISCURSO DE CAMBIO SOCIAL?	VALORES EN EL TRABAJO	¿CAMBIARIAS DE SECTOR?
13	Buscada.	Va dirigido a la sociedad en general, a los políticos y a las empresas.	Le interesa a al sociedad en general.	Son implícitos en mi trabajo. Se encuentran en el departamento de acogida y el de cooperación.	No.
14	Elección buscada. Compromiso y Transparencia.	Al gobierno y a distintas instancias públicas para que sean introducidas.	A la sociedad civil.	Estos valores se encuentran en todas las áreas de la entidad.	No.

Una vez analizadas todas las entrevistas, se ha observado que todos los trabajadores entrevistados creen en la necesidad de la existencia de unos valores sociales determinados dentro de este sector. En general, ninguno de ellos querría cambiar de sector, sobretodo pasarse al sector de la empresa privada, con ánimo de lucro. Sólo una persona afirma que lo que busca en una ONG no variaría de lo que buscaría en cualquier otra empresa. Así, si bien las personas que integran el colectivo de trabajadores/as de las ONGD no cambiarían de sector, todas ellas denuncian que las condiciones laborales no son buenas. Según sus propias palabras, las expectativas iniciales de cambio social se han visto agotadas y truncadas por la propia gestión de las ONGD, evidenciándose un claro cansancio ideológico; para ellos, la gestión ha ganado a la transformación, los desequilibrios tensos entre gestión y acción provocan graves contradicciones internas. Es notoria y palpable la desilusión de este colectivo en conseguir o en trabajar en pro del desarrollo de las misiones de cambio social que establecen este tipo de organizaciones. Las contradicciones internas entre la búsqueda de financiación y el desarrollo de la misión, junto con unos valores y principios de coherencia y transparencia han provocado una brecha interna difícil de solucionar a corto plazo.

Estamos hablando de un colectivo con una formación sobrecualificada para las tareas técnicas, muchas de ellas administrativas, que finalmente desarrollan. Absolutamente todos los trabajadores/as entrevistados tienen como mínimo una licenciatura y muchos de ellos la han complementado con un postgrado, un máster o con estudios de doctorado. Por lo que este tipo de puestos de trabajo se complementan con una carga emocional y de valores personales evidente, que con los años desemboca en frustración por parte de los propios trabajadores/as. Vernís ya aseguraba que la gran diferencia entre una ONG y el resto de organizaciones son sus valores (2004).

Trabajar para colectivos de personas implica, necesariamente, trabajar bajo una serie de valores. En un curso impartido por mí dentro del postgrado “Experto/a en promoción y gestión de las ONGD”, de la Universidad Complutense de Madrid (en diciembre de 2010), preguntado al grupo de estudiantes que tenía en el aula, éstos consideraban que las ONGD eran un movimiento social a través del cual se debía de cambiar y transformar el mundo en pro de una serie de valores universales. Por otro lado, en las entrevistas realizadas a trabajadores/as de ONGD, éstos reconocían que habían creído,

cuando empezaron a trabajar en este sector, que el papel de las ONGD era transformar las relaciones de injusticia y desigualdad en el mundo. Actualmente, gran parte de estos mismos trabajadores/as, que en su día también fueron estudiantes con una ilusión de cambio, después de haber estado trabajando varios años en las ONGD, reconocen en dichas entrevistas que el sector de las ONGD no es el espacio para dicha transformación. Es justamente el colectivo de trabajadores/as más vinculado a la cooperación al desarrollo el que manifiesta un mayor interés por el cambio social, pero también reconocen que su vinculación con las ONGD, a día de hoy, es principalmente contractual. Es decir, que si bien en un inicio consideraban un privilegio trabajar en una ONG vinculada a la cooperación al desarrollo, actualmente existe solamente una relación laboral y no de militancia en las actividades que realizan. Reconocen que si no les pagaran no trabajarían en la organización en la que están. La mayor ventaja laboral que les ofrece este sector es poder llegar a profesionalizarse en un área que les motiva ideológicamente.

Por otro lado, se ha observado la necesidad, por parte de los equipos directivos, de reestructurar las organizaciones hacia sistemas más eficientes y eficaces, tanto en la gestión interna como en la acción directa. Los trabajadores/as de dichas organizaciones, muchos de ellos/as después de veinte años de oficio, se encuentran cansados y desmoralizados ante el desaliento de los resultados y la falta de acciones de transformación política, social y económica. Esto se une a la inexistencia de convenios laborales mínimamente atractivos para un sector cada vez más cualificado profesionalmente, y a una falta de desarrollo y promoción personal internos. Como comenta una directiva entrevistada, *“los recursos humanos son altamente cualificados y formados para hacer un trabajo más técnico y más politológico y sociológico, y terminan haciendo gestión pura y dura, y además somos organizaciones bastante débiles en términos de política de recursos humanos, porque una parte importante de los recursos humanos depende de la financiación de proyectos”* (entrevista 9).

Todas aquellas personas que llevan ya más de diez años trabajando en el sector, preferirían estar en el sector público, más cerca de la toma de decisiones políticas, y con mejores beneficios laborales, sociales y económicos. En realidad, estos trabajadores/as realizan un servicio externalizado de la Administración Pública, pero con unas

condiciones laborales mucho más básicas, con un menor sueldo, y sin un convenio colectivo que les ampare. La gran mayoría de las ONGD españolas se rigen por el convenio de Oficios y Despachos, reconocido por los sindicatos como el convenio con menores beneficios sociales para los trabajadores/as. Pero ninguno de los trabajadores/as entrevistados se plantea trabajar en empresas privadas, al igual que también son conscientes de que, aunque quisieran no podrían, por una cuestión de edad y de falta de experiencia en esos sectores.

Son organizaciones que, a pesar de sus años de experiencia parecen no aprender, repitiendo las mismas estructuras organizativas que hace un par de décadas. Pero en estos últimos años de crisis y recortes presupuestarios, se está observando un movimiento de cambio hacia otro tipo de estructuras, más livianas y con más capacidad para actuar, tal y como se verá en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 6. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y LEGITIMIDADES INTERNAS DE LAS ONGD.

Si bien en el capítulo anterior se han trabajado las legitimidades y comportamientos de los cinco entornos más importantes de las ONGD en su relación con ellas, en este capítulo se analiza la estructura interna de las organizaciones, teniendo en cuenta la variable tamaño. Para ello se han utilizado datos secundarios procedentes del informe anual de 2009 realizado por la CONGDE, por considerarlo muy completo, ya que abarca prácticamente toda la totalidad de la muestra de organizaciones miembros de la Coordinadora; todos estos datos se han procesado bajo el programa estadístico SPSS. Y por otro, se ha incluido parte del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas al personal directivo de las mismas organizaciones; estos datos se han procesado con el programa ATLAS TI.

Por un lado, se analiza la estructura de las ONGD en relación al volumen y porcentajes de gastos imputados a cada una de las áreas y departamentos de trabajo; las relaciones entre diferentes gastos, diferentes ingresos y cómo influyen en la estructura. Y por otro, se realiza una mirada cualitativa a través de las percepciones de sus directivos y gerentes, sobre la estructura organizativa de las ONGD medianas, pequeñas y micro. Por último, y dada la importancia de las evaluaciones como sistemas de rendición de cuentas y de legitimidad, se incorpora un apartado analizando este tema; otro apartado analizando los sistemas de gestión del conocimiento y qué tipo de organizaciones está trabajando con ellos; y otro sobre sus sistemas de calidad y cuántas organizaciones han introducido el concepto de calidad en sus estructuras. De esta manera, nos haremos una idea más concisa del tipo de estructuras organizativas encontradas en el sector de las ONGD y sus tendencias.

6.1 Relaciones entre el tamaño de las organizaciones y estructura

Las ONGD, al igual que cualquier otro tipo de organización, han desarrollado para sobrevivir, una estructura organizativa que tiene en cuenta las diferentes necesidades de dichos entornos. El mayor o menor conocimiento de estas necesidades y el tratamiento que se le da a dicho conocimiento es lo que distingue, actualmente, a una organización de otra.

Los datos que se han analizado en este apartado corresponden a las tablas de datos facilitados por la CONGDE para la elaboración de la presente investigación, procedentes de su último informe anual 2009 que corresponden al ejercicio 2008. El tratamiento de los datos es responsabilidad exclusiva de esta investigación. No se ha podido realizar ningún análisis comparativo entre datos de diferentes años porque desde el año 2008 la propia CONGDE ha cambiado su sistema de recogida de datos, mejorando el nivel de detalle de los datos, aportando mayor fidelidad, pero perdiendo la oportunidad de comparar datos de distintos ejercicios y observar evoluciones.

En la siguiente Tabla 6.1 de gasto por destino de los fondos se desglosa el gasto en función de las principales áreas de trabajo identificadas en las ONGD y de las partidas necesarias para el funcionamiento de dichas áreas. Representan las dimensiones de las áreas funcionales de la organización. Por un lado, se desglosa el gasto en proyectos, programas y convenios para la ejecución de los fines estatutarios de las ONGD. En este apartado las tres principales partidas de gastos son las de cooperación al desarrollo; ayuda humanitaria y emergencias; y sensibilización, educación para el desarrollo, incidencia y voluntariado. Y el resto de gastos se desglosan entre obtención de recursos, estructura y otros.

Tabla 6.1 - GASTOS POR DESTINO DE LOS FONDOS (a) EN COOPERACIÓN EN LAS ONGD EN EL AÑO 2008

ONGD ordenadas según volumen total de gasto

Importes en euros (€)

ONGD	Gasto en proyectos/programas/convenios (fines estatutarios de la ONGD) 2008 (€)								Resto de gasto (€)								Total gasto 2008 (€)
	Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo (b)	%	Acción Humanitaria, emergencia (c)	%	Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado (d)	%	Total (€)	%	Obtención de recursos (e)	%	Estructura (f)	%	Otros gastos (g)	%	Total (€)	%	
Intermón Oxfam	47.592.000	60%	14.802.000	19%	7.139.000	9%	69.533.000	87%	0	0%	10.323.000	13%	0	0%	10.323.000	13%	79.856.000
Manos Unidas	50.972.398	87%	0	0%	2.743.759	5%	53.716.157	92%	951.961	2%	3.897.791	7%	0	0%	4.849.752	8%	58.565.909
Ayuda en Acción	38.131.060	71%	2.652.228	5%	2.587.757	5%	43.371.045	80%	3.396.626	6%	7.276.151	13%	0	0%	10.672.777	20%	54.043.822
UNICEF - Comité Español	25.084.840	50%	3.640.869	7%	3.494.321	7%	32.220.030	64%	12.824.185	26%	5.067.418	10%	0	0%	17.891.603	36%	50.111.633
Cruz Roja Española	31.368.834	71%	8.092.100	18%	362.392	1%	39.823.326	90%	3.299.483	7%	1.262.215	3%	0	0%	4.561.698	10%	44.385.024
Acción contra el Hambre	12.672.622	35%	18.193.089	50%	177.202	0%	31.042.913	86%	2.038.500	6%	2.957.260	8%	105.989	0%	5.101.749	14%	36.144.662
Cáritas Española	17.698.709	73%	4.353.511	18%	0	0%	22.052.220	91%	0	0%	2.156.042	9%	0	0%	2.156.042	9%	24.208.262
Fundación Entreculturas	19.513.553	84%	291.194	1%	1.665.561	7%	21.470.308	93%	511.123	2%	1.168.382	5%	0	0%	1.679.505	7%	23.149.813
Medicus Mundi	14.860.814	80%	0	0%	843.399	5%	15.704.213	85%	145.272	1%	2.164.527	12%	481.207	3%	2.791.006	15%	18.495.219
Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP)	12.294.256	74%	2.326.527	14%	0	0%	14.620.783	88%	0	0%	1.997.268	12%	0	0%	1.997.268	12%	16.618.051
ACSUR-LAS SEGOVIAS	13.516.738	86%	563.197	4%	0	0%	14.079.935	90%	0	0%	1.564.437	10%	0	0%	1.564.437	10%	15.644.372
Movimiento por la Paz -MPDL-	5.805.551	50%	1.232.804	11%	4.344.020	37%	11.382.375	98%	0	0%	224.668	2%	0	0%	224.668	2%	11.607.043
Médicos del Mundo	8.981.521	81%	1.803.416	16%	0	0%	10.784.937	97%	0	0%	334.030	3%	0	0%	334.030	3%	11.118.967
JOVENES Y DESARROLLO	9.011.932	85%	0	0%	1.137.720	11%	10.149.652	96%	17.436	0%	410.575	4%	0	0%	428.011	4%	10.577.663
ALBOAN	7.887.190	78%	463.625	5%	892.918	9%	9.243.733	91%	456.606	5%	446.459	4%	0	0%	903.065	9%	10.146.798
CESAL	9.447.837	93%	1.458	0%	59.059	1%	9.508.354	94%	109.359	1%	509.024	5%	0	0%	618.383	6%	10.126.737
MUNDUBAT	5.975.684	61%	2.035.084	21%	874.788	9%	8.885.556	90%	0	0%	910.350	9%	24.033	0%	934.383	10%	9.819.939
ONGD	Gasto en proyectos/programas/convenios (fines estatutarios de la ONGD) 2008 (€)								Resto de gasto (€)								Total gasto 2008

	Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo (b)	%	Acción Humanitaria, emergencia (c)	%	Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado (d)	%	Total (€)	%	Obtención de recursos (e)	%	Estructura (f)	%	Otros gastos (g)	%	Total (€)	%	(€)
Solidaridad Internacional	6.723.394	78%	762.121	9%	118.106	1%	7.603.621	88%	37.918	0%	752.410	9%	226.936	3%	1.017.264	12%	8.620.885
CODESPA	7.043.172	90%	0	0%	0	0%	7.043.172	90%	186.153	2%	625.222	8%	0	0%	811.375	10%	7.854.547
ISF - Federación Española de Ingeniería Sin Fronteras	6.054.488	79%	0	0%	562.941	7%	6.617.429	86%	0	0%	1.019.820	13%	17.113	0%	1.036.933	14%	7.654.362
Save the Children	3.949.106	53%	2.241.583	30%	661.689	9%	6.852.378	92%	37.727	1%	527.439	7%	0	0%	565.166	8%	7.417.544
Farmamundi	3.018.089	42%	2.563.228	35%	547.120	8%	6.128.437	85%	826.448	11%	271.393	4%	0	0%	1.097.841	15%	7.226.278
H+D	6.110.482	93%	0	0%	71.318	1%	6.181.800	94%	0	0%	391.704	6%	0	0%	391.704	6%	6.573.504
ISCOD	5.054.435	79%	0	0%	410.715	6%	5.465.150	85%	0	0%	945.758	15%	0	0%	945.758	15%	6.410.908
InteRed	5.102.008	80%	0	0%	769.932	12%	5.871.940	92%	0	0%	476.051	7%	2.164	0%	478.215	8%	6.350.155
Fundación para el Desarrollo de la Enfermería – FUDEN	2.437.712	43%	0	0%	3.075.917	54%	5.513.629	97%	0	0%	0	0%	145.546	3%	145.546	3%	5.659.175
Educación Sin Fronteras	4.316.671	77%	0	0%	735.114	13%	5.051.785	90%	284.968	5%	249.642	4%	0	0%	534.610	10%	5.586.395
Paz y Desarrollo	5.186.698	99%	24.000	0%	52.938	1%	5.263.636	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5.263.636
Veterinarios Sin Fronteras	3.897.040	80%	0	0%	712.267	15%	4.609.307	94%	47.546	1%	243.030	5%	0	0%	290.576	6%	4.899.883
SETEM	1.787.599	41%	0	0%	1.890.916	43%	3.678.515	84%	19.457	0%	695.688	16%	0	0%	715.145	16%	4.393.660
Fundación CEAR – Habitáfrica	3.680.968	86%	0	0%	189.788	4%	3.870.756	90%	0	0%	415.411	10%	0	0%	415.411	10%	4.286.167
Fundación Promoción Social de la Cultura	4.175.860	99%	0	0%	21.325	1%	4.197.185	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4.197.185
PROYECTO SOLIDARIO	2.705.118	67%	606.529	15%	202.176	5%	3.513.823	87%	4.043	0%	525.658	13%	0	0%	529.701	13%	4.043.524
Fundación del Valle	3.112.174	80%	0	0%	0	0%	3.112.174	80%	0	0%	300.145	8%	500.241	13%	800.386	20%	3.912.560
CIDEAL	3.651.509	93%	0	0%	16.748	0%	3.668.257	94%	0	0%	244.262	6%	0	0%	244.262	6%	3.912.519
FISC	3.413.105	88%	0	0%	0	0%	3.413.105	88%	0	0%	0	0%	452.643	12%	452.643	12%	3.865.748
IPADE	3.011.937	82%	0	0%	385.287	10%	3.397.224	92%	0	0%	228.134	6%	60.014	2%	288.148	8%	3.685.372
Asociación Nuevos Caminos (ANC)	3.173.594	92%	0	0%	69.250	2%	3.242.844	94%	0	0%	224.775	6%	0	0%	224.775	6%	3.467.619
Asociación Entrepueblos	2.832.607	85%	0	0%	0	0%	2.832.607	85%	0	0%	509.587	15%	0	0%	509.587	15%	3.342.194
Fundación Tierra de Hombres	2.631.391	82%	0	0%	109.864	3%	2.741.255	85%	354.751	11%	129.000	4%	0	0%	483.751		3.225.006
AIETI	2.681.126	85%	0	0%	27.611	1%	2.708.737	85%	0	0%	461.147	15%	0	0%	461.147	15%	3.169.884
ONGD	Gasto en proyectos/programas/convenios (fines estatutarios de la ONGD) 2008 (€)								Resto de gasto (€)								Total gasto 2008

	Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo (b)	%	Acción Humanitaria, emergencia (c)	%	Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado (d)	%	Total (€)	%	Obtención de recursos (e)	%	Estructura (f)	%	Otros gastos (g)	%	Total (€)	%	(€)
Prosalus	2.769.896	91%	0	0%	129.444	4%	2.899.340	95%	60.659	2%	80.090	3%	0	0%	140.749	5%	3.040.089
AMREF	2.513.779	83%	0	0%	0	0%	2.513.779	83%	0	0%	496.765	17%	0	0%	496.765	17%	3.010.544
Fundación Desarrollo Sostenido (FUNDESO)	2.755.777	95%	0	0%	0	0%	2.755.777	95%	13.401	0%	121.502	4%	3.208	0%	138.111	5%	2.893.888
Fundación IUVE Cooperación	151.050	6%	0	0%	4.056	0%	155.106	6%	1.234.656	47%	1.185.270	45%	49.386	2%	2.469.312	94%	2.624.418
Fundación Iberoamérica Europa	2.476.921	100%	0	0%	0	0%	2.476.921	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2.476.921
Mujeres en Zona de Conflicto (MZC)	1.990.477	83%	0	0%	239.618	10%	2.230.095	93%	12.524	1%	60.743	3%	87.683	4%	160.950	7%	2.391.045
PROYDE	1.971.335	88%	7.562	0%	128.116	6%	2.107.013	94%	25.643	1%	46.342	2%	73.124	3%	145.109	6%	2.252.122
COOPERACIÓ	1.445.788	67%	0	0%	419.480	19%	1.865.268	87%	8.000	0%	282.354	13%	0	0%	290.354	13%	2.155.622
Fundación PRODEIN	1.729.694	84%	7.753	0%	24.490	1%	1.761.937	86%	23.806	1%	267.349	13%	0	0%	291.155	14%	2.053.092
Federación SERSO	1.543.090	80%	215.000	11%	125.000	7%	1.883.090	98%	0	0%	35.000	2%	0	0%	35.000	2%	1.918.090
SED	1.260.151	79%	9.991	1%	137.967	9%	1.408.109	88%	0	0%	157.457	10%	26.515	2%	183.972	12%	1.592.081
CIC - Consejo Interhospitalario de Cooperación	1.547.073	98%	0	0%	0	0%	1.547.073	98%	0	0%	33.186	2%	0	0%	33.186	2%	1.580.259
ADRA	1.500.459	96%	49.199	3%	18.000	1%	1.567.658	100%	1.254	0%	0	0%	0	0%	1.254	0%	1.568.912
Arquitectos Sin Fronteras	1.001.586	66%	0	0%	31.498	2%	1.033.084	68%	28.640	2%	458.598	30%	0	0%	487.238	32%	1.520.322
ASOCIACIÓN FONTILLES	1.123.055	78%	0	0%	187.960	13%	1.311.015	91%	123.765	9%	0	0%	0	0%	123.765	9%	1.434.780
Juan Ciudad ONGD	1.162.180	93%	20.349	2%	19.393	2%	1.201.922	96%	1.850	0%	46.487	4%	0	0%	48.337	4%	1.250.259
Fundación Madreselva	493.912	45%	0	0%	17.000	2%	510.912	46%	597.770	54%	0	0%	0	0%	597.770	54%	1.108.682
Fundación Paz y Solidaridad. CC.OO.Serafin Aliaga	1.049.724	100%	0	0%	0	0%	1.049.724	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1.049.724
Asociación Mensajeros de la Paz	870.912	84%	85.513	8%	0	0%	956.425	93%	3.750	0%	70.984	7%	0	0%	74.734	7%	1.031.159
Proyecto Local	923.806	91%	0	0%	10.000	1%	933.806	92%	0	0%	75.250	7%	11.400	1%	86.650	8%	1.020.456
Amigos de la Tierra España – AdTE	978.959	100%	0	0%	0	0%	978.959	100%	0	0%	0	0%	7	0%	7	0%	978.966
ProPerú	672.918	74%	26.143	3%	14.604	2%	713.665	79%	4.429	0%	170.877	19%	18.929	2%	194.235	21%	907.900
Fundación Adsis	807.220	91%	0	0%	57.246	6%	864.466	97%	0	0%	24.109	3%	0	0%	24.109	3%	888.575
PUEBLOS HERMANOS	392.831	69%	0	0%	50.055	9%	442.886	78%	4.793	1%	49.272	9%	68.639	12%	122.704	22%	565.590
ONGD	Gasto en proyectos/programas/convenios (fines estatutarios de la ONGD) 2008 (€)								Resto de gasto (€)								Total gasto 2008

	Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo (b)	%	Acción Humanitaria, emergencia (c)	%	Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado (d)	%	Total (€)	%	Obtención de recursos (e)	%	Estructura (f)	%	Otros gastos (g)	%	Total (€)	%	(€)
FIADELSO	419.591	75%	0	0%	59.000	11%	478.591	86%	70.541	13%	6.820	1%	0	0%	77.361	14%	555.952
Acción Verapaz	316.590	74%	52.320	12%	1.616	0%	370.526	86%	546	0%	9.356	2%	48.105	11%	58.007	14%	428.533
Farmacéuticos Sin Fronteras de España	255.138	60%	23.208	5%	14.315	3%	292.661	69%	114.505	27%	15.065	4%	0	0%	129.570	31%	422.231
Misión América	340.094	87%	0	0%	0	0%	340.094	87%	0	0%	35.501	9%	17.188	4%	52.689		392.783
Asociación Amigos del Pueblo Saharaui de Madrid	320.000	88%	0	0%	41.868	12%	361.868	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	361.868
SOLIDARIOS	276.056	87%	0	0%	0	0%	276.056	87%	0	0%	41.930	13%	0	0%	41.930	13%	317.986
REMCODE	118.404	77%	0	0%	0	0%	118.404	77%	0	0%	35.093	23%	0	0%	35.093	23%	153.497
Fundación Rubén Darío-Campo Ciudad	135.920	100%	0	0%	538	0%	136.458	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0		136.458
OCASHA-Cristianos con el Sur	79.347	60%	0	0%	19.340	15%	98.687	74%	0	0%	34.500	26%	0	0%	34.500	26%	133.187
Edificando Comunidad de Nazareth	104.251	85%	0	0%	0	0%	104.251	85%	15.853	13%	0	0%	1.942	2%	17.795		122.046
Proyecto Cultura y Solidaridad	75.986	100%	0	0%	0	0%	75.986	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0		75.986
Comisión General Justicia y Paz	0	0%	0	0%	16.867	92%	16.867	92%	0	0%	1.458	8%	90	0%	1.548	8%	18.415
Economistas Sin Fronteras	3.000	100%	0	0%	0	0%	3.000	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0		3.000
Cooperación Internacional	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
FAD	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
FERE-CECA	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
Fundación ANAR	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
Fundación de Religiosos para la Salud (FRS)	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
Fundación Iberoamericana para el Desarrollo	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
Fundación Món-3	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
Fundación Paz y Cooperación	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
Paz con Dignidad	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
SOTERMUN-USO	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.
ONGD	Gasto en proyectos/programas/convenios (finances estatutarios de la ONGD) 2008 (€)								Resto de gasto (€)								Total gasto 2008

	Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo (b)	%	Acción Humanitaria, emergencia (c)	%	Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado (d)	%	Total (€)	%	Obtención de recursos (e)	%	Estructura (f)	%	Otros gastos (g)	%	Total (€)	%	(€)
UNIÓN SOLIDARIA-UNIS	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.

Totales gasto por destino de los fondos	462.142.792	70,7%	67.145.601	10,3%	38.720.389	5,9%	568.008.782	86,8%	27.895.947	4,3%	55.747.231	8,5%	2.422.102	0,4%	86.065.280	13,2%	654.074.062
------------------------------------------------	--------------------	--------------	-------------------	--------------	-------------------	-------------	--------------------	--------------	-------------------	-------------	-------------------	-------------	------------------	-------------	-------------------	--------------	--------------------

(a) Gasto por destino de los fondos: se desglosa el gasto en función de las principales áreas de trabajo identificadas en las ONGD y de las partidas necesarias para el funcionamiento de dichas áreas.

(b) Proyectos de Cooperación para el Desarrollo: todos los gastos del ejercicio (generados en el extranjero y/o en España) que, independientemente de su fuente de financiación, sean DIRECTAMENTE imputables a las actividades de Cooperación para el Desarrollo (incluyendo también proyectos o programas de comercio justo o codesarrollo en los países empobrecidos)

(c) Acción humanitaria, emergencia: todos los gastos del ejercicio (generados en el extranjero y/o en España) que, independientemente de su fuente de financiación, sean DIRECTAMENTE imputables a las intervenciones de acción humanitaria, emergencias...

(d) Sensibilización, EpD, Incidencia política, Voluntariado: todos los gastos del ejercicio (generados en el extranjero y/o en España) que, independientemente de su fuente de financiación, sean DIRECTAMENTE imputables a las actividades de Sensibilización, EpD, incidencia política, programas de voluntariado...

(e) Obtención de recursos: todos los gastos del ejercicio destinados a la obtención de fondos para el desarrollo de las actividades de la organización.

(f) Estructura: todos los gastos del ejercicio (generados en España) necesarios para mantener la estructura organizativa y que NO sean asignables DIRECTAMENTE a categorías anteriores, independientemente de su fuente de financiación. Aquellos gastos relacionados con el crecimiento de la organización (ej: apertura de nuevas sedes, ampliación de instalaciones, etc...) que por su elevada cuantía desvirtúen el importe real de gasto en estructura, se recogen en la partida "Otros gastos".

(g) Otros gastos: importes que normalmente no son de gran cuantía (al menos relativamente en comparación con lo recogido en los grupos anteriores) y que no han sido recogidos en los apartados anteriores.

En las ONGD que trabajan en otros ámbitos además de en Cooperación para el Desarrollo (ver tabla 1), los datos reflejados en esta tabla son aproximaciones fiables a partir del porcentaje que representa la actividad de Cooperación en el total de la organización.

n.d.: datos no disponibles

n/a: no aplicable

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

La partida de cooperación al desarrollo se refiere a todos los gastos del año en cuestión, generados en el extranjero y/o en España que, independientemente de su fuente de financiación, sean DIRECTAMENTE imputables a las actividades de Cooperación para el Desarrollo (incluyendo también proyectos o programas de comercio justo o codesarrollo en los países empobrecidos).

La partida de ayuda o acción humanitaria y emergencias se refiere a todos los gastos del ejercicio (generados en el extranjero y/o en España) que, independientemente de su fuente de financiación, sean DIRECTAMENTE imputables a las intervenciones de acción humanitaria y emergencias.

La partida de sensibilización, educación para el desarrollo, incidencia política y voluntariado se refiere a todos los gastos del ejercicio (generados en el extranjero y/o en España) que, independientemente de su fuente de financiación, sean DIRECTAMENTE imputables a las actividades de Sensibilización, educación para el desarrollo, incidencia política y programas de voluntariado.

Y por otro, se desglosa el resto de gastos en:

Obtención de recursos: todos los gastos del ejercicio destinados a la obtención de fondos para el desarrollo de las actividades de la organización.

Estructura: todos los gastos del ejercicio (generados en España) necesarios para mantener la estructura organizativa y que NO sean asignables DIRECTAMENTE a categorías anteriores, independientemente de su fuente de financiación. Aquellos gastos relacionados con el crecimiento de la organización (ej: apertura de nuevas sedes, ampliación de instalaciones, etc.) que por su elevada cuantía desvirtúen el importe real de gasto en estructura, se recogen en la partida "Otros gastos".

Otros gastos: importes que normalmente no son de gran cuantía (al menos relativamente en comparación con lo recogido en los grupos anteriores) y que no han sido recogidos en los apartados anteriores.

Existe un porcentaje de ONGD que además de trabajar en Cooperación para el Desarrollo, trabaja también en otros ámbitos, principalmente en actividades de acción social, derechos humanos o medio ambiente en España. En la siguiente tabla (Tabla 6.2) se puede observar el porcentaje del gasto que las organizaciones dedican solamente a cooperación al desarrollo y el porcentaje de gasto destinado a otras actividades. Los datos reflejados en esta tabla son aproximaciones fiables a partir del porcentaje que representa la actividad de Cooperación en el total de la organización. De las ochenta y nueve ONGD miembro de la CONGDE, veinte de ellas destinan parte de sus gastos a otras actividades que no son expresamente de cooperación al desarrollo. Representan un 22,47% del total. El resto de ONGD (un 77,53%) trabaja exclusivamente en actividades de cooperación al desarrollo.

Tabla 6.2. Porcentaje total de gasto destinado por las ONGD a cooperación al desarrollo y a otras actividades en el año 2008

Organizaciones	Estructura % 2008 (a)	
	Cooperación (%)	Resto de áreas de actividad (%)
Intermón Oxfam	100	
Manos Unidas	100	
Ayuda en Acción	100	
UNICEF - Comité Español	100	
Acción contra el Hambre	100	
Fundación Entreculturas	100	
Medicus Mundi	100	
ACSUR-LAS SEGOVIAS	100	
Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP)	100	
JOVENES Y DESARROLLO	100	
ALBOAN	100	
MUNDUBAT	100	
CODESPA	100	
Fundación para el Desarrollo de la Enfermería - FUDEN	100	

Organizaciones	Estructura % 2008 (a)	
	Cooperación (%)	Resto de áreas de actividad (%)
ISF - Federación Española de Ingeniería Sin Fronteras	100	
Farmamundi	100	
InteRed	100	
ISCOD	100	
Paz y Desarrollo	100	
Veterinarios Sin Fronteras	100	
Educación Sin Fronteras	100	
FERE-CECA	100	
SETEM	100	
Fundación CEAR – Habitáfrica	100	
CIDEAL	100	
IPADE	100	
Paz con Dignidad	100	
Asociación Entrepueblos	100	
Fundación Tierra de Hombres	100	
AIETI	100	
AMREF	100	
Prosalus	100	
Asociación Nuevos Caminos (ANC)	100	
Fundación Iberoamericana para el Desarrollo	100	
PROYDE	100	
COOPERACCIÓN	100	
SED	100	
FIADELSO	100	
CIC - Consejo Interhospitalario de Cooperación	100	
Fundación Madreselva	100	
Proyecto Local	100	
ProPerú	100	
Fundación Món-3	100	
PUEBLOS HERMANOS	100	
Acción Verapaz	100	
Juan Ciudad ONGD	100	
Asociación Amigos del Pueblo Saharaui de Madrid	100	
Misión América	100	
Fundación Rubén Darío-Campo Ciudad	100	
REMCODE	100	
Edificando Comunidad de Nazareth	100	
OCASHA-Cristianos con el Sur	100	
Proyecto Cultura y Solidaridad	100	
Fundación de Religiosos para la Salud (FRS)	100	
SOTERMUN-USO	100	
UNIÓN SOLIDARIA-UNIS	100	
Farmacéuticos Sin Fronteras de España	99	1
H+D	98	2
CESAL	96	4
Arquitectos Sin Fronteras	96	4
Solidaridad Internacional	90	10

Organizaciones	Estructura % 2008 (a)	
	Cooperación (%)	Resto de áreas de actividad (%)
FISC	90	10
Fundación PRODEIN	86	14
Fundación Paz y Solidaridad. CC.OO. Serafin Aliaga	85	15
PROYECTO SOLIDARIO	85	15
Mujeres en Zona de Conflicto (MZC)	83	17
ADRA	80	20
Federación SERSO	75	25
Fundación Desarrollo Sostenido (FUNDESO)	73	27
Save the Children	71	29
Fundación del Valle	70	30
Médicos del Mundo	68	32
Amigos de la Tierra España – AdTE	67	33
Fundación IUVE Cooperación	66	34
Fundación Iberoamérica Europa	62	38
Movimiento por la Paz -MPDL-	61	39
Fundación Paz y Cooperación	50	50
Fundación Promoción Social de la Cultura	49	51
FAD	41	59
Cooperación Internacional	41	59
SOLIDARIOS	28	72
ASOCIACIÓN FONTILLES	25	75
Comisión General Justicia y Paz	25	75
Asociación Mensajeros de la Paz	15	85
Cáritas Española	11	89
Cruz Roja Española	10	90
Fundación Adsis	10	90
Fundación ANAR	3	97
Economistas Sin Fronteras	1	99

COORDINADORAS AUTONÓMICAS

Federació Catalana d' ONG per al Desenvolupament	100
Coordinadora de ONGD de Euskadi - Euskadiko GGKEen Koordinakundea	100
FONGDCAM - Federación de ONGD de la Comunidad de Madrid	100
Coordinadora de ONGD de Castilla La Mancha	100
Federación Aragonesa de Solidaridad (FAS)	100
Coordinadora ONGD Navarra	100
Coordinadora Andaluza de ONGD	100
Coordinadora Galega de ONGD	100
Coordinadora de ONGD de Asturias	100
Coordinadora ONGD Castilla y León	100
Coordinadora Valenciana de ONGD (CVONGD)	100
Coordinadora d' ONGD - Illes Balears	100
Coordinadora de ONGD de Canarias	100
Coordinadora Cántabra de ONGD	100

Organizaciones	Estructura % 2008 (a)	
	Cooperación (%)	Resto de áreas de actividad (%)
Coordinadora Extremeña de ONGD	100	
Coordinadora de ONGD de La Rioja	100	
Coordinadora de ONGD Región de Murcia	100	

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: Esta tabla recoge los datos TOTALES de actividad de cada organización. Esto es, en aquellas ONGD que no se dedican exclusivamente a Cooperación para el Desarrollo se incluyen los datos de todas sus áreas de actividad. En el resto de tablas los datos incluidos se refieren únicamente a la actividad de la ONGD en materia de Cooperación para el Desarrollo.

Organizaciones ordenadas según volumen total de ingresos

(a) Estructura: distribución porcentual entre la actividad de Cooperación para el Desarrollo –Proyectos de Cooperación y Acción Humanitaria, Sensibilización y Educación para el Desarrollo, Incidencia política, Investigación y publicaciones en temas de cooperación, Comercio Justo, Codesarrollo– y el resto de áreas de actividad –Acción Social, derechos humanos, medioambiente–.

Durante el año 2008, las ONGD se gastaron un total de 654.074.062 euros; el PIB de España de ese año fue de 1.087.749.000.000 €²³, por lo que este sector movilizó un nada despreciable 6% de los recursos del PIB de ese año. Dicho volumen de fondos se distribuyó, porcentualmente, de la siguiente manera:

Los gastos en cooperación al desarrollo supusieron un 70,7% del total de gastos generales. Los gastos de ayuda humanitaria y emergencias fueron de un 10,3% del total; y los gastos en sensibilización y educación al desarrollo llegaron al 5,9% del total de gastos. En total, el 86,8% del gasto realizado por las ONGD durante ese año se destinó a proyectos. El 13,2% restante se distribuyó tal y como sigue: en obtención de recursos, las ONGD se gastaron un 4,3%; un 8,5% en estructura; y un 0,4% en otros gastos (ver Tabla 6.1).

De las 78 ONGD de las que se dispone de datos sobre el destino de los gastos, un total de 25 organizaciones ha declarado gastos en proyectos de ayuda humanitaria y emergencias, lo que significa que solamente un 32% de dichas organizaciones trabaja en dicho campo; 52 organizaciones han declarado gastos en sensibilización y educación para el desarrollo, que supone el 66,66% de las organizaciones; y 77 organizaciones ha

²³ Datos procedentes de la página Web www.datosmacro.com

declarado trabajar en cooperación al desarrollo, lo que supone el 98,71% de las organizaciones.

Esto significa que a pesar del poco monto destinado a sensibilización y educación para el desarrollo, gran parte de las ONG de desarrollo consideran importante destinar un porcentaje de sus fondos a estos temas en España; mucho más que en ayuda humanitaria y emergencias, cuyas actividades asistencialistas cada vez están menos valoradas.

Correlaciones entre tamaño y gastos según tipos de proyectos

Analizado el gasto de las ONGD en función del tipo de proyecto asignado, en la tabla siguiente (Tabla 6.3) se observa una fuerte correlación entre el tamaño de las ONGD y el gasto para cooperación al desarrollo, para acción humanitaria y emergencias, y para sensibilización y educación para el desarrollo (EpD), incidencia y voluntariado (estas últimas son las actividades realizadas en España). Es decir, que a mayor tamaño, mayor gasto en proyectos y más gasto en estructura.

Las únicas partidas que difieren son las partidas de ayuda humanitaria y las partidas de sensibilización para el desarrollo. Es decir, que a mayor gasto en ayuda humanitaria no equivale a un mayor gasto en sensibilización y educación para el desarrollo. Ideológicamente, aquellas organizaciones que destinan más fondos a ayuda humanitaria no suelen destinar mayores fondos a educación para el desarrollo. Las partidas de ayuda humanitaria están muy relacionadas con una visión de la cooperación cercana al asistencialismo, a la caridad y a los proyectos de emergencia cortoplacistas en situaciones límite, mientras que los proyectos de educación al desarrollo tienen un componente educativo y de trabajo a largo plazo, no solamente en el Sur sino también en los países del Norte, con un enfoque más globalizado de la cooperación y las causas de la pobreza.

Tabla 6.3. Relaciones entre tamaño y gastos según el tipo de proyectos.

		Gasto Proyectos: Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo	Gasto Proyectos: Acción Humanitaria, emergencias	Gasto Proyectos: Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado	Total Gasto Proyectos	Total Gasto 2008	Tamaño Organización
Rho de Spearman	Gasto Proyectos: Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo	1	,452**	,490**	,985**	,973**	,825**
	Gasto Proyectos: Acción Humanitaria, emergencias		1	,236*	,497**	,488**	,406**
	Gasto Proyectos: Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado			1	,555**	,554**	,483**
	Total Gasto Proyectos				1	,989**	,851**
	Total Gasto 2008					1	,873**
	Tamaño Organización						1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=78

** . La correlación es significativa a nivel 0.01

* . La correlación es significativa a nivel 0.05

El estudio de los porcentajes (Tabla 6.4) siempre aporta una mirada más precisa al estudio en cuestión. Los datos sobre el porcentaje de gasto en cada grupo de proyectos aportan información sobre la relevancia de cada partida de gastos en cada organización. Por lo que si se observa el porcentaje de los gastos realizados en cada una de las tres partidas de proyectos, en la tabla siguiente se descubre que existe una fuerte correlación entre el porcentaje de gastos cuyo destino es la acción humanitaria y las emergencias, y el tamaño de la organización. Esto implica que las organizaciones mayores son las que se dedican en mayor medida a este tipo de actividades, y cuanto mayor es la organización mayor porcentaje de gasto dedica a ayuda humanitaria. También se halla una correlación, aunque no tan fuerte, entre el tamaño y el porcentaje de gastos en cooperación al desarrollo. Donde no existe correlación es entre el tamaño de las organizaciones y el porcentaje de gasto en actividades en España (sensibilización, educación para el desarrollo, incidencia y voluntariado). Esto implica que muchas organizaciones de menor tamaño dedican un mayor porcentaje de sus recursos a actividades de sensibilización, educación para el desarrollo, incidencia y voluntariado en España, que las de mayor tamaño. Si bien en números absolutos y como demuestra la anterior tabla (Tabla 6.3), a mayor tamaño mayor gasto en cada una de las partidas de proyectos; cuando se habla de porcentajes de gasto, no es significativo el tamaño de la organización; es decir, que no se puede concluir que a mayor tamaño crezca la proporción de gasto en cada uno de los proyectos, especialmente los destinados a sensibilización y educación para el desarrollo. No existe una correlación entre el porcentaje de gasto dedicado a las actividades de sensibilización en España y el total del gasto en proyectos, ni tampoco entre el porcentaje de las actividades de sensibilización y el porcentaje de actividades realizadas en ayuda humanitaria y emergencias. Solamente existe una correlación entre el porcentaje de gasto total en proyectos y el porcentaje de gasto destinado a cooperación al desarrollo, que es la actividad considerada principal en dichas organizaciones. Los porcentajes de las otras dos partidas no tienen correlación con el porcentaje total de gasto en proyectos. De la misma manera, el tamaño de la organización tampoco influye en el porcentaje de gasto total destinado a proyectos (de atención directa).

Además, el porcentaje de gasto en proyectos de cooperación al desarrollo disminuye en cuanto va aumentando el gasto en el resto de partidas de la organización. Lo realmente significativo es que también disminuye el porcentaje de dicho gasto destinado a proyectos de cooperación al desarrollo (la principal actividad de las ONGD) al aumentar el gasto total de la organización; y no solamente ese gasto, sino que también va disminuyendo en cuanto va aumentando el tamaño de las organizaciones. Es la única partida que se comporta de manera inversa al resto de partidas, es decir, que disminuye al ir aumentando el resto de gastos y el tamaño. Por lo que se puede concluir que las organizaciones pequeñas cooperan más al generar menos costes de estructura.

Y si, curiosamente, no crece la proporción de gasto total en proyectos de atención directa (independientemente del tipo de proyectos) con el tamaño de la organización ni con el total de gasto de la organización, esto significa que hay una multiplicidad de organizaciones cuyos gastos se disparan en otras partidas que no son de proyectos o de atención directa y que estos gastos indirectos no son significativos con el tamaño de la organización. Por lo que, si no se puede concluir que a mayor tamaño mayor gasto en proyectos de atención directa es porque algo falla en la organización de muchas de las ONGD.

Así, se concluye, por un lado, que la realización de proyectos de cooperación al desarrollo es la actividad principal de las organizaciones de desarrollo, ya que conforme va aumentando el gasto total en proyectos, también aumenta, correlativamente, el gasto en proyectos de cooperación al desarrollo. Es el tipo de proyectos que mayormente subvenciona la Administración Pública y que mayormente solicitan las organizaciones. Pero, contrariamente a lo que se presupone, a mayor tamaño y a mayores gastos generales totales, menor porcentaje de dedicación de fondos a dicha actividad concreta. Por lo que otra legitimidad que incorporan estas organizaciones es la de crear empleo en el Norte cuando la economía de producción se ha trasladado a Oriente y España no es una economía de Innovación.

Por otro lado, el porcentaje de fondos dedicados a proyectos de ayuda humanitaria crece con el aumento del tamaño de la organización y con el aumento del total de gastos generales totales. Pero no es correlativo con el gasto total en proyectos. La mayor parte de los fondos destinados a la ayuda humanitaria y a emergencias provienen de campañas publicitarias y de acciones puntuales de las organizaciones que se ponen en marcha cuando se dispara la emergencia (un terremoto, un conflicto puntual, unas inundaciones). La proporción de fondos recaudados por las organizaciones para estas acciones puntuales de ayuda humanitaria es proporcional al tamaño de la organización y de su capacidad para incidir en la población.

Por último, el porcentaje de fondos dedicados a proyectos de sensibilización e incidencia no es correlativo ni al total de gastos en proyectos, ni al total de gastos generales, ni tampoco al tamaño de la organización. Como se ha apuntado más arriba, es una cuestión en la que intervienen criterios más ideológicos, que es la misión declarada de cada organización.

Tabla 6.4. Correlaciones entre los porcentajes obtenidos de gastos de proyectos y el tamaño de las organizaciones.

	Total Gasto 2008	Tamaño Organización	% Gasto Proyectos: Acción Humanitaria, emergencia	% Gasto Proyectos: Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo	% Gasto Proyectos: Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado	% Total Gasto Proyectos
Rho de Spearman Total Gasto 2008	1	,873**	,432**	-,253*	0,163	-0,049
Tamaño Organización		1	,347**	-,299**	0,138	-0,083
% Gasto Proyectos: Acción Humanitaria, emergencia			1	-,388**	0,021	-0,052
% Gasto Proyectos: Cooperación para el Desarrollo, Comercio Justo				1	-,513**	,656**
% Gasto Proyectos: Sensibilización, EpD, Incidencia, Voluntariado					1	-0,05
% Total Gasto Proyectos						1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=78

** . La correlación es significativa a nivel 0.01

* . La correlación es significativa a nivel 0.05

Como se menciona en el marco teórico, no es hasta los años 2000 que las ONG de Desarrollo ven la importancia de destinar recursos a la sensibilización y la educación para el desarrollo en España. Así, en el año 2008 se ha destinado un 5,9% del total de gasto a estos fines. Durante estos diez años los recursos reservados para ayuda humanitaria están bajando sensiblemente, y en cambio, el 58% de la cofinanciación pública se han destinado a la educación para el desarrollo y la sensibilización (Oxfam 2010). Esto significa que cada vez se invierte más en España que en terceros países. El motivo final se debe a la búsqueda de una mayor visibilidad de la ayuda en el propio país. De nuevo, también, nos encontramos con la legitimidad de crear empleo a través de las ONG, utilizando la ideología como producto mercantil.

Al realizar una tabla ANOVA entre el tamaño de las organizaciones y el porcentaje de gastos en ayuda humanitaria y emergencias, tal y como muestra la siguiente tabla (Tabla 6.5), resulta que las organizaciones medianas son las que acumulan un mayor porcentaje de actividades en dichos fines, con un 13% de su gasto; seguido de las pequeñas, con un 4%; y muy ínfimamente en las micro organizaciones, cuya media es el 1%; y estas diferencias son estadísticamente significativas. Este resultado es previsible dado que hay una relación directa entre el tamaño de la organización y el porcentaje de gastos en ayuda humanitaria. Dado que la mayor parte de los fondos para ayuda humanitaria y de emergencia procede de las campañas publicitarias realizadas en los periodos en los que se produce una emergencia, las micro organizaciones no tienen estructura suficiente para competir con las organizaciones de mayor tamaño, que son las que generan mayores ingresos para este tipo de proyectos.

Hallado el eta cuadrado del porcentaje de gastos en proyectos de ayuda en emergencias con respecto al tamaño de la organización, resulta que el 18% de la dispersión en la parte de presupuesto dedicado a emergencias se explica por el tamaño de la organización. Esto significa que existen unas cuantas organizaciones que, independientemente de su mayor o menor tamaño, dedican mayores esfuerzos a la ayuda humanitaria. Por lo que el tamaño es un factor importante, pero el resto de la dispersión (varianza) se encuentra en otros parámetros de las organizaciones. Puede ser que esa dispersión o que esa parte de la variabilidad se deba a que haya organizaciones

que, por razones ideológicas, estén más especializadas en emergencias, sin que el tamaño sea un parámetro comprometedor. Para poder observar con mayor detalle el tipo de organizaciones que destinan fondos para emergencias y el porcentaje de fondos destinados a este programa, ver tabla 6.1.

Tabla 6.5. Análisis de varianza del porcentaje de gastos en ayuda humanitaria y emergencias según el tamaño de las organizaciones.

ANOVA

	Sumatorio de Cuadrados	Grados de Libertad	Media de Cuadrado	F	Sig.
Entre Grupos	,116	2	,058	8,699	,000
Dentro de los Grupos	,501	75	,007		
Total	,617	77			

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).
 Nota: $\eta^2=0,434$, $\eta^2=0,188$

Correlaciones entre gasto en proyectos y resto de gastos

En la siguiente tabla (Tabla 6.6) se observa cómo existe una correlación entre el tamaño de la organización, el total de gasto en proyectos, los gastos en estructura y el total de gastos general. Es decir, un mayor gasto en proyectos y un mayor tamaño comportan un mayor gasto en el resto de partidas.

La partida de gasto para la obtención de recursos es la única que difiere del resto de gastos identificados, y no es significativa con el tamaño de organización. Contrariamente a lo que se podría pensar, no existe una correlación entre el tamaño de la organización y el gasto en obtención de recursos. Analizada la Tabla 6.1 en la aparecen todos los gastos de todas las organizaciones, junto con esta otra tabla (Tabla 6.6), se observa que si bien el porcentaje de gasto en esta partida es muy pequeño, existen algunas ONGD pequeñas que, independientemente de su tamaño, están invirtiendo muchos recursos en esta partida, desvirtuando una posible correlación.

Tabla 6.6. Correlaciones entre gasto en proyectos y el resto de gastos de una organización

	Tamaño Organización	Total Gasto Proyectos	Resto Gasto: Obtención de recursos	Resto Gasto: Estructura	Total Resto Gasto	Total Gasto 2008
Rho de Spearman Tamaño Organización	1	,851**	0,218	,767**	,723**	,873**
Total Gasto Proyectos		1	,240*	,740**	,756**	,989**
Resto Gasto: Obtención de recursos			1	,322**	,468**	,277*
Resto Gasto: Estructura				1	,910**	,785**
Total Resto Gasto					1	,812**
Total Gasto 2008						1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=78

** La correlación es significativa a nivel 0.01

* La correlación es significativa a nivel 0.05

Correlaciones entre gastos en obtención de recursos e ingresos base social de las ONGD

Según la tabla siguiente (Tabla 6.7), se demuestra que existe una relación entre los gastos en obtención de recursos y los fondos obtenidos por cuotas de socios/as, por cuotas de entidades privadas, y por donaciones puntuales. En cambio, no existe correlación entre los gastos en obtención de recursos y los ingresos por apadrinamiento.

Tabla 6.7 Correlaciones entre gastos en obtención de recursos e ingresos procedentes de la base social de las ONGD

	Tamaño Organización	Total Gasto Proyectos	Resto Gasto: Obtención de recursos	Resto Gasto: Estructura	Total Resto Gasto	Total Gasto 2008
Rho de Spearman Tamaño Organización	1	,851**	0,218	,767**	,723**	,873**
Total Gasto Proyectos		1	,240*	,740**	,756**	,989**
Resto Gasto: Obtención de recursos			1	,322**	,468**	,277*
Resto Gasto: Estructura				1	,910**	,785**
Total Resto Gasto					1	,812**
Total Gasto 2008						1

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Nota: N=78

** La correlación es significativa a nivel 0.01

* La correlación es significativa a nivel 0.05

6.2 Estructuras organizativas y comportamientos de las ONGD

Un rasgo peculiar del movimiento de ONG en España, es que una parte cada vez más significativa de ellas, prefiere adoptar la forma jurídica de fundación más que la de asociación. La diferencia entre ambas es, básicamente, una cuestión de gobernabilidad. Según la normativa de las asociaciones, éstas están obligadas a regirse por una forma de gobierno de tipo asambleario y democrático entre todos los socios que conforman la asociación, circunstancia de la que está exenta la fundación. El órgano de gobierno de una fundación es una junta directiva formada por patronos elegidos directamente por el socio fundador/a, que es el que ostenta el control absoluto de la fundación. De ahí que como confirma Jiménez (2006:67), esto no hace más que constatar el serio déficit democrático en las ONGD.

En cuanto a las organizaciones de desarrollo bajo la figura de fundación, si bien Gómez Gil asegura que en el año 2000 éstas eran minoritarias y gozaban de mayor independencia que las asociaciones, en el año 2008 esta tendencia se va revirtiendo, tal y como se observa en la Tabla 6.8. Existen cinco formas jurídicas diferentes que clasifican a las ONGD en asociaciones (A), fundaciones (F), federaciones (Fe), confederaciones (C) y otras (O); en la clasificación de Otras, están ubicadas sólo dos organizaciones: Cruz Roja Española y Comisión General Justicia y Paz. En esta tabla se constata que en España ya hay un porcentaje algo mayor de fundaciones (un 46%) que de asociaciones (con un 45%).

Tabla 6.8. Formas jurídicas de las ONGD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Asociaciones	40	44,9	44,9	44,9
Confederaciones	1	1,1	1,1	46,1
Fundaciones	41	46,1	46,1	92,1
Federaciones	5	5,6	5,6	97,8
Otras	2	2,2	2,2	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Fuente: Datos procedentes del Informe de la CONGDE-España sobre el sector de las ONGD 2009 (2010).

Cada vez hay una mayor tendencia a crear fundaciones en detrimento de las asociaciones, aunque éstas continúan siendo mayoritarias; y son tan dependientes o más de los recursos públicos como las asociaciones y federaciones. El 75% de las fundaciones dependen en más de un 50% de los fondos públicos, mientras que las asociaciones lo hacen en un 70%. Gran parte de ambas figuras alcanzan cotas de dependencia pública de más de un 90% de sus ingresos totales. Otro dato importante es que las fundaciones continúan acaparando un porcentaje mayor de fondos públicos y privados que las asociaciones. De los más de 625 millones de euros gestionados por todas las ONG de Desarrollo en el año 2008 (CONGDE 2010), excluyendo a Cruz Roja, las fundaciones obtuvieron casi el 62% del total de los recursos, mientras que el resto de

asociaciones, federaciones y confederaciones sólo se hicieron con el 38%. Se está produciendo un proceso de concentración económica hacia las fundaciones y este hecho reduce la pluralidad y la riqueza que puede aportar el conjunto de ONG en la sociedad.

Por otro lado, la subida del PSOE al poder en 2004 marcó una nueva etapa en la organización de las ONGD. Supuso un incremento importantísimo de fondos y recursos a la Ayuda Oficial al Desarrollo, de la que un importante porcentaje de su presupuesto se ha derivado al sector de las ONGD. Así, a partir del 2005, la Agencia de Cooperación Estatal AECID reforma su política de cooperación al desarrollo y aprueba una nueva línea de convenios que triplica el monto de las subvenciones para cooperación. Según el Plan Director de la AECID 2009-2012, durante el periodo 2005-2008, *“la política de cooperación pasó a formar parte esencial de la política exterior”* (2009:3) con el objetivo de destinar, para el año 2012, el 0,7% del PIB para ayuda al desarrollo. Así, *“su presupuesto se triplicó en la última legislatura, pasando de 292 millones de euros en 2004 a 942 millones en 2008”* (AECID 2009:70).

Con el nuevo sistema de calificación de la Agencia se empieza a dar importancia y a dotar de presupuesto específico la realización de programas de desarrollo a largo plazo, en lugar de los tradicionales proyectos anuales, y se inicia la ejecución sistemática de evaluaciones. Las ONGD deben demostrar ocho años de antigüedad y experiencia en cooperación al desarrollo, un mínimo de solvencia financiera, transparencia en la rendición de cuentas, en la contratación de un determinado número de recursos humanos y un conjunto de criterios cualitativos y cuantitativos sobre la gestión de la ayuda (extraído de la página Web de la AECID 2010).

Este hecho ha provocado una lucha por la especialización y un crecimiento generalizado de muchas ONGD pequeñas que han visto cómo sus presupuestos crecían diez veces más en un plazo de dos ó tres años (como ha sido el caso de Acsur-Las Segovias). Este crecimiento ha implicado cambios de políticas y planes estratégicos que han afectado la propia estructura de las organizaciones, no sólo aumentando en número su plantilla de personal, sino ampliando el número de delegaciones en todo el país, abriendo nuevas sedes en los países o creando nuevos departamentos, como el de captación de fondos.

A día de hoy, varias de ellas están con expedientes de regulación de empleo, como Acsur Las Segovias o Intermón. Otras han despedido a prácticamente la mitad o incluso a dos tercios de su plantilla. Y el resto se está preparando para lo peor. Un director comentaba durante su entrevista, que *“el panorama cambiará mucho; las ong tal y como las entendemos ahora acabarán desapareciendo en unos años; algunas pueden reconvertirse en una especie de gestores de las relaciones internacionales; (...) pero muchas desaparecerán porque no sabrán muy bien qué hacer”* (entrevista 10).

Para el análisis de las estructuras organizativas de este sector, se realizaron catorce entrevistas en profundidad a los directivos/as de sus respectivas ONGD, encontrándose un caso de un director que gestiona dos micro ONGD a la vez, Món-3 y Solidaritat. Por lo que resultan catorce entrevistas y quince ONGD analizadas. Del total de organizaciones analizadas, diez de ellas pertenecen a entidades de tamaño pequeño, tres tienen un tamaño micro y dos son ONGD medianas, en base a la calificación que se hizo desde un primer momento en esta investigación.

ONGD medianas: Ayuda en Acción y UNICEF-España.

ONGD pequeñas: Educación sin Fronteras, Consejo Interhospitalario de Cooperación (CIC), Solidaridad Internacional, SETEM, Ingeniería sin Fronteras-Catalunya, Médicos del Mundo, Cooperacció, Entrepobles, Pagesos Solidaris y Veterinarios sin Fronteras.

ONGD micro: Fundación Adsis, Món-3 y Solidaritat.

Comentar que entre las ONGD españolas existen dos niveles consolidados de intercambios y apoyos a la gestión. Por un lado, la CONGDE reúne periódicamente, a través de comisiones de trabajo, a los técnicos de cada organización, con un nivel bastante aceptable de participación (mayoritario), como se ha podido observar en el cuestionario realizado y a raíz de la entrevista realizada a la directora de la CONGDE. Tanto para la directora como para la coordinadora de estudios de la CONGDE, uno de sus objetivos es homogeneizar criterios de trabajo entre las entidades. Según la directora de la CONGDE, *“tenemos en estos momentos quince grupos de trabajo sobre diferentes temas... están en la Web... la participación está en torno al 70%, que participa de*

manera estable en uno o más grupos. Evidentemente hay organizaciones que participan muy activamente en todos o en muchos, algunas que participan en menos y hay un pequeño margen de organizaciones que no participa”.

Hay que señalar que uno de los papeles de la CONGDE es la homogeneización “*de criterios de gestión, pero no de modelos organizacionales; precisamente una de las riquezas de la Coordinadora es su heterogeneidad... No está dentro del objetivo de las organizaciones homogeneizarse en cuanto a modelos organizacionales pero sí en cuanto a sistemas de gestión; gestión del personal, gestión de los recursos, de calidad, de transparencia... intentar homogeneizar lo que es gestión, instrumentos, herramientas, para que esa gestión sea más eficaz, pero no en cuanto a modelos organizacionales*” (Entrevista a la directora de la CONGDE). Dentro de la Coordinadora existe una variedad de organizaciones que van desde las que enfocan su organización hacia la incidencia política y la denuncia, a las que desarrollan un trabajo más de ayuda humanitaria, en catástrofes naturales o en la reconstrucción post desastres o post conflictos. Aclarar que esta variedad de organizaciones es a lo que se refiere la directora cuando habla de la heterogeneidad de modelos organizacionales.

Por otro lado, los directivos y directivas de las ONGD han instaurado otro nivel de trabajo independiente de la CONGDE, en el que se reúnen periódicamente para discutir y hablar de temas relativos a la dirección y gerencia de sus organizaciones. Una directiva de una ONGD aportaba la siguiente información al respecto: “*[los directores] tenemos dos foros muy importantes, nos vemos dos veces al año, sesenta y cinco responsables de organizaciones nos vemos en el foro de innovación social de ESADE²⁴, que lo dirige Ignasi Carreras. Él dirige un curso que es gratis, financiado por Price Waterhouse, que es formación de líderes; ahí nos vemos dos o tres veces al año, y esto está muy bien, porque intercambias información. Y luego, aparte, en Madrid, que somos como dieciocho o veinte directores, nos vemos una vez al mes, porque al final tienes temas comunes [...] lo organizamos nosotros a nivel informal*” (entrevista 14).

²⁴ ESADE: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas; es una institución académica privada de educación superior, perteneciente a la Universidad Ramón Llull, de Barcelona.

Estructura de las ONGD medianas analizadas

Como se ha visto anteriormente, de todas las organizaciones de la muestra solamente dos son medianas. Ambas ONGD tienen un volumen de ingresos importante, que se sitúa por encima de los cincuenta millones de euros anuales, y gestionan una plantilla de entre cincuenta y doscientas cincuenta personas. Ambas dependen en un 17% de los fondos públicos. Partiendo de realidades diferentes, ambas organizaciones inician un proceso de cambio organizativo, una en 2008 y la otra en 2009, con la contratación de las nuevas directoras que están hoy dirigiendo la organización, y que está implicando un profundo cambio de cultura, que todavía no han dado por finalizado. Una de ellas partía de una organización muy jerárquica y vertical. Según comenta su directiva, “... *se fue convirtiendo en algo más jerárquico, más burocrático, totalmente inoperante, y la sensación que tengo, por conversaciones con otras personas y más, es que generalmente [las ONG] funcionan así. Lo que me resultó más llamativo es que, (...) los valores que promueven las organizaciones en la sociedad civil luego resulta que cuando intentas aplicarlo a tus organizaciones, no están o están lo contrario; es un sector sumamente contradictorio porque promovemos una manera de ser y de hacer que cuando lo llevas a tu organización, te aseguro que he visto en este sector cosas que en el mundo de la empresa privada no me las he encontrado*” (entrevista 7). Esta multiplicidad de funciones genera contradicciones entre los/as gerentes ya que no hay una claridad de funciones.

La otra organización proviene de una realidad que no es fácilmente comparable, dado que hasta el 2007 se dedicaba a la captación de fondos a través de la venta de un determinado producto (tarjetas de Navidad), sin ningún enfoque o visión de la cooperación. Lo verdaderamente comparable en estas dos organizaciones es hacia dónde van y qué tipo de estructura están tratando de formalizar. Ambas organizaciones están trabajando en un proceso de cambio de cultura. Según un documento interno de una de ellas, realizado por ESADE, y que podría ser extrapolable a las dos organizaciones, “*es necesario lograr una única cultura organizativa en la que personas voluntarias y contratadas, sede y comités autonómicos y las distintas áreas coordinen su trabajo aunando captación, sensibilización y advocacy para desarrollar el enorme*

potencial de la organización” (ESADE, documento interno de trabajo 2010, no publicado).

Así, una de las organizaciones se ha centrado en poner orden, crear una estructura única, con una cultura determinada muy clara; *“en los años noventa, sigue manteniéndose toda la estructura territorial de personas centradas en la captación de fondos y, digamos, se empieza a crear esa otra estructura en paralelo, con esos jóvenes que llevan otro tipo de temas”* (entrevista 14). Y, por otro lado, reforzar esa nueva estructura profesionalizando a su plantilla; *“lo que hice fue traerme perfiles muy potentes”* (entrevista 14), más adecuados a sus nuevas necesidades, identificadas en su nuevo plan estratégico, con un cuadro de mando general, unas líneas de reporte más jerarquizadas, y una claridad en los objetivos y estrategias de la organización. *“Ahora tiene mucha presencia el comité de dirección; está muy estructurado y es muy visible en la organización”* (entrevista 14). Se ha reforzado el departamento de captación de fondos para diversificar fondos y buscar nuevos perfiles de socios, *“apostar muy fuerte por socios, por personas que cada mes hagan donaciones (...) y esa es la clave (...) y gracias a eso no nos ha pillado la crisis”*. Introduciendo el marketing para gestionar la marca, su marca, *“el nombre de XXX es un tesoro, tiene una marca que hay que mimar (...) no había nadie que gestionara la marca y eso hacía que a lo mejor pudieras firmar acuerdos con una empresa determinada que te pusiera el nombre en una bolsa de pipas”* (entrevista 14).

La otra organización también tiene muy presente, por un lado, la existencia de subculturas estancas dentro de su organización y la necesidad de *“aprender a gestionar objetivos compartidos”*; y por otro, ante la situación actual de crisis, la necesidad de potenciar y diversificar los fondos privados; *“si no somos capaces de cambiar la organización no vamos a ser capaces de sostener la estructura que tenemos”* (entrevista 7). De ahí que también se haya replanteado todo un proceso de cambio y refuerzo del departamento de captación de socios, ya que *“está muy vinculado a la parte organizativa; porque tradicionalmente en XXX la captación de socios ha estado en un sitio muy aislado y separado de lo que luego se hace con los fondos, en las delegaciones, en el departamento de campañas, en los propios países”* (entrevista 7). La

captación de fondos se ha vuelto una prioridad en las organizaciones. Como aclara esta directiva, *“no significa que todo el mundo pase al departamento de captación, pero sí significa que todo el mundo tiene que tener la captación como una prioridad metida en su cabeza”* (entrevista 7). Como ha remarcado la otra gran organización, un aspecto importante relacionado con la captación de fondos, es el marketing, la importancia de la marca y del nombre para atraer socios/as. De ahí que también esta otra organización vea la necesidad de que *“visibilizar el trabajo de XXX es muy importante porque la sociedad está tan quemada, tan desilusionada, tan desorientada, que les da lo mismo una de Intermón, una de Intervida, una de Ayuda en Acción, una de Acción contra el Hambre, porque además los nombres son tan parecidos, que no hay manera de diferenciarse”* (entrevista 7).

Para ello, ambas organizaciones están trabajando en un modelo organizativo que o bien trata de aunar las actividades de sensibilización, incidencia y cooperación (llamémoslas actividades sociales) a las actividades de captación de fondos, como es el caso de la entrevista número 7), o bien, las actividades de captación de fondos a las de sensibilización e incidencia, (en el caso de la entrevista número 14), definiendo unos mismos objetivos estratégicos y trabajando para el establecimiento de una sola cultura organizacional para toda la entidad. En un contexto de crisis y de cuestionamiento político de la cooperación al desarrollo, la captación de fondos se ha vuelto una obsesión prioritaria para estas organizaciones, provocando un proceso de cambio cultural orientado, fundamentalmente, a la captación y diversificación de fondos.

A partir de ahí, ambas organizaciones se han centrado en el cambio de cultura y la innovación como un proceso permanente de cara a buscar la eficiencia en sus acciones. Están muy preocupadas por la eficiencia de la organización en el panorama actual de crisis, y están en un proceso paralelo de revisión de todos los procesos de sus respectivas organizaciones. Como define una de las directoras, *“Este año trataremos el tema de valores y la resistencia al cambio; la innovación, la cultura, qué hay que hacer para que todos, en nuestro día de trabajo, podamos pensar en ocho mil cosas que podemos hacer mejor cada día; qué incentivos tenemos para que la gente no se conforme”* (entrevista 14).

La otra gran organización, para introducir ese cambio de cultura, está “*intentando que la gente desaprenda esas cosas que no estaban haciendo bien y que aprendan a funcionar de otra manera, en el sentido de que todo está integrado. Entonces no hay campaña de captación distinta de la campaña de sensibilización, distinta de...; los temas de incidencia no pueden tener vida propia. (...) No podemos seguir separando el mundo social del mundo de la gestión. (...) el que algo sea bueno no es un criterio que me permita gestionar una organización; además de ser bueno tiene que estar alineado y tiene que aportar un valor a la sostenibilidad de la organización*” (entrevista 7).

Es significativo el comentario de una de las directivas al respecto, “*Para nuestras organizaciones es difícil hablar de impacto porque siempre identificamos impacto con la parte social, esa transformación social que quieres generar en el mundo. Cuando digo que queremos ser una organización que genera impacto y que sea esto lo que nos mueva, meto ahí toda la otra parte que es la de sostenibilidad económica de la organización. No puedo hablar de impacto si desaparezo dentro de cinco años*” (entrevista 7).

Una de las directoras asevera que su gran prioridad, en estos momentos, es el trabajo en equipo, en el sentido de que la gente trabaje en base a un mismo objetivo organizacional y no que cada cual tenga su propio objetivo departamental. Para ello, “*diciendo que los equipos se constituyen de determinada manera, (...) corresponsables de un resultado (...) que haya suficiente autonomía dentro de ese equipo como para que puedan tomar determinadas decisiones (...) y les haces responsables de esto, de manera que sus objetivos sean compartidos. Ya no tengo objetivos separados de sensibilización, de captación, de incidencia; tengo unos objetivos comunes y los equipos tienen que aprender a gestionar eso. La estructura organizativa deja de ser una estructura de cajas, de descripciones de puestos, de líneas jerárquicas*” (entrevista 7). Y la captación de fondos se vuelve una función permeable y aglutinadora de toda la estructura.

Estructura de las ONGD pequeñas analizadas

A esta categoría pertenecen diez de las ONGD analizadas. Tienen entre diez y cuarenta y nueve personas en plantilla, y gestionan un presupuesto que va de los dos millones hasta los diez millones de euros en 2008. Absolutamente todas ellas dependen de la financiación pública; sólo una de ellas depende un 59%, y las nueve restantes en más de un 87%. Un director, cuya organización tiene 1.600 socios/as confiesa que *“con las cuotas de la base social nosotros podríamos funcionar con una estructura mínima, pero por tener más de treinta proyectos al año, somos dependientes de la administración pública. (...) XXX podría subsistir, hacer el trabajo que hace aquí de solidaridad y podría tener unos tres o cuatro proyectos concretos allá, pero en unas dimensiones más pequeñas”* (entrevista 6). Otro, con 2.000 socios/as asegura que lo intenta *“aunque cada día esto es más complicado”* (entrevista 8). Todas ellas son de la opinión que la financiación pública es un derecho de las ONGD, es un dinero que procede de los ciudadanos²⁵, que está administrado por un gobierno, pero que *“dicho dinero no pertenece a dicho gobierno, es dinero de los ciudadanos; entonces para nosotros la independencia no viene dado tanto por el hecho de que tengas mayor o menor financiación pública, sino por el hecho de que tu diversificación de financiación te permita no estar dependiendo de un financiador”* (entrevista 11).

Prácticamente todas las organizaciones analizadas han pasado por cambios estructurales a lo largo de estos últimos dos, tres años. Son organizaciones que en estos años de bonanza han duplicado, como mínimo, sus recursos, pasando, muchas de ellas, de ser micro a considerarse pequeñas organizaciones. De las diez organizaciones, solamente dos tienen a sus mismos directivos desde los años 2002-2003; una, que es la única que no se ha planteado ni se plantea cambios a corto plazo, pasó de una estructura de cuatro personas a once actualmente, y según palabras de su director, afirma que *“no hemos tenido un cambio organizacional importante”* (entrevista 6). Este director cuenta que *“antes, con cuatro, cinco personas, éramos un mismo equipo. Ahora tenemos un área de proyectos, un área de educación que da soporte a las organizaciones territoriales”*

²⁵ En la Declaración de la Renta de 2010 marcaron la casilla opcional Fines Sociales más de nueve millones de contribuyentes.

aquí, y un área de administración. Antes teníamos una cosa embrionaria que se ha desarrollado (...) Se han consolidado áreas” (entrevista 6).

El otro directivo, perteneciente a la ONGD con mayor número de personal en plantilla en esta categoría de organizaciones, que, al igual que el resto de directivos/as, se planteó cambios estructurales desde un principio; durante el 2011 están sumidos en un nuevo cambio estructural en el que él ya ha comunicado que cesará como director en unos meses para dar relevo a una nueva persona que se encargue de iniciar toda una serie de nuevas reformas, ya analizadas en otro punto de este apartado.

El resto de organizaciones de esta categoría tiene una plantilla de directores/as muy nuevos, que han entrado a trabajar en la organización no hace más de uno, dos, o a lo sumo tres años. Se ha detectado una alta rotación entre los directivos de estas organizaciones, debido, principalmente, a una falta de sintonía entre las juntas directivas y los equipos de dirección. La mayor dificultad encontrada por estos directivos estriba en la creación de relaciones de confianza con unas juntas directivas formadas todas ellas por personal voluntario con formaciones y experiencia muy diversas y heterogéneas.

Parece no resultar fácil encajar el mandato de gestión y dirección de estas organizaciones con la visión que sus órganos de gobierno, como son las juntas directivas, tienen sobre ellas. Es una problemática que afecta muy directamente a la calidad de su gestión.

A excepción del director de la entrevista 6, los restantes nueve directivos/as, cuando entran a trabajar en sus respectivos puestos, se encuentran con organizaciones muy jerárquicas, como el testimonio de la siguiente directora de una organización, con unas dieciocho personas contratadas: *“Me encuentro con una organización muy desestructurada por dentro, muy fracturada, con una cultura organizacional muy jerárquica, muy del conflicto y muy del desánimo, con una estructura organizativa muy compartimentalizada, donde no existen apenas equipos ni el trabajo en equipo (...) con una desconexión importante entre la sede en Madrid y las oficinas en terreno”*

(entrevista 9). O esta otra, que también explicita el grado de jerarquía existente en la organización cuando entró, producto de un elevado crecimiento en pocos años, llegando a ser veintiocho personas contratadas *“XXX en los últimos siete, ocho años, creció bastante; se fue estructurando, creando áreas. Entonces había una estructura que, por el tamaño que tenía, era demasiado jerárquica; había una doble dirección, la doble figura de dirección y gerencia, estaban las áreas; había una estructura como demasiado piramidal”* (entrevista 5). Este otro director, que acaba de ser nombrado director de la ONGD, explica lo jerárquica que se ha encontrado su organización actualmente: *“hay una estructura demasiado rígida y el cambio no se asume”* (entrevista 1).

Uno de los directores, cuya organización tiene, inexplicablemente para este tipo de entidades, 110 personas en plantilla para un presupuesto anual bastante limitado, resume las tres fases, muy ilustrativas, por las que ha pasado su organización en esta década del 2000. Comenta que cuando entró, en 2003, había *“una estructura muy básica, con una dirección de recursos humanos, una dirección económico-financiera, una dirección de proyectos y una dirección de comunicación, (...) dependiendo de lo que en aquel entonces se llamaba gerencia”* (entrevista 11), y con unos mecanismos de coordinación con las sedes autonómicas bastante limitados.

En una primera etapa, que empieza cuando el director entra, en 2003, y que denomina de eficiencia funcional y organizativa, *“se centra en mejoras estructurales y organizativas de funcionamiento, temas económico-financieros, temas de estructuras organizativas, temas de integración de esas sedes autonómicas, todo muy a lo interno y a lo funcional”* (entrevista 11).

Una segunda etapa, que se inicia a partir del 2006, en el que *“hay un modelo conectando con la misión y una visión más de cambio social, (...) responde a un plan estratégico, y que representa un giro importante en la organización, en la que se pone el enfoque en el cambio social y la movilización social y, por tanto, en el desarrollo del voluntariado con un enfoque crítico de que las intervenciones también vayan cambiando y dejen de*

ser puramente asistenciales y pasen a tener una implicación de sensibilización e implicación de la base social” (entrevista 11).

Y una tercera etapa, que se ha iniciado ahora en 2011, mucho más transversal y que toma como referencia modelos conceptuales y teóricos, *“donde el enfoque de derechos empieza a ser una línea transversal que influye en la organización y que afecta a cómo se desarrollan los proyectos, cómo se desarrolla todo el trabajo interno de la organización; (...) y otra serie de valores que incorporamos dentro de la organización, uno de ellos por ejemplo, el aprendizaje, la sistematización de experiencias, la orientación hacia elementos más de reflexión interna y de calidad en las intervenciones” (entrevista 11).*

Así, por un lado, están impulsando o manteniendo unas estructuras o unidades operativas, y por otro, intentando crear unas unidades de análisis y de transversalización de enfoques que tengan *“la capacidad de desarrollar elementos de aprendizaje, de transmisión de valores, de intentar incidir en los distintos proyectos incorporando el enfoque de género, el enfoque de derechos humanos, el enfoque de interculturalidad, el enfoque de incidencia, y orientada al desarrollo asociativo, es decir, potenciar todo lo que tiene que ver con el voluntariado” (entrevista 11),* es decir todo aquello que tiene que ver más con la misión. Otra directora, que sigue la misma línea de trabajo que el anterior, explica que *“nuestro modelo es que nuestra organización tenga una gran área de operaciones y una gran área de policy [incidencia política]. (...) Antes no trabajábamos en policy; nuestra apuesta, más allá de crear el área, es la de articular que nuestro voluntariado se oriente al trabajo en policy; así hemos creado el voluntariado activista; (...) no tenemos voluntarios de oficina” (entrevista 9).*

Esto mismo está sucediendo con el resto de organizaciones, a excepción de una de ellas que, como se ha dicho anteriormente, no está introduciendo cambios organizativos, y de otra, cuyo director es demasiado nuevo y no parece observar ninguna señal de cambio entre el equipo del Patronato. Así, por un lado, con el crecimiento que ha tenido el sector, las ocho ONGD restantes han estado o están trabajando en estos últimos años en la creación de unas estructuras más eficientes, menos jerárquicas, con menos mandos intermedios, más especializadas y profesionalizadas, y no tan generalistas. Y por otro,

se han replanteado el rol social que cumple la organización con respecto a su misión, tratando de ofrecer un enfoque más político y transversal en sus actuaciones. Así, un director cuenta que *“Ahora, con el nuevo plan estratégico [2010], estamos aplanando mucho más la estructura, sobretodo intentar un funcionamiento matricial, es decir, por un lado aplanar mucho más la estructura al haber muchos menos niveles, y después, un trabajo más transversal, más de proyectos vinculados a líneas estratégicas del nuevo plan”* (entrevista 5). Otra organización, que también está impulsando estos cambios, hacia una organización más especializada, comenta que *“estamos intentando abandonar ese modelo desde hace unos años; (...) tratando de abordar el tema de la gestión ineficiente, porque somos conscientes de que si no justificas bien el manejo de fondos, de acorde a los procedimientos de gestión marcados por los donantes, acabas con un agujero económico que tienes que cerrar; (...) invertir en algunas tecnologías de la información que permitan hacer ese seguimiento más ligero, y tratando de generar espacios y puestos que puedan dedicarle más tiempo a lo que es la gestión técnica y la reflexión sobre los resultados y los impactos de lo que hacemos. Esto implica un rediseño de funciones y de puestos”* (entrevista 9).

Otro directivo define que su organización se había convertido en una gestión cargada económicamente, muy alta en sueldos, por lo que *“en septiembre de 2010 se decide eliminar las cuatro direcciones [de área, y convertirlas] en coordinaciones por áreas, y una dirección única; es el sistema clásico”* (entrevista 4). El peligro en este nuevo tipo de estructuras es que desprofesionaliza las direcciones, pero se gana en potenciar unas áreas más funcionales, orientadas a la gestión y puesta en marcha de proyectos.

Unas pocas de ellas, solamente tres de las que se han entrevistado, van aún más allá, y declaran abiertamente ser organizaciones críticas y cuestionadoras, con un fuerte debate interno; ese enfoque más político que sostienen se convierte en una militancia ideológica de izquierdas cuyo compromiso se activa hacia un cambio social de transformación, muy relacionado con su misión. *“Ahora, lo que hacemos, fundamentalmente, es organizar, trabajar y promover con los movimientos campesinos del mundo mundial, y hacemos una intervención más política de campañas, incidencia política, de articulación, allá y aquí. (...) No hacemos diferencia entre Norte y Sur, sino un enfoque más sistémico, intentar articular la propia fuerza de las organizaciones*

campesinas; el acto principal no es hacer cooperación, sino que es éste, que es diferente a otras ONG; una apuesta mucho más política que programática y técnica. (...) Lo que no haremos será reproducir el sistema agroalimentario actual; fue un debate muy profundo. (...) Puedes encontrar cuarenta mil ONG haciendo cosas muy diferentes, que no han hecho ningún tipo de reflexión, que solamente han hecho proyectos, proyectos y proyectos despolitizados” (entrevista 8). Otra directora relata que su organización “primero trabajó como una organización generalista como todas, (...) y ahora estamos especializándonos sólo en derechos de mujeres y equidad de género, por tanto (...) nos estamos constituyendo como organización feminista; es un cambio importante a nivel de estructura” (entrevista 13). Otro director declara que “somos más una entidad de la sociedad civil que una ONG. (...) A nosotros no nos hables de cooperación si no hablamos de los mismos problemas del Sur aquí. (...) Tienes una línea de seguridad alimentaria o una línea de energía y la trabajas como proyecto y como campañas, en el Norte y en el Sur, y tienes un mismo análisis. Y esto es lo que hemos introducido con mucha fuerza en la última planificación estratégica de hace un año. (...) Estamos con mucha fuerza con la coherencia política de todo lo que hacemos” (entrevista 12).

Estas tres ONGD, contradictoriamente a sus balances de situación y a los servicios que prestan a las entidades públicas, con unos niveles de dependencia de los fondos públicos de más de un 90%, son las únicas que se consideran un movimiento social y que se plantean un proyecto político más allá de la gestión de proyectos. También apuntar que de estos tres directivos, dos de ellos no llevan más de dos años en sus actuales puestos de dirección, y la visión que transmiten de sus entidades choca con la realidad actual de crisis y recortes presupuestarios de las administraciones públicas. En un contexto de lucha por la supervivencia, estas organizaciones continúan con visiones muy personalistas que pueden provocar enfrentamientos con la misma Administración. Habrá que estar pendiente de la evolución de estas organizaciones para futuras investigaciones que continúen aportando luz sobre las relaciones y el papel que las ONGD pueden cumplir y cumplen en la sociedad, y cómo la Administración Pública está consiguiendo moldear y controlar un ámbito de la sociedad que tuvo parte de sus orígenes en los movimientos sociales de los años setenta.

La directora de una ONG que no se considera crítica, comenta: *“Tenemos muy poca capacidad de crítica; XXX no tiene posicionamientos, apenas acerca de nada, no los tiene porque tenemos muy poco margen para dedicarle a la incidencia política, estamos a otra cosa, estamos para gestionar. Con el tema de la independencia de las ONG, del papel de las ONG y de su papel crítico, se ha de ser un poco realista; muy pocas organizaciones, cuando llegan a la mesa a decir, tienen cosas de peso que decir, (...) más allá de generalidades y de frases hechas. (...) Las que invierten en recursos en generar ese pensamiento (...) son muy pocas”* (entrevista 9).

Estas otras organizaciones, con un discurso y un posicionamiento más ideológico y crítico, están todas ellas con sede central en Barcelona, donde las principales agencias y entidades de cooperación y ayuntamientos con partidas específicas para cooperación al desarrollo, han dependido en estos últimos ocho años, de gobiernos socialistas y de izquierdas. La propia Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament, creada en 2002, ha estado dependiendo directamente de la Vicepresidencia del Gobierno de la Generalitat de Catalunya, dirigida por Carod Rovira, dirigente de Esquerra Republicana de Catalunya; y el Ayuntamiento de Barcelona ha sido, tradicionalmente, desde la transición española, un gobierno del PSOE. El panorama político en 2011 ha cambiado drásticamente, con un claro predominio de gobiernos de derechas, como Convergència i Unió (CIU) y unos recortes presupuestarios en políticas sociales y, específicamente, en cooperación, que suponen un 55% para este mismo año 2011, y para los siguientes. Así, una directora, declaraba, *“la mayoría de este trabajo tiene que ver con subvenciones públicas y te marcan una prioridades, unas formas de trabajar y ahora cada vez más. (...) Las nuevas políticas de financiación cada vez nos están dando lugar más acotado. (...) Si ahora llega el gobierno del PP y te pones a hablar del gobierno de Colombia y cuál es tu posicionamiento de lo que está pasando en Colombia, el efecto va a ser que dejen de financiarte, que ya nos ha pasado a muchas organizaciones en la anterior legislatura”* (entrevista 13).

Si bien la mayoría de las organizaciones ya se han reestructurado, solamente una de ellas se encuentra en la fase inicial de búsqueda de modelos organizativos en los que fijarse, primero *“tratando de adaptarnos a la nueva estrategia que queremos, y por el momento no hemos tocado la estructura; yo creo que de aquí a dos años habrá otro*

tipo de dinámica (...) no creo que tampoco pueda haber una organización horizontal (...). Una organización de mujeres indígenas (...) me decían, ya lo hemos experimentado y (la horizontalidad) tiene las mismas dificultades que la verticalidad; (...) nos pusimos en contacto con una organización en Euskadi, que es bastante horizontal en este sentido, (...) y estuvimos hablando con ellas para que nos dieran su experiencia y nos dijeron, vamos a cambiar porque es infumable” (entrevista 13).

Por otro lado, se quejan de que el cambio o los cambios que están proponiendo o experimentando, son bastante lentos, *“son bastante lentos porque las ONGD trabajamos con bastantes pocos recursos, especialmente las del tamaño como la nuestra, y por tanto, el día a día se nos come; estás trabajando con plazos, subvenciones y te limitan los avances que puedes hacer a nivel interno” (entrevista 13).*

Otra directora reclama, indignada, una mayor flexibilidad en la gestión de las subvenciones públicas; *“habría que buscar un mayor equilibrio entre esa obligación de rendir cuentas del uso del dinero público y la flexibilidad y la racionalidad en la gestión. (...) Lo que hay es una gestión muy administrativa, muy poco flexible, donde los procesos de trabajo se duplican, y se triplican las funciones; los informes económico administrativos los habrán revisado cinco personas o cinco niveles distintos en toda la cadena de la cooperación y aún así llegan con errores. En ese sentido hay una gestión bastante ineficiente. Esa gestión ineficiente y cargada en lo económico administrativo donde los recursos humanos y el tiempo es limitado, le dejamos muy poco tiempo a lo que no es lo económico administrativo, y lo que no es lo económico administrativo es lo más importante del trabajo de las ONG. (...) Si parto de una ineficiencia generalizada de la gestión, queda muy poco tiempo para hablar de la calidad técnica de lo que se hace y del impacto de lo que resulta, de lo que he hecho” (entrevista 9).*

Todas ellas son conscientes de que su dependencia de los recursos públicos las ha hecho demasiado vulnerables a los cambios de gobierno y de políticas. Como cuenta uno de los directores, *“España ha ido creciendo a nivel de ayudas, y esto ha hecho que haya habido un crecimiento de las ONG; pero esto es peligroso; al crecer gracias a la financiación pública, te hace demasiado vulnerable en cuanto a líneas prioritarias. El*

gobierno valenciano ha decidido ahora que lo más importante es el codesarrollo y, entonces, ¿qué haces? Es algo perverso hacer las cosas dependiendo de lo que toca” (entrevista 5).

Una directora explica que “[tenemos] muy poco grado de independencia; tenemos los recursos de los socios y algunos ingresos privados, de los cuales una gran parte son finalistas, es decir, que nos los ingresan para destinarlos a un proyecto particular; somos altamente dependientes de las finanzas públicas, y en el contexto actual de decrecimiento de la descentralizada y de algún socio europeo, altamente dependientes de la agencia de cooperación [la AECID]” (entrevista 9). Más adelante, esa misma directora asegura que “ser muy dependiente de un donante, sea público o privado, es lógico que te pase factura; implica que tus capacidades dependen mucho de lo que te exigen”.

Otra directora reconoce que “al no tener fondos propios como Intermón o Ayuda en Acción, con patrocinios o con los de la Iglesia, nosotros sólo funcionamos con el dinero de las subvenciones públicas; y aquí el tipo de eficacia de la ayuda tiene que ver con las prioridades de ellos y con la metodología de cada uno de los donantes. (...) Si sólo tenemos recursos públicos, (...) dependemos de ellos y de lo que nos quieran subvencionar” (entrevista 3).

Otro director resume la crisis actual de dependencia de fondos públicos en la que se ha visto envuelta su organización: “A partir del 2007, con la aprobación de los convenios de la AECID, las pequeñas organizaciones han visto un crecimiento desmesurado de las ONG. Se buscan nuevos directores con salarios más altos; la nueva estructura de XXX se crea a partir de 2008, con una gran remesa de fondos de la AECID, y repercute, se crean nuevas delegaciones, se apuestan por perfiles muy altos a nivel estratégico y de dirección, aportan mucho dinero, pero implica mayores fondos propios. Los convenios han enriquecido por poco tiempo a la ONG, pero eso supone la vinculación total con la AECID; la dependencia de fondos es mayor, sobre todo en lo que se refiere a generar nuevos fondos propios [la financiación pública exige un mínimo de fondos propios para cada convenio o proyecto]. (...) Es el problema que

estamos teniendo muchas de las ONG como consecuencia de los convenios de la AECID” (entrevista 4).

Todas las entidades se quejan del poco número de socios/as que les apoyan económicamente, rondando entre los seiscientos y los mil trescientos. Pero del total de la muestra, solamente dos organizaciones tienen un área de captación de socios, aunque como comenta una de ellas *“no da los resultados que se esperaban; no estamos tanto en la calle como otros”* (entrevista 4). Los directores/as son conscientes de la importancia de garantizarse de una buena base social que les pueda proveer de la suficiente estabilidad económica, pero como comenta uno de ellos, *“No hacemos captación de socios; no salimos por la tele ni hacemos anuncios, ni hacemos el cara a cara; pero es insuficiente”* (entrevista 5).

En estos momentos, las ONGD están tratando de solucionar dos grandes crisis; una, de crecimiento, provocada por un aumento importante de la ayuda destinada a cooperación al desarrollo, por parte del gobierno actual del PSOE durante sus dos legislaturas, duplicando el presupuesto a cooperación al desarrollo desde el año 2004-2005. Algunas de estas organizaciones pequeñas no han asimilado adecuadamente dicho crecimiento, y la mayoría de ellas ha demostrado su pesar por ello, teniendo que recortar, ya en 2011, parte de su plantilla de personal por estar sobredimensionada. Otro dato a tener en cuenta, son los procesos de reestructuración que se están llevando a cabo en estas organizaciones, debido, en buena parte de ellas, a dicho sobredimensionamiento acelerado de sus estructuras, sobre todo de puestos intermedios. Un directivo se quejaba de que *“hemos pasado a triplicar nuestros presupuestos, de dos a seis millones de euros en pocos años, (...) y en algunas crisis institucionales con deudas importantes, como ACSUR, el tema del convenio ha ido agobiando y arrinconando a estas ONG económicamente. ACSUR aumentó de un millón a diez millones; el no saber crecer ha provocado esta situación. (...) Si no tienes esos fondos propios se convierten en deuda y ya tienes que hacer esa regulación de empleo como Intermón o ACSUR”* (entrevista 4).

Dentro del sector de las ONGD, Intermón es considerada como una organización de referencia, por eso, para muchos de ellos, les ha causado sorpresa ver que noventa de

sus más de quinientos trabajadores está en situación de ERE (Expediente de Regulación de Empleo).

En una de las entrevistas realizadas, un director comenta la importancia de no haberse dejado arrastrar y crecer moderadamente y con sentido: *“No la hemos vivido de manera consciente y decidida, es decir, que claramente en su momento hubo una decisión de no dejarse llevar por un crecimiento posible y factible apoyándose en la financiación pública, especialmente la estatal, pero no sólo eso, sino intentar acompasar el crecimiento de la organización y trabajar mucho más en mejoras internas, en eficiencias internas, en modos de funcionamiento internos”* (entrevista 11). Una de la directoras definía el problema del crecimiento en el sentido de que *“para que seamos capaces de gestionar el doble de la gestión, primero necesitamos tener recursos; debemos prever esa necesidad con anticipación de mayores recursos”* (entrevista 3).

Y por otro lado, la grave crisis económica internacional que vive de manera muy directa el país, está repercutiendo en un recorte generalizado de los fondos públicos para cooperación al desarrollo, en la mayoría de los gobiernos autonómicos de España. En el caso del gobierno autonómico de Catalunya, ha declarado que supondrá una disminución, ya inicial, del 55% del presupuesto para cooperación, a mediados de 2011 y que continuará durante los próximos años.

El pesimismo de los directivos/as de estas organizaciones se ha dejado plasmar en comentarios como *“todo esto se vendrá abajo”* (entrevista 6), o *“no lo hemos notado, de momento; el año pasado no nos afectó a nivel de ingresos, pero lo vamos a notar este año”* (entrevista 13).

Las organizaciones que tienen la forma jurídica de ser asociaciones arrastran un tema añadido, que es la relación entre las personas socias y que son el órgano de gobierno, decisorio, a través de una junta directiva, y el equipo técnico contratado, con un director/a a la cabeza. *“Hay una asamblea que se reúne un par de veces al año, que es de donde emana todo el poder, y todos los socios tienen derecho a ir a la asamblea. Hay bastante voluntariado que no es el que coge la calculadora, sino el que se implica en el seguimiento y en las decisiones relevantes (...). El equipo técnico lo que hacemos*

es posibilitar el trabajo del voluntariado” (entrevista 12). Otra directora explica que “estamos con el eterno debate en este tipo de organizaciones (las asociaciones), que es el tema del activismo y lo profesional, toda esta tensión que se genera hasta qué punto el equipo no es activista también y no sólo profesional, y hasta qué punto las personas socias no tienen por qué saber de un tema o sí, y entonces pueden aportar muchísimo” (entrevista 13). Otra organización cuenta algo parecido: “[Nuestra organización] ha pasado por un proceso de reestructuración, de delimitación de las esferas de poder, de las tomas de decisión, que en una estructura bastante asamblearia [en las asociaciones] es bastante complicado de llevar a cabo” (entrevista 12).

Una directora de una asociación, asegura que es mucho más difícil mantener un director en una asociación que en una fundación, ya que *“en la asociación los miembros de la junta pueden entrar permanentemente en la gestión del director, por lo que es mucho más difícil; (...) hay una costumbre permanente de interferir constantemente, pero antes no era interferir, sino que era parte de la vida cotidiana” (entrevista 3).*

Éste es un tema que se encuentra muy presente en el desarrollo de la gestión de los directivos de estas organizaciones: poder llevar a cabo un trabajo profesional y coherente y a la vez, asumir la continuada injerencia y supervisión de los órganos de gobierno, que si bien son el máximo poder de la asociación, dictaminando directrices y objetivos, deberían de permanecer al margen de lo que es su ejecución. Pero la frontera entre lo que es considerado control y seguimiento por parte de la Junta Directiva y lo que es considerado injerencia por parte del/la profesional contratado, no está clara por parte de la Junta, que suele ejercer un control absoluto en la gestión de sus organizaciones. Además de las dotes y conocimientos específicos para la gerencia, el profesional ha de poseer el espíritu y la habilidad para poder mantener unas relaciones de confianza estables con los órganos de gobierno y así poder articular esa más que necesaria armonía entre ambos, siendo consciente de ese plus de fiscalización constante que habrá de saber combinar. La alta rotación de directivos/as entre las asociaciones nos indica el grado de dificultad en llevar a cabo dicha tarea.

Estructura de las micro ONGD analizadas

Esta tipología de organizaciones agrupa a las ONGD que tienen menos de diez personas en plantilla y gestionan un volumen de ingresos anual menor a los dos millones de euros anuales.

De las tres organizaciones analizadas, una es religiosa, y depende un 65% de la financiación pública, y las otras dos dependen más de un 90% de las subvenciones públicas.

La primera, con una plantilla de unas nueve personas, ha tenido un cambio de director hace pocos años, el cual ha impulsado cambios organizativos, de cara a ser más eficientes y más sostenibles, a través del desarrollo de un plan estratégico: *“estamos incorporando algunos elementos de cambio, de reestructuración de un equipo de dirección general; (...) [ahora] tenemos una distribución por programas, actividades, que corresponde más a una configuración matricial. (...) [Buscamos] la sostenibilidad con eficiencia”* (entrevista 2).

Las otras dos organizaciones son bastante más pequeñas; con una plantilla de unas cuatro personas en cada una de ellas, ambas tienen una estructura similar, muy pequeña y muy sencilla; están formadas por un director y los/as responsables de áreas. *“La estructura [de ambas organizaciones] es bastante similar siempre. Lo único que ha crecido, cuando ha habido más ingresos han sido más áreas de trabajo, más responsables, pero tenemos una estructura muy plana y una división del trabajo bastante horizontal, por tanto no ha habido muchos cambios. (...) Somos muy poca gente”* (entrevista 10).

El director de una de las organizaciones apunta la gran diferencia estructural entre las micro organizaciones y las organizaciones con mayores ingresos: *“A nivel de ONG sí ha habido cambios, sobre todo a partir de los años '90, porque al haber mucho dinero se han creado muchos puestos de prensa, de comunicación, o estructuras de apoyo a la*

estructura básica de la entidad (...) y esto es lo primero que está cayendo con la crisis, que no son trabajos concretos que generen retornos” (entrevista 10).

Las tres han vivido muy de cerca el tema de la crisis. Como asevera uno de los directores, *“el recorte ha sido brutal y de golpe, que es lo peor. Si lo sabes, la perspectiva es a un año, puedes planificar un poco, pero, claro, el año pasado, sobre cosas ya firmadas, volverse atrás, es muy duro, porque ya has hecho gasto sobre una cosa que ya tenías firmada y no puedes echarte atrás, y la única solución ha sido despedir personas, y ha sido muy duro, esto” (entrevista 10).* Las consecuencias de la crisis en organizaciones tan pequeñas, son inmediatas, por su poca capacidad de asimilar cualquier eventualidad o contratiempo, y mucho menos una crisis de estas características. *“Dependes mucho de la financiación externa y ahora se ha notado mucho. El año pasado tuvimos que despedir a la mitad de la plantilla, tres personas, porque no había financiación” (entrevista 10).* Si pareciera que las micro organizaciones se adaptarían mejor al entorno por su flexibilidad, en este sector no ocurre así por su total dependencia económica con el Estado. Por lo que estas micro organizaciones tienen menos posibilidades de sobrevivir en entornos hostiles.

Uno de los directores tiene claro que esta crisis provocará la desaparición de muchas ONG; *“el problema es que esta crisis está durando mucho (...) seguramente el resultado de impacto de la crisis actual es una disminución del número total de ONG, porque no se podrán mantener, por la burbuja de que, cualquiera, con una idea y dos contactos, montaba un ‘sarau’ y esto es totalmente inviable” (entrevista 10).*

Si en España se ha vivido una burbuja financiera inmobiliaria con unas consecuencias económicas y sociales desastrosas sobre la sociedad, esta misma burbuja ha fomentado la existencia de otras burbujas en sectores tan dispares como el que se está analizando en esta tesis doctoral. El Tercer Sector también ha vivido su propia burbuja, con la especulación del sentimiento de la solidaridad en una época de bonanza económica.

6.3 La importancia de las evaluaciones para las ONGD

En esta primera década del dos mil, las ONG de desarrollo han desarrollado nuevas áreas de evaluación en sus estructuras, motivadas, principalmente, por dos factores. Por un lado, los grandes organismos donantes han aumentado su exigencia en la rendición de cuentas de sus programas; y por otro, las organizaciones demuestran un mayor interés por el aprendizaje de sus proyectos y programas.

Como define una de las directoras entrevistadas, *“La evaluación es una herramienta de aprendizaje pero también una herramienta de rendición de cuentas; todo depende de las personas que lo utilicen y de la propia disposición de la gente, que tenga mayor capacidad de análisis”* (entrevista 3). Si bien no son herramientas de las que todavía se extraiga todo su potencial y los resultados de buena parte de las evaluaciones continúan perdiéndose entre los papeles, la mayor concienciación de las entidades donantes ha hecho incrementar en número las evaluaciones realizadas durante estos últimos cinco años.

Las administraciones públicas han empezado a exigir mecanismos más precisos de rendición de cuentas de los proyectos, a través de las evaluaciones. *“Las financieras se lo están tomando más en serio, como la AECID, algunas autonómicas, o la Unión Europea, yo creo que ellas, la prueba de que cada vez va más en serio es que cada vez son más exigentes, y es una exigencia no sólo en la parte burocrática de cumplimiento de requisitos, de tal y tal, sino que hay una exigencia y un avance en el tema de indicadores, en los enfoques transversales, de género, de derechos, aparte de que nosotros lo tengamos en el discurso y sea coherente meterlo, a nosotros nos lo exigen algunas financieras, no todas”* (entrevista 7).

Tanto la AECID como las agencias autonómicas de cooperación descentralizada, desde hace unos años han empezado a promover y a exigir la realización de evaluaciones en los proyectos y programas que cofinancian con las ONGD españolas. El número de evaluaciones y su importancia han crecido significativamente en los últimos años; así

se constata en las diferentes entrevistas realizadas a los directivos/as de las ONGD. Pero se comprueba también que todavía no existe un espacio de intercambio y de valoración de dichas evaluaciones como herramientas de aprendizaje y mejora; preguntados a los directivos/as sobre el posterior uso de las evaluaciones enviadas a las financiadoras, ninguno de ellos/as ha sabido responder.

Según las entrevistas realizadas a los catorce directivos/as del sector de las ONGD, todas ellas ejecutan evaluaciones periódicamente, básicamente por mandato de las entidades financiadoras, aunque como se verá más adelante, algunas organizaciones también están realizando evaluaciones internas, unas más sistematizadas que otras. Una organización, de las de mayor tamaño y con suficientes fondos propios, ha institucionalizado las evaluaciones internas y realiza evaluaciones trienales de sus programas trienales, con equipos mixtos.

Solamente una ONGD, de la categoría de las micro ONGD, relata que no suelen hacer evaluaciones; *“como es algo puntual en ese proyecto, no hay un aprendizaje global sino un aprendizaje del proyecto, y es al financiador que le puede interesar una evaluación de ese proyecto”* (entrevista 2). En las otras dos micro ONGD entrevistadas, según cuenta su director, hacen evaluaciones permanentes internas, como un ejercicio interiorizado porque tampoco tienen recursos para más; *“no cogemos externos para hacer las evaluaciones a no ser que nos obligue la entidad convocante, pero esto cuesta dinero y no da”* (entrevista 10). Pero realmente, esas evaluaciones se pueden catalogar más como balances que como evaluaciones y no tienen un criterio de calidad y de rigor medianamente aceptables. En general, suele haber una confusión de términos y se denomina evaluación a cualquier ejercicio de sistematización o de análisis.

Así, si bien los profesionales que llevan años trabajando dentro del sector de las ONGD han estado y están desempeñando continuamente nuevas funciones y tareas en función de las nuevas exigencias de las financiadoras y del entorno, como ahora la de evaluar, realmente, los puestos especializados están siendo ocupados por una nueva élite profesional formada en las universidades.

El sentir de las ONGD, tanto grandes, medianas como pequeñas, independientemente de su tamaño, es que *“hay un discurso súper estructurado de que esto de la evaluación es muy importante, pero en la práctica, en realidad, (...) no se lleva a la práctica. Es verdad que muchos financiadores obligan a los proyectos de cierto importe que se tenga que hacer una evaluación (...) pero se acaba convirtiendo en un trámite (...) es un corsé demasiado ajustado e impide entrar en valoraciones más cualitativas; lo central siempre es la ejecución económica (...) lo otro no deja de ser el acompañamiento, cuando debería de ser una cosa más global”* (entrevista 10); *“el objetivo de la administración es poder rendir cuentas”* (entrevista 6). Por lo que *“es la AECID la que debe de dirigir la política para que los dineros públicos se apliquen con eficacia”* (entrevista 1).

Todas ellas diferencian entre las evaluaciones que las financiadoras les exigen realizar y las evaluaciones que hacen internamente, que son con las que aprenden realmente y las que consideran más útiles. En conjunto, la gran mayoría de las evaluaciones que acometen son para las financiadoras; *“hemos empezado a hacer evaluaciones, principalmente porque es una exigencia de los financiadores”* (entrevista 9); *“son para las financieras; las compartimos con la junta de XXX, y para los socios que las quieran consultar”* (entrevista 6); *“Hacemos evaluaciones de programas grandes, financiadas por el financiador y para el financiador”* (entrevista 9).

Las ONGD ven este requisito como una herramienta más de rendición de cuentas hacia el organismo donante, y son pocos los aprendizajes que recuperan de dichas evaluaciones. Como afirma un director, *“[las evaluaciones] se envían siempre al financiador, ya que es él el que tiene que visibilizar los resultados y esas recomendaciones”* (entrevista 4), asumiendo que no es una herramienta que les pueda servir demasiado a ellos.

Quienes más provecho sacan de las evaluaciones son las organizaciones socias o contrapartes, que son las verdaderas ejecutoras de los proyectos de desarrollo. Así, un

director declara que *“las evaluaciones sirven mucho a las contrapartes para que mejoren su ejecución, su trabajo y la calidad de sus proyectos para nuevas formulaciones”* (entrevista 4); al igual que otra directora que expone que *“lo normal es que [esa evaluación] se mire a lo interno de cada país”* (entrevista 3). Otro, también asevera que *“el que ejecuta la subvención sobre el terreno [es decir, las contrapartes] es el que ha de ser más eficaz y (...) son los primeros interesados en hacer las evaluaciones”* (entrevista 1). A la vez que también *“pueden ser muy interesantes para la persona que lo lleva [el proyecto], pero no a nivel de organización”* (entrevista 6); por lo que, en definitiva, *“las evaluaciones las acabas compartiendo con el círculo más pequeño del que depende la evaluación”* (entrevista 5).

A nivel de sede central, las evaluaciones suelen servir para definir lineamientos más estratégicos, aportar a problemas más colectivos organizacionalmente, y *“trabajar nuevas líneas de actuaciones y ver las dificultades a nivel de departamento”* (entrevista 4).

A pesar de la importancia discursiva de las evaluaciones a nivel organizacional, las ONGD están utilizando poco los resultados derivados de dicho instrumento; *“[las evaluaciones] están muy orientadas a una actividad concreta y no al conjunto de la entidad; la evaluación externa te ayuda pero hay cosas que vas viendo, lo vas valorando año tras año; las evaluaciones no es que te descubran algo que no nos habíamos dado cuenta, una cosa que no sabías, un mundo nuevo, es sólo un ir adaptándote a medida que vas haciendo, en base a un estado de autoevaluación. Las evaluaciones externas suelen tener ciertas limitaciones, en cuanto al alcance, en cuanto a que algunas recomendaciones son difíciles de implementar (...) en cuanto a recursos, a tiempo”* (entrevista 5).

Por otro lado, se puede caer en el error de la cuantificación de los resultados por parte de las evaluaciones, midiéndose solamente aquellos logros temporales y olvidándose de los procesos de cambio y de mejora de las condiciones de pobreza, mucho más difíciles

de determinar. Pero las ONGD españolas identifican claramente la diferencia y cuando se les pregunta sobre los resultados de sus evaluaciones o cómo evaluar la eficacia de la ayuda, reconocen la dificultad en medir la calidad y la sostenibilidad de sus proyectos.

Encuentran varias dificultades para ponerlas en marcha, *“una económica, de recursos, y a veces, también metodológica; no siempre existen metodologías claras de impacto, no sólo de recursos, sino de impacto, de mejora de las condiciones”* (entrevista 5). Una directora reconoce que *“las organizaciones tenemos muy pocos recursos para invertir en evaluación”* (entrevista 11); y eso implica también tener poco tiempo, *“no siempre se tiene tiempo, depende del tiempo, pero hay que empezar a ser conscientes de su importancia”* (entrevista 4). Tal y como explica otro de los directores, *“otra cosa es que se sea capaz de extraer conclusiones y se sepan aplicar a la propia estructura para mejorar y puedan optimizarse, (...) que es donde se rompe la cadena”* (entrevista 1). Por lo que una directora reconoce que *“no hay muchas capacidades para absorber las recomendaciones de las evaluaciones”* (entrevista 9).

Si bien, como se ha apuntado anteriormente, prácticamente todas las organizaciones, menos las más micro, están realizando evaluaciones de proyectos, solamente algunas pocas de ellas aseguran que las evaluaciones que realizan les son muy útiles: las dos organizaciones medianas, y otras cuatro organizaciones pequeñas, de las que dos se definen como organizaciones muy comprometidas políticamente, *“porque hacemos trabajo de denuncia”* (entrevista 13), *“y estamos casi obligados a hacer camino, y éste es el interés en evaluar”* (entrevista 8). Aunque prácticamente todas las evaluaciones que realizan son por expreso deseo de las financiadoras, pues como apunta uno de estos directores, *“si vamos a hacer una evaluación, vamos a intentar sacarle provecho desde el punto de vista interno, de reflexión, y de ver lo que está pasando ahí”* (entrevista 11). Otra de este grupo de directores expresa que *“sí nos están sirviendo las evaluaciones; pero mi impresión es que ésta no es la generalidad del sector; estamos sacando partido porque hay una convicción muy clara de la dirección de que hay que sacar partido”* (entrevista 9). De ahí que sea muy *“importante compartir los resultados de la evaluación, socializar los resultados”* (entrevista 5).

Algunas pocas organizaciones (en concreto, solamente dos de las quince analizadas lo han explicitado), cuyo volumen de evaluaciones externas es significativo, realizan cada cierto tiempo, meta evaluaciones, es decir, evalúan la calidad y los aprendizajes de los distintos procesos de evaluaciones ejecutados en un periodo de tiempo, es decir, a evaluar una o varias evaluaciones con el objetivo de extraer una visión global del tema en cuestión. *“Cada cuatro años hacemos dos meta evaluaciones de lo que nos interesa, no tanto una evaluación programática de cualquier proyecto, sino mucho más institucional; ahora hacemos una de organizaciones campesinas y otra de modelos productivos, agroecológicos; lo que hacemos es intentar aprender de esta experiencia”* (entrevista 8). Pero finalmente tampoco comparten esa experiencia con otras organizaciones y estas evaluaciones se convierten en experiencias y aprendizajes internos.

La introducción de los aprendizajes de las evaluaciones en las tomas de decisiones supone renovar el tradicional sistema de planificación de las organizaciones. De otra manera, es difícil incorporar esos aprendizajes a nivel institucional. Así lo ha concebido una de las organizaciones, que ha innovado su sistema de planificación estratégica y está logrando trabajar las evaluaciones como procesos de la planificación, que generan resultados y aprendizajes que se tienen en cuenta en los siguientes planes de trabajo. *“La evaluación de los [planes] trienales se ha estudiado y se ha analizado desde un punto de vista más institucional. (...) Se centralizó en el área de calidad, donde estaba la unidad de aprendizajes. (...) trabajaron todo el tema metodológico y analizaron los informes de resultados y se presentaron como unas conclusiones y áreas de mejora a raíz de esas evaluaciones de esos trienales. Van a empezar ahora los PITs nuevos [planes de intervención trienales] y muchos de los diagnósticos que se transformaron en recomendaciones de líneas de base, de indicadores, de enfoques transversales, se han podido trabajar para aplicarlo en los [planes] trienales nuevos que se van a hacer”* (entrevista 7).

Las organizaciones han detectado ese desfase que se produce entre el tiempo de las evaluaciones y el tiempo de las planificaciones; pero eso es simplemente una cuestión

de gestión de tiempos. Esta otra organización lo está solucionando del siguiente modo, *“al hacer una evaluación final muchas veces ya has empezado el diseño del siguiente ciclo de planificación y las evaluaciones finales llegan tarde; la suerte es que hemos tenido las evaluaciones intermedias que han informado bastante, como en un sesenta por ciento para reorientar el proceso de planificación”* (entrevista 9).

Otra de las ONGD explica que ha encontrado un sistema útil para socializar los resultados de las evaluaciones que se realizan: *“tenemos cada vez más una tendencia a sentar a los equipos cuando se cierra una evaluación y ver qué pasa aquí y qué aprendizajes sacamos aquí, qué implicaciones desde el punto de vista de la decisión hacemos; y por ejemplo, una cosa que está dando frutos muy interesantes es llevar estas evaluaciones a lo que nosotros llamamos el comité de proyectos, que es donde están los voluntarios de la Junta Directiva y que, de repente, toman conciencia de qué es lo que está pasando en el terreno”* (entrevista 11).

En definitiva, todas las organizaciones consideran que *“la evaluación es algo central del marco lógico; [pero] se trata de hacer esto de una manera sistemática, que las lecciones a aprender circulen por la organización”* (entrevista 3) y no se conviertan en simples rendiciones de cuentas, ése es el gran reto.

6.4 Los sistemas de gestión de conocimiento y de aprendizajes en las ONGD

La introducción de sistemas y herramientas de gestión del aprendizaje en los sistemas de gestión de las ONGD es una tarea que va despacio pero ya se está desarrollando en algunas ONGD. Estos sistemas están utilizando las evaluaciones y los sistemas de seguimiento para detectar los puntos de mejora y elaborar las acciones pertinentes, y se

basan, principalmente, en sistemas de gestión del conocimiento, a través de los cuales comparten conocimientos y aprendizajes.

De las catorce entrevistas analizadas, cinco de ellas están trabajando, de una manera u otra, en procesos de compartir aprendizajes e incluso de crear sistemas propios de gestión del conocimiento. Esto supone un 35% de las entidades entrevistadas. De las cinco, dos son organizaciones medianas (las dos únicas organizaciones medianas entrevistadas), y las tres restantes son organizaciones pequeñas. Del resto, otras dos organizaciones ven la necesidad de implantar un sistema de aprendizajes en la organización (una organización micro y una pequeña). Y las siete restantes o no han oído hablar nunca de sistemas de aprendizaje o de sistemas de gestión del conocimiento o no lo están desarrollando.

Las cinco organizaciones que actualmente están impulsando un sistema de aprendizajes tienen una unidad de conocimiento o de aprendizajes, constituida por una persona, que depende directamente de Dirección. En una de las organizaciones, de tamaño mediano, la unidad de aprendizajes lleva funcionando bastantes años; concretamente desde el año 2003, convirtiéndose en la más veterana de todas las organizaciones analizadas. Se creó una unidad de aprendizajes en cada uno de los siete programas nacionales de América Latina, vinculadas a una unidad en la sede de Madrid, dedicada a transmitir los aprendizajes relacionados con la planificación, el seguimiento y la evaluación, en base a unos indicadores de calidad. Se han generado una serie de herramientas como una revista sobre experiencias compartidas, unas sistematizaciones, y hace poco se ha puesto en marcha una intranet (entrevista 7).

Pero estas iniciativas, por sí mismas, no generan aprendizajes; es necesario otro tipo de empuje, una apuesta desde lo institucional, para que la gente cambie e interiorice una nueva manera de hacer las cosas. Como la propia directora reconoce, *“los aprendizajes en los programas nacionales eran una línea independiente, autónoma, incluso entre ellos. (...) Ni siquiera se han socializado dentro de los programas [de los países], que es lo sorprendente. (...) Hay una suma de iniciativas en todos estos años, que tendrán*

un valor en sí mismas, pero que no han contribuido a la gestión del conocimiento. (...) La revista está bien, la intranet está bien, las sistematizaciones están bien; pero cómo aseguro que eso [el aprendizaje] lo utilizo; y yo creo que eso tiene mucho que ver con el modelo organizativo” (entrevista 7). Desde hace un par de años se ha dado un giro organizativo a la entidad, y, entre otros aspectos, se ha promocionado el aprendizaje a nivel institucional. Se han organizado grupos de trabajo interdisciplinarios más amplios, con un objetivo de mejora continua, y se amplía la gestión del conocimiento a otras áreas; *“la aplicamos no sólo a la parte de aplicación de fondos, que sería la parte de proyectos y programas, sino a la captación de fondos, que lo estamos uniendo al trabajo de sensibilización, incidencia y demás”*. Han creado un grupo de trabajo de treinta personas en el que se trabaja la captación de fondos a nivel transversal y en el que se han identificado unos indicadores de calidad y se analiza y se van visibilizando los aprendizajes en base a los resultados que se van obteniendo. *“Yo creo que ese aprendizaje sí está, esa manera de trabajar sí está; lo que hay que hacer todavía muchísimo mejor es que todo el mundo lo tenga en la cabeza, que a todo el mundo le preocupe, que a todo el mundo eso lo promueva, para que realmente ese aprendizaje la gente lo vea como algo valioso; (...) transmitir el modelo de aprendizaje en la práctica diaria del trabajo, en todos los ámbitos”* (entrevista 7). Una práctica diaria que se está promoviendo desde la dirección, con la introducción de la gestión por objetivos.

La segunda organización, también de tamaño mediano, ha vinculado la unidad de gestión del conocimiento a las evaluaciones, *“lo estamos haciendo a través del proceso de evaluación; (...) lo que estamos haciendo es un proceso de evaluación muy compartida, evaluaciones hechas entre varios departamentos, compartidas; (...) el siguiente reto es el trabajo virtual con los territorios, para compartir, y que los comités autonómicos aprendan unos de otros, (...) y que es parte de ese cambio cultural enorme...”* (entrevista 14).

Una tercera organización creó esta unidad hace tres años, pero le ha costado integrarse en la estructura, y ahora, con el nuevo plan estratégico, quieren reimpulsarla. Según cuenta su director, *“creo que fue demasiado prematuro, la organización empieza*

[ahora] a demandar este tipo de cosas, pero hace tres años no lo estaba demandando y fue más como un impulso. Muchas veces no sabes si adelantarte, si esperar” (entrevista 11). Dicho director confiesa que *“el tema de la gestión del conocimiento fue una apuesta mía; al principio no se me entendió pero, poco a poco ha ido dejando ciertos frutos; es verdad que ha tenido algunos problemas en el último año, porque lo mezclamos con el proyecto tecnológico de la red social y ahí cometimos un error, porque son dos procesos que se están contaminando negativamente, y estamos intentando volverlo a disociar”* (entrevista 11). Hasta ahora, en esta unidad, básicamente se ha *“impulsado la metodología de sistematización de experiencias como metodología de aprendizaje o de generación de aprendizaje y conocimiento organizativo”*. En estos momentos están trabajando, desde el ejercicio de la planificación estratégica, una reestructuración de la unidad, y una de las propuestas es sumar la unidad de evaluación, calidad y auditoría interna, y la unidad de gestión del conocimiento, por lo que no existe, a día de hoy, nada concreto.

Otra de las organizaciones, cuando se le hizo la entrevista, acababa de sacar una vacante para cubrir el nuevo puesto de responsable en gestión del conocimiento, y la directora no pudo explicar cómo se organizará dicha unidad, dado que todavía no ha empezado a funcionar. Dados los escasos recursos de que disponen, dicha unidad, y su presupuesto, estarán vinculados a un proyecto de la AECID.

La quinta organización ha creado un grupo transversal de reflexión sobre lo que se podría hacer, pero no se ha puesto a trabajar. *“Todavía no tenemos ninguna herramienta; de aquí a final de año [2011] tendríamos que poner en marcha algún proceso que permita generar información potencial para transformarse en conocimiento en la organización”* (entrevista 9).

De las dos organizaciones que quieren poner en marcha un sistema de aprendizajes, el director de la micro organización lamenta que *“nos está costando mucho entrar; la mayor parte están enfocados en la tarea y en el día a día, y eso nos come. (...) Lo estamos intentando con dos cosas, incorporando la calidad como una estrategia dentro de la organización, no tanto por tener una norma, una ISO, una EFQM, sino para que*

mejoremos los procesos, la toma de decisiones, mejoremos la comunicación interna, que nos permita establecer estrategias de colaboración entre unos y otros; (...) y otra, que también tiene que ver con la calidad, es tener un sistema de información integrado que permita todo esto, colaborar unos con otros, encontrar la información útil y a tiempo para tomar decisiones, (...) incluso poder comunicar lo que hacemos es un ahorro grande de tiempo. Esas dos herramientas nos están ayudando a pensar. Y ahora hemos de buscar las herramientas tecnológicas para que esto funcione” (entrevista 2).

La otra organización se plantea como sistema de aprendizajes, *“sistematizar las experiencias y lecciones aprendidas para que todo el mundo las pueda leer”* (entrevista 3). Pero realmente esto no es un sistema de aprendizajes, ya que solamente está vinculado a los aprendizajes de las evaluaciones. Un sistema de aprendizajes o de gestión del conocimiento implica mucho más; implica un cambio de pensamiento, de cultura, que integre toda la organización, aunque éste puede ser también un buen comienzo.

De las siete organizaciones que no están impulsando un sistema de aprendizajes, uno de los directores directamente comenta que *“nominalmente lo he oído hablar, pero no sé ni de qué va”* (entrevista 6). Otro, en cambio, observa que *“nos estamos dando cuenta que estamos dando información a todo el mundo menos a nosotros mismos; hemos de capitalizar un poco más este tipo de conocimiento”* (entrevista 8). Otro director, perteneciente a dos micro organizaciones, dice *“yo no creo nada, porque es pretencioso pretender que alguien dedicado a esto pueda llegar a mostrarlo como una buena práctica; (...) las realidades son tan diferentes en cada uno de los países, que me parece muy difícil presentar una cosa que haces en un sitio como una buena práctica exportable a otro sitio”* (entrevista 10).

La gestión del conocimiento se ha convertido en una signatura pendiente que puede recapitalizar una organización, algo muy valioso en tiempos de crisis e incertidumbre. La nueva élite directiva de este sector, cada vez con mayor cualificación y, algunas de

ellas a un mismo nivel profesional que en la empresa privada, es consciente de la importancia de este nuevo reto. La profesionalización de este sector ha contribuido a introducir nuevas herramientas de gestión procedentes del sector privado que, bien utilizadas pueden aumentar la calidad de estas organizaciones.

Además, por primera vez en un Plan Director de la AECID (AECID 2009) aparece todo un capítulo dedicado al aprendizaje, la evaluación y la gestión del conocimiento, y ésta última como un sistema integrado de gestión para resultados de desarrollo. En este nuevo Plan Director se marca como un objetivo prioritario en la gestión para resultados de desarrollo, *“la mejora de la calidad y fiabilidad de los procesos de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones, refuerzo de la comunicación de los resultados y énfasis en el aprendizaje organizacional que contribuya a un sistema de gestión del conocimiento”* (AECID 2009:86). Así, la AECID se plantea, a través del ciclo de planificación, seguimiento y evaluación, *“el reto de [...] dar un paso más, consolidando una cultura de seguimiento y evaluación orientada a la implantación de un sistema de gestión del conocimiento de la Cooperación Española”*. Es un paso cualitativo muy importante al conceder, oficialmente, gran relevancia a la necesidad de llevar a cabo sistemas de gestión integrados que mejoren la eficacia de la ayuda.

Dada la facilidad del isomorfismo en este entorno, no es de extrañar que, si se generan y si se llevan a cabo buenos sistemas de gestión del conocimiento y de los aprendizajes que aporten valores añadidos y fortalezcan sus estructuras, en unos pocos años estos sistemas de gestión sean una práctica más común, cercana y entendible para el resto de equipos directivos de las ONGD.

6.5 Los sistemas de calidad en las ONGD

Si en los años noventa las ONGD experimentaron un importante crecimiento en el volumen de recursos gestionados, en la primera década del dos mil, estos recursos se

duplican aún más, no solamente en España sino a nivel internacional. En los últimos diez años, ante la gran cantidad de recursos públicos y cada vez mayor interés de donantes y empresas privadas en la cooperación al desarrollo, las ONG dedicadas al desarrollo se han multiplicado por cuatro. Según datos de la CONGDE, han pasado de ser 6.000 organizaciones de carácter internacional a más de 26.000 (CONGDE 2007); surgiendo organizaciones cuyos fines no suelen estar claros o visiblemente definidos y que pueden estar escondiendo propósitos comerciales, políticos, militares o religiosos. De ahí que para el colectivo de ONGD de la Coordinadora, se crea la necesidad de “encontrar la forma de mostrar y garantizar la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad, así como de mejora continua y una buena administración de recursos públicos y privados” (CONGDE 2007:14).

Así, durante estos últimos años, y desde diferentes sectores a nivel internacional, se han emprendido varias iniciativas de crear una serie de mecanismos y normas de calidad adaptables a las organizaciones no lucrativas. He aquí varios ejemplos: el Código de Conducta de la Cruz Roja Internacional y las ONG (www.ifrc.org/publicat/conduct/index.asp), el proyecto People in Aid (www.peopleinaid.org.uk), el Proyecto Calidad del URD (Quality Project by Groupe Urgente Rehabilitation Développement: www.urd.org), la Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (www.alnap.org), y el Humanitarian Accountability Project (www.hapgeneva.org).

Por eso mismo, desde España, las propias organizaciones de la CONGDE también llevan unos años trabajando en la necesidad de desarrollar unos mecanismos y unas herramientas que les garanticen la legitimidad necesaria para continuar consolidándose frente a nuevos grupos de organizaciones de dudosa procedencia. Así lo corrobora la misma CONGDE, “Resulta esencial crear un mecanismo de calidad para distinguir las que realizan mejor gestión” (CONGDE 2007:19). Y el mejor medio es la acreditación de su adecuada gestión a través de terceros. Las ONGD buscan demostrar ante una sociedad que empieza a estar cansada y a cuestionarse la realidad de la ayuda, su legitimidad en la eficiencia y la eficacia de la ayuda. Esa crisis de confianza de la sociedad, documentada en capítulos anteriores, provoca en todo el Sector, una búsqueda

hacia nuevos modelos de gestión que sean capaces de recuperar dicha legitimidad. A primeros de los 2000 se empieza a observar, en el caso de España, tanto en las ONG de desarrollo como en las de acción social, un movimiento de acercamiento y empatía con los sistemas de calidad, sobre todo desde las grandes organizaciones, con unos elevados presupuestos que pueden permitirse la incorporación de un nuevo departamento en su organigrama o bien la reasignación de nuevos recursos para nuevas tareas relativas a la gestión de la calidad. Tal es el caso de Ayuda en Acción, Intermón, Cruz Roja, y más adelante, Save the Children. Forma parte de los procesos de burocratización del sector y, de nuevo, del isomorfismo evidente en sus estructuras organizativas. Así, durante estos últimos años, y desde diferentes sectores a nivel internacional, se han emprendido varias iniciativas de crear una serie de mecanismos y normas de calidad adaptables a las organizaciones no lucrativas. Actualmente, hay un grupo de ONG, tanto de desarrollo como de acción social, que han empezado a trabajar y a poner en marcha varios mecanismos de calidad en su gestión, como son la Norma ONGconCalidad, el Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005, el “Proyecto TQM-ONG: Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social” de la Fundación Luis Vives, la Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad, la norma UNE 165011 de AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONG” y el Procedimiento de calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo (AECID).

Aclarar que las normas específicas para las ONG se diferencian del resto de normas generalistas al tener una clara orientación al beneficiario/a final, e introducir una metodología basada en valores, pero los sistemas de calidad del sector privado también son válidos para las organizaciones no lucrativas.

La introducción de una cultura de la calidad en cualquier organización siempre resulta compleja y reticente. La propia Coordinadora de ONGD ha estado haciendo esfuerzos por promover dichos cambios de gestión dentro del colectivo. Desde el año 2004, ha editado varios documentos y ha realizado varios encuentros entre ONGD para facilitar la introducción de estos nuevos conceptos y sistemas de gestión. Su propio reto es el de “construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad” (CONGDE 2007), y mejorar la

credibilidad del Tercer Sector y de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo a través de la eficacia y la eficiencia de su gestión. Pero aún parece ser pronto para observar la asimilación de estos cambios organizacionales.

Es importante resaltar que la AECID, como principal donante de ayuda oficial al desarrollo para las ONGD, ha aceptado el reto de mejorar la calidad de la gestión de las ONGD que subvenciona, incorporando su sistema de calificación, que si bien no es propiamente un sistema de calidad, sí promueve la cultura de la calidad, primando la introducción de nuevas herramientas de gestión que mejoren no sólo la eficiencia sino también la eficacia de la ayuda.

Actualmente varias organizaciones han desarrollado departamentos de calidad, y algunas de ellas han incorporado herramientas de gestión del conocimiento para trabajar la mejora continua, aunque todavía no es demasiado habitual encontrar este tipo de sistemas en las ONGD. De la muestra aleatoria de cuarenta y siete ONGD, solamente ocho cuenta con un departamento o área de Calidad que refuerce su sistema de gestión, bien de la organización en general o bien de algunas áreas determinadas; esto significa que sólo el 17% de las organizaciones ha creado un área o unidad de calidad. Aunque alguna se está planteando y está estudiando la posibilidad de poner en marcha un área de calidad, prácticamente la mayoría no lo hace por razones presupuestarias. Todas las ONGD que han desarrollado un Área de Calidad cuentan con más de treinta personas en plantilla en su sede central; aquellas que tienen un menor número de personas no dedican recursos específicos a un área de calidad.

Si se analiza el universo total de organizaciones compuesto por las ochenta y nueve ONGD adscritas a la CONGDE, prácticamente la mitad de ellas, un 49,4% están clasificadas como organizaciones micro, es decir, cuentan con menos de diez personas contratadas y su volumen de ingresos anual no excede los 2 millones de euros; el 38,2% tiene menos de cincuenta trabajadores/as gestionando un volumen de fondos que no sobrepasa los diez millones de euros; y solamente un 12,4% cuenta con una plantilla de más de cincuenta personas trabajadoras y un volumen anual de fondos obtenidos para cooperación de más de diez millones de euros.

De las ochenta y nueve ONGD, solamente se han encontrado trece organizaciones que tengan más de treinta personas en plantilla en sus oficinas centrales (datos de 2008 de la CONGDE). Esto significa que tan solo un 15% es susceptible de poner en marcha un sistema de gestión de la calidad, un porcentaje parecido al de la muestra aleatoria de cuarenta y siete ONGD, en el que se recoge que el 17% de la muestra tiene una unidad de calidad.

Si bien el tamaño de la organización supone partir de unos mínimos para trabajar en ciertas temáticas transversales como ésta, es decir, no está al alcance de las micro organizaciones, a partir de esos mínimos no existe ninguna correlación entre el tamaño de la organización y la puesta en marcha de estos sistemas. Los mismos manuales de calidad tampoco aconsejan crear áreas de calidad en organizaciones muy pequeñas. En las organizaciones pequeñas, el proceso de gestión de la calidad es mucho más sencillo y fácil; una dirección plurifuncional puede cumplir y de hecho cumple, con dicho cometido. Mintzberg afirma que es posible controlar la calidad sin crear un área funcional específica. Tal es el caso de la Sra. Raku en el que ella misma supervisa y controla la calidad de su cerveza. En el momento en el que su empresa crece, pierde ese control (Mintzberg 1984).

Las áreas de calidad detectadas en las ocho organizaciones de la muestra son muy noveles. La mayoría no tiene más de dos años de funcionamiento. Por lo que ésta es una necesidad relativamente nueva que están tratando de asimilar, de desarrollar y de acumular capacidades.

En la siguiente tabla (Tabla 6.9) se puede observar una comparativa de datos entre estas organizaciones que disponen de un área de calidad: el tamaño de la organización, el personal que mantienen en la sede de la organización, el año de creación de dicha área, el personal adscrito al área de calidad, y el sistema de calidad en el que están trabajando. Solamente ha habido una organización con la que no se ha podido contactar para la realización de la entrevista correspondiente.

Tabla 6.9 Relación de ONGD con un área de calidad dentro de su estructura.

Nº	TAMAÑO ORGANIZACIÓN	PERSONAL EN PLANTILLA - SEDE	CREACIÓN AREA DE CALIDAD	PERSONAL EN CALIDAD	SIST. CALIDAD
1	Grande (la única organización considerada de esta categoría)	No se ha podido averiguar	No se ha podido averiguar	No se ha podido averiguar	EFQM en el Dpto. de Comercio Justo, pero no a nivel institucional.
2	Mediana	100	2004	4	Propio, de GdC, auditorías, evaluación de socios locales; F. Lealtad; planes de mejora, AECID, ...
3	Pequeña	30	2004	1	Procedimientos internos; se empezaron a preparar la ISO 9001 pero no pasaron, y ahora, de momento, no se quieren certificar.
4	Pequeña	131	2005	1	Manuales de procedimientos, documentación, pero a nivel interno. De momento, no ISO 9001
5	Pequeña	200	2007	2	NORMA ISO 9001
6	Pequeña	25	2009	2	Propio, de gestión de GdC, manuales de procedimientos, AECID.
7	Pequeña	40	2010	0 / sólo comisión de calidad	EFQM-sello 200+
8	Pequeña	30	2010	2	De gestión interna

Fuente: Datos obtenidos a través de entrevistas telefónicas. Marzo 2011.

Notas: EFQM: Sistema europeo de certificación de la calidad y la excelencia.

GdC: Siglas para denominar la Gestión del Conocimiento

De las ocho organizaciones analizadas, cinco de ellas han optado por crear sus propios sistemas de calidad, en lugar de adscribirse a una norma generalista ya certificada, mucho más elaborada y completa, pero también menos adaptada a la estructura y necesidades propias de este sector. Las ONGD no se plantean incorporar un sistema de calidad ya certificado, como la norma ISO 9001 o la norma AENOR, dentro de sus procesos de gestión. No los consideran apropiados a sus necesidades internas y no encuentran justificado el esfuerzo interno que implica poner en marcha los mecanismos necesarios para conseguir la certificación. El entorno que les rodea no se lo exige y la única ventaja que le encuentran es simplemente de imagen. Así que mientras la sociedad no se lo exija y no sea considerado como un valor agregado con ventajas competitivas, este tipo de normas no se impondrá en el sector. En cambio, sí empiezan a valorar la necesidad de tener procesos propios de gestión de la calidad como una herramienta apropiada de gestión.

Si un buen sistema de gestión de la calidad ha de poder medir el resultado y el impacto provocado por la propia entidad, se ha de valorar la dificultad añadida que tiene este tipo de organizaciones para identificar y medir objetivamente los resultados generados sobre el terreno. La diversidad de factores externos que influyen en los resultados, como el factor político, cultural o geofísico, complica dicha labor. Así, por un lado, la indeterminación de conocer en qué porcentaje cada organización ha contribuido a lograr parte de los cambios; y por otro, el que el entorno de los beneficiarios/as últimos, es decir, la población de los países del Sur, se encuentre en otro continente, a miles de kilómetros de distancia, con pocas posibilidades de incidencia para el cambio, aleja a estas organizaciones de desarrollar capacidades concretas para construir sistemas de medición y de cuantificación de, precisamente, sus resultados más cualitativos. Algo diferentes resultan los sistemas de evaluación de proyectos, centrados más en el aprendizaje de cómo se ha desarrollado el proyecto que en los indicadores de impacto, más difíciles de verificar. De todas formas, son dos sistemas que van muy unidos y ambos están aún en un proceso lento de implantación.

Hoy por hoy, como apunta uno de los directivos entrevistados, *“más que departamentos de calidad, lo importante es una filosofía de la calidad, que es más barato de implantar”* (entrevista 1). Es el paso previo para su futura inserción.

De todas estas organizaciones, solamente dos de ellas, una mediana y otra de tamaño pequeño, han desarrollado más ampliamente dichas unidades de calidad y han incorporado herramientas propias de gestión del conocimiento y de aprendizajes a sus sistemas de calidad.

Las ventajas que fundamentan las ONGD que han implantado un sistema de gestión de calidad en alguno de sus procesos son, principalmente, la mejora de los procesos de gestión; pero además, también identifican la reputación y el reconocimiento social como una clara ventaja para hacer frente al incremento de organizaciones no gubernamentales nuevas o provenientes de otros países, para demostrar la profesionalización de sus estructuras ante la sociedad, y para mejorar la legitimidad y su consolidación en su entorno, principalmente ante sus bases sociales.

Conclusión

Como resumen de capítulo incidir en la importancia de analizar las organizaciones teniendo en cuenta su tamaño. Al realizar un análisis de gastos de cada organización se ha observado que el gasto en costes indirectos no aumenta proporcionalmente al tamaño. Si bien las organizaciones más pequeñas generan menos costes de estructura y por tanto dedican, porcentualmente, más recursos a su actividad principal, por lo que son más eficientes, existe una multiplicidad de organizaciones que al crecer se disparan sus costes indirectos y otras que logran contener dicho gasto, sin obtener ningún patrón claro. Pero queda claro que cuanto más recursos se destinan a obtener recursos, más dinero se obtiene, por lo que las micro organizaciones tienen mayores dificultades en conseguir fondos. Las organizaciones de mayor tamaño son las que más recursos obtienen, tanto de la financiación pública como de la financiación privada y de sus bases sociales.

Por otro lado, está cambiando la tendencia de los años ochenta y noventa de fomentar proyectos de ayuda humanitaria y emergencias en el Sur. Actualmente, los recursos destinados a esta finalidad están disminuyendo, y en cambio, están aumentando los proyectos de sensibilización en el Norte, como mecanismo para obtener mayor visibilidad y mayor legitimidad, tanto en las micro entidades como en las más grandes. Este hecho también está llevando, implícitamente, la creación de nuevos y más puestos de trabajo en origen, es decir, en España, reforzando una nueva legitimidad en época de crisis económica.

La mayoría de entidades está de acuerdo en que existe una ineficiencia en la gestión, provocada, en gran medida, por la poca flexibilidad de las administraciones públicas que gestionan las ayudas y la gran dependencia que generan estas ayudas y que obliga a las entidades a generar estructuras en torno a dichos recursos y a sus normas. Esto se ha observado sobre todo cuando, después de un sobredimensionamiento de las ayudas públicas, se entra en un periodo de crisis económica que provoca el reajuste de sus modelos organizativos hacia estructuras más livianas de personal. Por lo que esta crisis económica está acelerando un proceso de reinversión de dichas organizaciones, observando la búsqueda de alternativas en nuevos sistemas de gestión, como procesos de calidad, procesos de gestión del conocimiento o procesos de evaluación y de generación de indicadores de impacto que refuercen su legitimidad y su razón de ser en el Norte.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha hecho un recorrido por los principales modelos teóricos que se han ido construyendo a lo largo de la historia de las organizaciones y que han sido constitutivas de las dos principales teorías en las que se ha sustentado esta tesis, la teoría institucionalista de las organizaciones y la teoría de los académicos del desarrollo. Ambas teorías han permitido construir el cuerpo conceptual a través del cual se ha estructurado el posterior análisis exploratorio y que da paso a la validación de las hipótesis planteadas y a emitir un conjunto de conclusiones.

En este capítulo se analizan las hipótesis formuladas al inicio de la investigación, con los siguientes resultados y recomendaciones.

H1. Los principales entornos de las ONGD son aquellos que les aportan los recursos económicos suficientes como para poder garantizarles su supervivencia; son sus entornos legitimadores. De ahí que la búsqueda de legitimidad se concentre en las demandas de información de esos entornos. Por lo que los elementos de legitimación de las ONGD españolas se han centrado en la rendición de cuentas y en la representatividad.

La perspectiva de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik 1978), en lugar de ver las organizaciones como autónomas, considera que el entorno es una influencia restrictiva que limita su capacidad de maniobra. Todas las organizaciones dependen del entorno para conseguir los recursos que necesitan y para eso tienen que negociar e intercambiar continuamente, de ahí que estén, en gran medida, “externamente controladas”. Las organizaciones tratan de reducir dicha dependencia controlando su flujo de información hacia afuera y diversificando sus fuentes de recursos. De ahí que

los diferentes tipos de gestión de las ONGD se dirijan hacia una gestión favorable con su entorno.

El entorno principal de cualquier organización es aquel que le proporciona los recursos suficientes para poder sobrevivir. Por lo que las organizaciones son dependientes de los entornos que les permiten una supervivencia económica y además legitimada socialmente. Así, las ONGD elaboran sus discursos y planifican su comportamiento en función de las percepciones que obtienen de sus principales entornos. En este caso, sus principales entornos son los establecidos en la sociedad más cercana a ellos, la sociedad del Norte, es decir, el entorno de los organismos donantes y el entorno de los socios colaboradores/as. Por un lado, el entorno de los organismos donantes les permiten una supervivencia económica, con niveles de dependencia de hasta un 98%, de ahí que se haya convertido en el entorno más poderoso sobre ellas; y por otro, el entorno de los socios colaboradores/as les permiten conseguir una legitimidad social con la que trabajar sus misiones, en base a las perspectivas normativa y cognitiva. Por eso mismo, la rendición de cuentas, unida al principio de transparencia, junto a la representatividad que les da su experiencia y conocimiento de los entornos del Sur, están dirigidas básicamente a los entornos del Norte; les aporta la legitimidad necesaria para continuar ofreciendo sus servicios.

En España, el mayor organismo donante público para las ONGD es la AECID, la cual está incrementando los requisitos de acceso a sus ayudas, forzando e impulsando a las organizaciones a mejorar y actualizar sus sistemas de gestión, introduciendo conceptos de gestión de la calidad, gestión del conocimiento o sistemas de evaluación de los resultados, aparte de las tradicionales rendiciones de cuentas y necesaria experiencia sobre el terreno; nuevos requisitos que provienen de las recomendaciones de las cumbres internacionales de París y de Accra de 2005 y 2008²⁶ respectivamente. Gran parte de las organizaciones españolas todavía no están preparadas o hasta ahora no habían invertido recursos suficientes para estos nuevos retos, aunque se observa un

²⁶ Para mayor información consultar la página Web de la OCDE: www.oecd.org en la que se encuentran las declaraciones íntegras de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra.

pequeño movimiento de cambio de organizaciones medianas hacia sistemas nuevos, más de acorde con las nuevas tendencias europeas. En España son las instituciones públicas donantes las que están impulsando estos nuevos retos en la gestión de las ayudas: retos que no están surgiendo de las propias organizaciones y, por tanto, corren el riesgo de caer en un formalismo protocolario que no provoque cambios substanciales en dicha gestión. Por lo que es necesario que las organizaciones asuman como propios estos retos y que la gestión de la ayuda no se estanque en una simple rendición de cuentas.

H2. Los resultados obtenidos y su calidad influyen poco en la legitimidad de la organización.

Esa gestión más favorable con el entorno ha de tener en cuenta las tres perspectivas que enumera Scott (1995), la perspectiva regulatoria, la perspectiva normativa y la perspectiva cognitiva-cultural, a través de las cuales la organización deberá apropiarse de la legitimidad de cada uno de los entornos en los que opera. Todas las ONGD las tienen en cuenta, y es a través de estas perspectivas que legitiman sus misiones y sus propuestas de trabajo.

Los teóricos del desarrollo proponen medir la legitimidad de las ONGD en base a tres criterios: la rendición de cuentas; la representatividad que adquieren en el Norte y en el Sur a través de sus bases sociales y de la experiencia en el terreno; y el rendimiento y logro de resultados al finalizar sus actuaciones y programas. Pero, una vez analizados estos tres criterios, se ha llegado a la conclusión de que las ONGD no incluyen la medición del rendimiento de los resultados de sus programas entre los elementos legitimadores de la organización. El rendimiento de los resultados es un criterio asociado a los entornos del Sur, es decir, los entornos de las organizaciones socias y contrapartes en los terceros países, y los entornos de las personas beneficiarias e implicadas directamente en los proyectos. La enorme distancia y la desconexión existentes entre la sociedad del Sur y la del Norte producen un efecto de invisibilidad que ha tenido como consecuencia el abandono de este criterio, que no les aporta mayor legitimidad que la ya obtenida con el resto de criterios (la rendición de cuentas y la

representatividad). La legitimidad que se podría alcanzar en el Sur no resulta relevante para la supervivencia de estas organizaciones, cuyos fondos financieros los obtienen de los entornos ubicados en el Norte. Es un hecho que, a día de hoy, no se evalúan los resultados que las organizaciones dedicadas al desarrollo obtienen en las poblaciones del Sur. Se desconocen los resultados logrados, el grado de mejora que se obtiene sobre sus condiciones de vida, o simplemente el grado de satisfacción de dicho colectivo con los proyectos ejecutados en sus propias comunidades. Por lo que los beneficiarios/as e implicados/as del Sur y la calidad de los servicios recibidos influyen poco en la estructura y la supervivencia de las ONGD. De momento, este criterio no aporta legitimidad a la organización; hasta ahora, la supervivencia de las ONGD no ha dependido de este elemento. Y dado que no aporta legitimidad, no se establecen los mecanismos necesarios para su desarrollo. De ahí que de los tres elementos legitimadores de las ONGD, las ONGD solamente utilizan dos de ellos, la rendición de cuentas y la representatividad, tal y como se ha confirmado en la hipótesis 1.

Si bien alegan diversas razones para no hacerlo, la más consensuada ha sido su incapacidad para medirlo, bien porque no disponen de instrumentos de medida fiables ni apropiados, bien porque su objeto a medir y los planes estratégicos y objetivos que se trazan no están bien definidos. Tampoco disponen de recursos suficientes para llevar a cabo dichas mediciones e interpretar los resultados; y las pocas evaluaciones que mayoritariamente se realizan, son a petición de las entidades financiadoras²⁷ y las consideran una nueva herramienta de rendición de cuentas que los donantes demandan. En una reunión de las diez ONG de desarrollo más grandes del mundo (Bellagio 1999) para hablar de los retos ante la globalización, ya se definió, por aquel entonces, que uno de ellos era el incremento de la rendición de cuentas, la transparencia y la eficiencia (Vernís et al. 2004a). En el 2011 aún continúan planteándose los mismos retos; pero la eficacia, asociada al rendimiento y al resultado de las evaluaciones de sus programas, no se encuentra entre ellos.

²⁷ Solamente la Administración Pública, en especial la AECID y la Agencia Catalana de Cooperació, solicitan la realización de evaluaciones de los programas que ellas financian. Tal y como se ha puesto en evidencia en esta tesis, los resultados de dichas evaluaciones no se comparten ni se utilizan como instrumentos de aprendizaje o mejora.

En un entorno de crisis y recesión económica, las organizaciones deberán buscar nuevas vías de legitimación frente a sus bases sociales y a su entorno, demostrando mejor sus capacidades y su profesionalización. Las pocas ONGD que han implantado sistemas de calidad (ocho de una muestra telefónica de 47 organizaciones, que supone un 17% de la muestra) van buscando precisamente eso, mayor diferenciación y un mayor reconocimiento social como una ventaja para hacer frente a la gran cantidad de organizaciones existentes en el sector. Pero la mayor parte de las ONGD españolas no innovan; van aceptando e introduciendo cambios en función de las demandas y exigencias de las entidades financieras; son pocas las que se adelantan a estas nuevas expectativas e introducen cambios antes de que surja esa exigencia. Habrá que observar, en un futuro no demasiado lejano, el comportamiento de estas mismas organizaciones en un periodo de grave crisis económica, donde los recursos y las oportunidades de financiación quedan drásticamente recortados.

H3. La introducción de sistemas propios de calidad y de gestión del conocimiento en las ONGD españolas dependerá del grado de compromiso de la sociedad española y los donantes con la realidad de la ayuda al desarrollo en el Tercer Mundo, y no tanto de la propia organización, que no siente la necesidad y la obligación de implantarlos.

Como se ha podido comprobar, las ONGD tienen unos recursos limitados dependientes de los organismos financiadores. La mayoría de ellas son micro organizaciones y pequeñas organizaciones con una disponibilidad escasa de recursos propios con los que experimentar e innovar con nuevas herramientas de gestión. Son las organizaciones de mayor tamaño las que están trabajando y buscando alternativas y modelos adaptados a sus características y necesidades, con los que mejorar la gestión. La administración pública, a través de sistemas de gestión como el de calificación de las ONGD, ha facilitado la introducción de nuevos recursos, como la evaluación de proyectos o el trabajo en la calidad. Recursos que, por otro lado, actualmente no están siendo utilizados o no se consideran útiles para la organización.

Es necesario, a la vez, un ejercicio de apropiación de dinámicas y de capacidades para que dichos recursos sean compartidos, tanto por las agencias financiadoras como por las organizaciones.

Los sistemas de calidad y los sistemas de gestión de conocimiento, al igual que las evaluaciones, son sistemas muy vinculados al aprendizaje interno. Su introducción no solamente dependerá del grado de compromiso de los donantes, a través de una dotación presupuestaria, tal y como se ha demostrado con la obligatoriedad de realizar evaluaciones a los programas subvencionados. Su desarrollo e introducción tendrá que ir acompañado de un plan de apropiación de capacidades que permita hacer sentir a la organización la necesidad y la utilidad de dichos sistemas.

H4. Las capacidades y estructura de las ONGD están dirigidas, principalmente, a la captación de fondos y a su gestión, como medio para asegurar su supervivencia.

Tal y como se ha demostrado a lo largo de esta tesis, se puede afirmar que las capacidades y estructura de las ONGD están dirigidas a la captación y gestión de fondos principalmente. La obtención de fondos es la primera prioridad de las ONGD, y la gestión de los fondos públicos y de los proyectos subvencionados se ha convertido en la principal actividad de las organizaciones, dado que la mayor parte de sus actividades están financiadas por fondos públicos. Esa gran dependencia y gestión de los fondos públicos las convierte en entidades externalizadas de las administraciones públicas con poca capacidad de maniobra.

H5. Las ONGD españolas están probando nuevos modelos de gestión, más apropiados a sus necesidades específicas, derivando de un modelo inicial de gestión burocrática a un modelo híbrido de gestión propio postfordista.

El crecimiento sostenido de la ayuda oficial al desarrollo y el aumento considerable de las subvenciones de las administraciones públicas destinadas al sector de las ONGD durante cinco años, provocó un aumento considerable de los fondos y recursos manejados por las ONGD. Pero el estallido de una larga crisis económica de dimensiones mundiales que está afectando actualmente a todos los ámbitos de la sociedad, está teniendo graves repercusiones en las organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo, todavía muy difíciles de valorar.

No se puede comprender la evolución de este sector sin tener en cuenta la evolución del contexto en el que operan. La mayoría de las ONGD ha doblado sus estructuras organizativas en pocos años y ha cobrado conciencia de la necesidad de adaptarse y profesionalizarse de acorde a las nuevas dimensiones y realidades. En estos últimos años se han producido cambios estructurales en prácticamente la gran mayoría de las organizaciones, provocando una alta rotación de personal directivo. Éstas han tomado conciencia de la importancia de la gestión en una organización y de adaptar los planes estratégicos a las demandas, necesidades y expectativas de sus entornos. Por lo que la gestión en sí y la búsqueda de modelos de gestión específicos, más apropiados a sus necesidades, se ha convertido en una de sus prioridades.

Es un sector bastante homogéneo definido por las características específicas de su cultura y valores, por las peculiaridades de sus estructuras organizativas, y por los entornos en los que se mueven. Del trabajo de campo realizado, se desprende que las estructuras de las ONGD actuales, tanto las organizaciones grandes como las medianas, las pequeñas y las micro organizaciones, parten de los principios básicos de una gestión burocrática genérica, en la que se establece una estructura jerárquica de toma de decisiones.

Lo que las hace ser distintivas son, por un lado, sus normas culturales y sus propios sistemas de valores, que continuamente están desafiando sus estructuras jerárquicas; por el otro, la gestión de las demandas de los diferentes organismos donantes, con sus

exigencias sobre cómo gestionar sus subvenciones y ayudas; y, por último, la gobernabilidad de una estructura en la que sus beneficiarios/as e implicados/as están geográficamente lejanos y dispersos. Además, dentro del sector existe una gran sensibilidad entre las diferentes maneras de realizar el trabajo de cooperación al desarrollo. Las organizaciones están continuamente buscando un equilibrio entre la manera en que se realiza el trabajo de desarrollo y los resultados obtenidos. Es en esta área donde afloran los diferentes valores y modelos de desarrollo seguidos por cada organización. En función de dichos valores y modelos de desarrollo, se encuentra una diversidad de organizaciones, desde un pequeño grupo de ellas con un trabajo eminentemente político, de confrontación y de incidencia política; a aquellas que, sin buscar la confrontación, aplican un determinado enfoque ideológico en su trabajo, como puede ser el enfoque de derechos, el enfoque de género, o el enfoque del empoderamiento; o las que trabajan desde una perspectiva eminentemente asistencialista, con proyectos de ayuda humanitaria, que son las menos. Unas se identifican como organizaciones de la sociedad civil, y otras como prestadoras de servicios. Desde estos modelos, se han dado paso a la especialización.

Las ONGD españolas no tienen un modelo único de gestión. Desde las formas de una gestión burocrática clásica están experimentando con modelos propios y con modelos adaptados de la gestión empresarial, desarrollando formas mixtas de gestión, cada vez más usuales. Por ejemplo, una de las técnicas que más están utilizando es la de la planificación estratégica. Todas ellas elaboran planes estratégicos cada cierto tiempo. Pero como el mismo Mintzberg reconoció a mediados de los noventa, ésta no reporta los resultados esperados y solamente tiene un valor conceptual limitado (1994). Las ONGD han de ser conscientes de esas limitaciones y romper con moldes prefabricados.

La gestión por objetivos está siendo trabajada por alguna organización, pero la mayoría de ellas no encuentra aceptable trabajar desde esta perspectiva en entornos tan versátiles.

Otra de las técnicas que algunas organizaciones han empezado a introducir son los sistemas de gestión de conocimiento, procedentes también de la gestión empresarial. Se han iniciado tímidas incursiones en esta temática, todavía demasiado desconocida para las ONGD, que puede aportar nuevas perspectivas que ayuden a la toma de decisiones. Según la investigación realizada en esta tesis, un 35% de las entidades entrevistadas están trabajando bajo unos parámetros de gestión del conocimiento. En unos contextos tan cambiantes, estas técnicas facilitan el aprendizaje organizacional y evitan reinventar la rueda.

Uno de los modelos propios de las ONGD es la gestión del voluntariado, sobre todo en las asociaciones, organizaciones assemblearias donde el voluntariado tiene derecho a voto y forma parte de la junta de gobierno. Varias de estas entidades están desarrollando estrategias innovadoras de gobernabilidad en las que tratan de compaginar las capacidades del voluntariado con los recursos aportados por las personas asalariadas.

Otro modelo propio que están desarrollando las ONGD es la gestión del trabajo conjunto con las organizaciones contrapartes del Sur. Tradicionalmente ha sido una relación de poder, duramente criticada, y estructurada bajo unos criterios de dependencia y de subordinación de las ONGD del Sur hacia las ONGD del Norte; las organizaciones del Sur con un papel de ejecutoras, y las organizaciones del Norte con una función de canalizadoras e intermediarias de las ayudas. En este sentido, actualmente se están construyendo nuevos escenarios y nuevas relaciones desde una visión más compartida, desde el compromiso de la igualdad, y bajo unos parámetros de apoyo mutuo, en las que ambas organizaciones suman y aportan. Desde esta misma innovación, se están reinventando nuevos códigos simbólicos, buscando lenguajes más apropiados, como el de organizaciones ‘socias’ o ‘aliadas’, en detrimento del común de ‘contrapartes’. Estos modelos necesitan aún tiempo para absorberse y espacios para ser apropiados por el conjunto de organizaciones. El surgimiento de nuevas redes globales de trabajo en incidencia política entre organizaciones del Norte y organizaciones del Sur es otro ejemplo de nuevos espacios de consolidación de estas relaciones.

Pero las limitaciones de recursos tanto de las ONGD del Norte como de las ONGD del Sur, y su clara dependencia de los recursos de los organismos donantes, constriñen la capacidad de las ONGD de reinventarse, de innovar en nuevas maneras de hacer y de experimentar con nuevos modelos de gestión. De ahí que se haya identificado una mayoría de ONGD en las que sus principales capacidades sean técnicas y operativas, enfocadas, básicamente, a la gestión de las ayudas. Se echa en falta el desarrollo de otro tipo de capacidades, más de construcción de conocimiento, que apoye y fidelice el desarrollo de las misiones institucionales.

En este contexto de dependencia económica, las ONGD han estado desarrollando nuevas estrategias de captación de recursos para diversificar dicha dependencia. El colectivo de socios/as y donantes/as particulares se ha duplicado en diez años, y las empresas y entidades privadas han estado desarrollando estrategias y proyectos de responsabilidad social corporativa, a través de las ONGD. Se han logrado canalizar nuevos recursos privados que equilibran los recursos obtenidos a través de las administraciones públicas. En este caso, existe una evidente desigualdad entre las organizaciones de mayor tamaño y el resto; unas pocas organizaciones de mayor tamaño son las que invierten más recursos en departamentos de marketing y captación, y, consecuentemente, absorben las mayores captaciones de recursos. Los incrementos más importantes de recursos privados han sido canalizados a través de unas pocas organizaciones de mayor tamaño. Las organizaciones pequeñas y micro organizaciones no han visto crecer significativamente sus recursos privados, manteniéndose a lo largo de la década del 2000. Pero la generación de recursos propios continúa siendo una asignatura pendiente que no tiene una fácil solución, tanto para las organizaciones de mayor tamaño como para las más pequeñas.

Las organizaciones están realizando un esfuerzo permanente en la búsqueda de nuevos recursos, y la mayoría de ellas se ha convertido en partes contratistas encargadas de prestar servicios o ejecutar proyectos.

Un tema pendiente en estas organizaciones es la construcción de una legitimidad propia para poder hablar en nombre de las personas pobres y excluidas del Sur. El establecimiento de una misión que priorice unos determinados objetivos es sólo una declaración de intenciones. La legitimidad se adquiere con la integración de alianzas fuertes y de trabajo conjunto con los entornos vinculados al Sur, en los entornos de las contrapartes y organizaciones socias y en los entornos de las personas beneficiarias e implicadas en los proyectos. Algunas de ellas están trabajando en esta línea y dedicando recursos en la construcción de nuevas alianzas en el Sur, asentadas en el esfuerzo de un trabajo conjunto. Pero no se puede concluir que una mayoría trabaje en este sentido.

Las ONGD españolas no son organizaciones homogéneas, en cuanto a que compartan estrategias, métodos y objetivos comunes. Todas trabajan en la línea de una dinámica funcional cercana a la prestación de servicios; ejecutan contratos de externalización de servicios con las administraciones públicas y con entidades y empresas privadas, cercanos a las reglas de mercado, para conseguir su sostenibilidad económica. Pero otras organizaciones, unas pocas, combinan ese trabajo de prestadoras de servicios con una ética y un trabajo basado en los valores y en el activismo político, apoyadas en sus bases sociales por un significativo componente de voluntariado comprometido.

Esto conlleva una serie de implicaciones para la gestión. Las asociaciones son las organizaciones con unos sistemas de gestión más complejos, dado que sus juntas de gobierno están formadas, en parte, por la base social y el voluntariado. Algunas de ellas, como Ingeniería sin Fronteras-Catalunya, o Veterinarios sin Fronteras, han desarrollado estructuras totalmente innovadoras desde la horizontalidad y la base, en las que el voluntariado adopta un papel prioritario en la toma de decisiones clave y en el ejercicio político de la entidad, mientras que la gestión operativa recae en el personal asalariado. Estas asociaciones han estado combinando propuestas de generación de recursos procedentes de las administraciones públicas con propuestas estratégicas de transformación y empoderamiento, no solamente en el Sur sino también en el Norte. Conviven con la contradicción de depender del Estado y un compromiso de transformación y de crítica hacia sus políticas y actuaciones.

Un grupo significativo de estas organizaciones con estrategias políticas de transformación y de incidencia política está ubicado en Catalunya. Es una Comunidad Autónoma que merece especial atención. Desde el año 2002 hasta finales del 2010 la Generalitat de Catalunya ha estado dirigida por un gobierno de coalición de tres partidos de izquierdas, el Tripartito. La formación más radical, Esquerra Republicana de Catalunya (ERC), ha sido la encargada, desde la Vicepresidencia de la Generalitat, de la dirección de las políticas autonómicas de cooperación al desarrollo, con la creación, en 2002, de una Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo. El ayuntamiento de la capital catalana, Barcelona, y un numeroso grupo de ayuntamientos cercanos también han estado dirigidos, desde que hay gobierno democrático, por el partido socialista PSOE, un gobierno de centro-izquierda también propicio a incentivar la cooperación al desarrollo desde las ONGD. Por lo que el entorno político ha sido favorable a la sostenibilidad económica de estas organizaciones, que han desarrollado estructuras totalmente dependientes de la administración pública, y en especial, de la cooperación descentralizada. Las elecciones autonómicas de diciembre de 2010 y las municipales de mayo de 2011, han provocado un cambio político de tendencia hacia la derecha, en los que el partido de Convergència i Unió ha sido el gran ganador. Por otro lado, se está viviendo un panorama de grave crisis económica y de déficits presupuestarios por parte de las administraciones públicas, que empezó en 2008 y a finales de 2011 todavía se desconocen sus límites. Los recortes presupuestarios a las políticas sociales y, en este caso, a las políticas de cooperación al desarrollo ya han empezado. Por lo que en un entorno actual de incertidumbre, no solamente económica sino también política, tanto desde los contextos autonómicos como a nivel estatal, la sostenibilidad de muchas de estas organizaciones está en juego. Una nueva adaptación al entorno está en camino.

En esta década del dos mil, las ONGD han demostrado una importante capacidad adaptativa en un entorno constantemente cambiante e impredecible. Esto ha provocado diversos procesos de cambio, de los que las mismas ONGD han ido aprendiendo y reinventándose. Así, algunas se han visto abocadas a una crisis de crecimiento, con consecuencias drásticas como despidos colectivos y expedientes de regulación de empleo; mientras que otras, en un mismo contexto, han controlado su expansión y

diversificado sus esfuerzos. La gestión se vuelve más un proceso de aprendizaje que un proyecto de trabajo. Están en constante experimentación. Las ONG de desarrollo se han ido adaptando a unas formas de gestión híbridas, en las que se combinan estructuras organizativas burocráticas y estructuras descentralizadas, con nuevas formas de gestión, más horizontales y de trabajo en equipos.

En definitiva, en cuanto a su estructura organizativa, algunas organizaciones del tipo asociaciones y algunas otras micro organizaciones, están trabajando con estructuras matriciales informales desde hace años, en las que una persona directiva es la responsable, el resto del equipo técnico tiene plena autonomía en la gestión de los proyectos, y muchas decisiones se toman por consenso. Pero en general, el panorama de las ONGD españolas desciende de un isomorfismo unidireccional. Una estructura burocrática, piramidal, basada en una toma de decisiones jerárquica, de arriba abajo, complejamente descentralizada, y en la que se encuentra un grupo de mandos intermedios, muy ramificado, que dirigen equipos formados por profesionales cualificados. Estos equipos de trabajo suelen tener bastante autonomía y se apoyan en relaciones informales y en sistemas de control asentados en la adaptación mutua.

Desde hace un par de años, con el inicio de la crisis económica, en un contexto de incertidumbre, en el que se mezcla una crisis de crecimiento con una crisis de la economía mundial y con cambios importantes en los entornos políticos, se están produciendo cambios sustanciales a nivel de estructura organizativa, que todavía no están bien definidos ni se han consolidado. Independientemente del tamaño de la organización, se están eliminando mandos intermedios de poder, y se están allanando las estructuras. Cesión de cargos intermedios de poder que no están siendo reemplazados, y reestructuraciones y cambio de funciones de áreas, incorporando lógicas más transversales. La creación de equipos de trabajo formales y autónomos, directamente dependientes de dirección general, se está extendiendo, también, hacia las organizaciones medianas. Actualmente, la mayoría de organizaciones posee manuales de procedimientos y están formadas por equipos muy cualificados. Es un momento de control férreo del gasto en personal, de cambio organizacional, y de experimentación de

modelos más matriciales y más consecuentes con la elevada cualificación de los equipos. Las ONGD están generando un modelo de organización que se podría denominar post burocrática, de gestión más responsable. Se ha encontrado poca diversidad y pluralismo, debido, en gran medida, a unos entornos muy homogéneos y deterministas, con una gran dependencia financiera de las administraciones públicas, que absorben prácticamente todo el tiempo y los recursos en su gestión, y una base social estabilizada pero poco comprometida. Debido también, a una cultura organizacional interna y unos valores éticos, compartidos y transmitidos por una generalidad del entorno de trabajadores/as.

H6. Las ONGD relegan a un segundo término su misión y valores, las cuales solamente forman parte de sus campañas de marketing.

En lo que respecta a la misión y valores de estas organizaciones, gracias a las subvenciones de las administraciones públicas las ONGD están desarrollando sus misiones y su agenda de trabajo. Son absolutamente dependientes de las administraciones públicas. Al analizar las diversas campañas de marketing y los mensajes que las ONGD lanzan a la sociedad, se observa que en todas ellas se hace referencia a alguno de los valores o misión de la organización. Por otro lado, es importante que en las campañas de marketing se informe sobre algunos de los principales valores y aspectos culturales de la entidad, sobre todo en organizaciones donde su legitimidad cognitiva y normativa se convierte en una de las prioridades organizacionales. Por lo que no es verdad que la misión y valores se encuentren situados en un segundo plano.

ANOTACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Queda pendiente recoger los cambios estructurales que se están produciendo en estas organizaciones a raíz del contexto de larga crisis económica y estructural mundial que se está viviendo desde el año 2008 y cuyo panorama en el año 2013 aparece marcado como un año negro, de nuevos y duros recortes y reestructuraciones, tanto sociales como económicas, para todo el Tercer Sector del estado español.

Si bien en época de bonanza, durante la primera década del 2000, este tipo de organizaciones se dedicó a crecer sobredimensionadamente, pero también a profesionalizar sus recursos humanos, a la vez que convertirse en un brazo dependiente de la administración pública, resta pendiente un estudio posterior de cómo se comportan en un período de larga recesión económica y social. Todo apunta a que solamente sobrevivirán aquellas organizaciones que hayan logrado consolidar un respaldo social, económico, político o religioso que amortigüe esa caída de fondos públicos. El resto, lamentablemente, desaparecerá. En este nuevo contexto socioeconómico se terminará de desarrollar este modelo de organización postfordista, mucho más eficiente y eficaz, descentralizada, flexible, con menos recursos humanos y muy cualificada. Pero su capacidad para medir el impacto y el rendimiento de sus acciones solamente dependerá del grado de cuestionamiento y compromiso de la sociedad civil del Norte hacia esta temática, y no tanto del grado de competencia de sus estructuras internas.

Quedan varias cuestiones por resolver. Una de ellas es en qué situación se mantendrán este tipo de organizaciones con el desmantelamiento del Estado de Bienestar y de todo el sistema de ayudas y externalizaciones de servicios al Tercer Sector a raíz de la actual crisis económica mundial. Quiénes serán sus nuevas fuentes de financiación y qué precio pagarán por ello.

La otra gran pregunta es si esa poca innovación en la búsqueda de nuevas opciones para mejorar su gestión y su transparencia en el rendimiento y el impacto que obtienen en la práctica, se invierte y empiezan a generar y a introducir nuevos y mejorados sistemas de gestión; nuevos sistemas de gestión y nuevos indicadores de calidad que permitan diferenciar cualitativamente a unas organizaciones de otras. El impacto que están sufriendo estas organizaciones en el entorno actual ya se está notando, y los recortes en personal y en proyectos es una realidad que cada vez está alcanzando a un mayor número de entidades. ¿Quiénes sobrevivirán y bajo qué paradigmas? Es la gran pregunta que resta por resolver en futuras investigaciones.

La realización de un estudio de casos sobre buenas prácticas en gestión y en calidad que permita recuperar y compartir conocimientos y aprendizajes, generaría un recurso importante para el Sector, justamente en un momento en el se están precipitando cambios a consecuencia de la grave crisis actual y en el que se están buscando alternativas viables que permitan esa supervivencia.

También queda pendiente para otra investigación paralela, indagar sobre las motivaciones de las bases sociales que apoyan este sector: qué buscan en las ONG y qué encuentran. Qué les incita a apoyar a este sector, qué precio están dispuestos a asumir, y qué reciben a cambio. Esa legitimidad que las ONG reciben de sus bases sociales, ¿es realmente legítima o es simplemente un valor residual que refuerza su código ético y de valores?

Estas anotaciones quedan abiertas a la comunidad, a la espera de originar futuras y nuevas investigaciones sobre el Tercer Sector en España, ofreciendo esta tesis como palanca para continuar indagando sobre el comportamiento de un sector que mueve muchos recursos y también muchas conciencias; y que, a pesar de sus deficiencias, puede aportar su granito de arena en la determinación de estructuras organizativas más eficientes.

ANEXOS

Anexo 1. Principios de la guía de la transparencia de la Fundación Lealtad y listado de ONGD evaluadas.

Para ahondar más en el sistema de indicadores utilizado por la Fundación Lealtad para evaluar a las organizaciones se recomienda visitar su página Web: www.fundacionlealtad.org que es de donde se ha extraído esta información.

Los nueve principios regulados por la Fundación Lealtad a través de los cuales evalúan a las organizaciones son los siguientes:

- 1.- Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno.
- 2.- Principio de Claridad y Publicidad del Fin Social.
- 3.- Principio de Planificación y Seguimiento de la actividad.
- 4.- Principio de Comunicación e Imagen fiel en la información.
- 5.- Principio de Transparencia en la Financiación.
- 6.- Principio de Pluralidad en la Financiación.
- 7.- Principio de Control en la Utilización de Fondos.
- 8.- Principio de Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de las Obligaciones Legales.
- 9.- Principio de Promoción del Voluntariado.

De estos nueve principios, la Fundación Lealtad ha identificado una serie de criterios o subprincipios con los que evalúan la gestión y el trabajo de cada una de las ONG que se prestan a ser evaluadas. A continuación se enumeran los subprincipios recogidos en cada principio:

1.- Principio de Funcionamiento y Regulación del Órgano de Gobierno.

- A El órgano de gobierno estará constituido por un mínimo de 5 miembros.
- B El órgano de gobierno se reunirá al menos 2 veces al año con la asistencia física o por videoconferencia de más del 50% de los miembros del órgano de gobierno.
- C Todos los miembros del órgano de gobierno asistirán en persona o por videoconferencia, al menos, a una reunión al año.
- D Respecto a los miembros del órgano de gobierno, serán públicos los nombres, profesión, cargos públicos y relación de parentesco y afinidad con otros miembros del órgano de gobierno y con el equipo directivo de la organización. Será público el currículum vitae de los miembros del equipo directivo. La organización hará públicas las relaciones que existan entre miembros del órgano de gobierno y los proveedores y co-organizadores de la actividad.
- E Sólo un número limitado de los miembros del órgano de gobierno podrá recibir ingresos de cualquier tipo, procedentes tanto de la propia organización como de otras entidades vinculadas. Este porcentaje será inferior al 40% de los miembros.
- F Los miembros del órgano de gobierno se renovarán con cierta regularidad.
- G Existirán mecanismos aprobados por el órgano de gobierno que eviten situaciones de conflicto de interés en el seno del órgano de gobierno. Estos mecanismos serán públicos.

2.- Principio de Claridad y Publicidad del Fin Social.

- A El fin social estará bien definido. Deberá identificar u orientar sobre su campo de actividad y el público al que se dirige.
- B Todas las actividades que realice la organización estarán encaminadas a la consecución del fin social, de modo que la organización no lleve a cabo actividades que no estén explícitamente contempladas en sus Estatutos.
- C El fin social será conocido por todos los miembros de la organización, incluidos los voluntarios y será de fácil acceso para el público.

3.- Principio de Planificación y Seguimiento de la actividad.

- A Existirá un plan estratégico o un plan anual que englobe toda la organización con objetivos cuantificables, cronograma y responsables. Serán públicos los objetivos relacionados con el área de proyectos.
- B La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno.
- C Durante los últimos tres años, los programas habrán seguido una línea de trabajo específica.
- D Contarán con sistemas formalmente definidos de control y de seguimiento interno de la actividad y de los beneficiarios. Estos estarán aprobados por el órgano de gobierno.
- E La organización elaborará informes de seguimiento y finales justificativos de los proyectos que estarán a disposición de los financiadores.
- F La organización contará con criterios y procesos de selección de proyectos y contrapartes aprobados por el órgano de gobierno.

4.- Principio de Comunicación e Imagen fiel en la información.

- A Las campañas de publicidad, captación de fondos e información pública reflejarán de manera fiel los objetivos y la realidad de la organización y no inducirán a error.
- B Al menos una vez al año se informará a los donantes y colaboradores sobre las actividades de la organización.
- C Son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico institucional y página Web propia en funcionamiento, con información de todas las actividades de la organización y actualizada al menos una vez al año.
- D La organización pondrá a disposición de quien lo solicite la memoria anual de actividades y la memoria económica anual. La memoria anual de actividades y las cuentas anuales con su correspondiente informe de auditoría serán accesibles a través de la Web.

5.- Principio de Transparencia en la Financiación.

- A Las actividades de captación de fondos privados y públicos, su coste y su recaudación anual (donaciones, socios y otras colaboraciones) serán públicos.
- B Serán públicos los fondos recaudados con detalle de los principales financiadores, tanto públicos como privados, y las cantidades aportadas por los mismos.
- C Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.
- D En caso de solicitar datos personales, la organización incluirá en sus soportes de recogida de datos la información pertinente según la legislación vigente en materia de datos personales. La organización tendrá registrados sus archivos de socios y donantes particulares en la Agencia de Protección de Datos.
- E Existirán criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno.
- F Los acuerdos de cesión del logotipo de la entidad a empresas e instituciones deberán estar formalizados por escrito. Las cláusulas de cesión del logotipo no serán confidenciales.

6.- Principio de Pluralidad en la Financiación.

- A La organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados. En ningún caso los ingresos privados serán inferiores al 10% de los ingresos totales.
- B La organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad. Ninguno de ellos aportará más del 50% de los ingresos totales de la organización de forma continuada durante los dos últimos años.

7.- Principio de Control en la Utilización de Fondos.

- A Será conocida la distribución de los gastos de funcionamiento agrupados en las categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad y Gestión-Administración. Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y línea de actividad de la organización.
- B Existirá un detalle de los principales proveedores y co-organizadores de la actividad. La organización contará con una Política de Aprobación de Gastos, así como criterios de selección de proveedores aprobados por el órgano de gobierno.
- C La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa y practicar la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior. El presupuesto y la liquidación estarán aprobados por el órgano de gobierno y serán públicos.
- D La organización no contará con recursos disponibles excesivos en los dos últimos años.
- E La organización no presentará una estructura financiera desequilibrada de forma continuada en los últimos tres años.
- F Las inversiones deberán cumplir unos requisitos de prudencia razonable.
- G En el caso de contar con inversiones financieras, la organización contará con unas normas de inversión aprobadas por el órgano de gobierno.
- H Las inversiones en sociedades no cotizadas estarán relacionadas y ayudarán directamente a la consecución del fin social.
- I La organización respetará la voluntad de los donantes y se establecerán sistemas de seguimiento de fondos dirigidos. Los fondos procedentes de apadrinamiento se considerarán fondos dirigidos.

8.- Principio de Presentación de las Cuentas Anuales y Cumplimiento de las Obligaciones Legales.

- A La organización acreditará el cumplimiento de las obligaciones legales ante la Administración Tributaria, Seguridad Social y Protectorado o Registro correspondiente.
- B La organización elaborará las cuentas anuales de acuerdo con el Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos que serán sometidas a auditoría externa y aprobadas por la Asamblea General o el Patronato.

9.- Principio de Promoción del Voluntariado.

- A La organización promoverá la participación de voluntarios en sus actividades.
- B Estarán definidas aquellas actividades que están abiertas a ser desarrolladas por voluntarios. El documento en el que se recojan dichas actividades será público.
- C Se contará con un plan de formación acorde con las actividades designadas, a disposición de los voluntarios.
- D Los voluntarios estarán asegurados de acuerdo al riesgo de la actividad que desarrollan.

En la siguiente tabla A.1 se recogen los principios y subprincipios que no han cumplido las ONGD vinculadas a la CONGDE y sometidas a la auditoría de la Fundación Lealtad de 2008. Las casillas vacías corresponden a los principios que se cumplen en su totalidad.

Tabla A.1. Relación de ONGD pertenecientes a la CONGDE participantes en la auditoría social de la Fundación Lealtad y grado de cumplimiento.

GUÍA DE LA TRANSPARENCIA 2009 - FUNDACIÓN LEALTAD									
ONGD DE LA CONGDE PARTICIPANTES	Principios de transparencia y buenas prácticas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
AMREF									
ADRA	G		D		E		B	A	
ALBOAN							F		
ASF					B		C	A	
ASAMBLEA DE COOP. POR LA PAZ						A			
AYUDA EN ACCIÓN									
CARITAS-VALENCIA			B						
CARITAS-SERVICIOS GRALES				D					
CESAL									
FUND ADSIS									
FUND ANAR							E		
CODESPA	C								
COOPERACION INTERNACIONAL									
ENTRECULTURAS									

ONGD PARTICIPANTES	Principios de transparencia y buenas prácticas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	FUNDESO								
FONTILLES									
ISF									
INTERMON									
ISCOD	C								
MANOS UNIDAS									
MEDICOS DEL MUNDO									
MEDICOS SIN FRONTERAS									
MUJERES EN ZONA DE CONFLICTO	B							B	
MUNDUBAT						A			
PAZ Y DESARROLLO						A			
PROYDE									
PUEBLOS HERMANOS	C								
SETEM MADRID Y CAST LA MANCHA									
SOLIDARIDAD INTERNACIONAL						B			
TIERRA DE HOMBRES			B						
UNICEF-ESPAÑA									
TOTAL 30 ONGD MIEMBROS DE LA CONGDE PARTICIPANTES EN 2008									

Fuente: Datos extraídos de la página Web de la Fundación Lealtad: www.fundacionlealtad.org

Anexo 2. Relación de ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGDE

Tabla A.2. Relación de ONGD calificadas por la AECID y pertenecientes a la CONGDE.

	ONGD	TAMAÑO	SECTOR DE ESPECIALIZACIÓN	PERTENENCIA A LA CONGDE
1	AMREF Flying Doctors, Fundación Africana para la Medicina y la Investigación	Pequeña	Salud	SÍ
2	Asociación Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina, CESAL	Pequeña		SÍ
3	Asociación Rescate- Internacional			NO
4	Asociación Educación Sin Fronteras	Pequeña	Educación	SÍ
5	Asociación Madrileña Ingeniería Sin Fronteras	Pequeña	Tecnología	SÍ
6	Asociación Manos Unidas	Mediana		SÍ
7	Asociación Médicos del Mundo España	Pequeña		SÍ
8	Asociación Médicos Sin Fronteras España		Salud	NO
9	Asociación Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad	Mediana		SÍ
10	Asociación para la Cooperación con el Sur, ACSUR-Las Segovias	Pequeña		SÍ
11	Asociación Paz y Desarrollo	Pequeña		SÍ
2	Asociación Prosalus	Micro	Salud	SÍ
13	Asociación Veterinarios Sin Fronteras	Pequeña	Desarrollo Rural y Agricultura	SÍ
14	Cáritas Española	Mediana		SÍ
15	Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina, CIDEAL.	Pequeña		SÍ
16	Cruz Roja Española	Mediana		SÍ
17	Federación de Asociaciones Médicos Mundi en España	Mediana		SÍ
18	FERE-CECA (Federación Española Religiosos Enseñanza-Titulares Centros Católicos)	Micro	Educación	SÍ

ONGD	TAMAÑO	SECTOR DE ESPECIALIZACIÓN	PERTENENCIA A LA CONDGE	
19	FERS-Federación Española de Religiosos Socio-Sanitarios	Micro	Salud	SÍ
20	Fundació Privada Clínic per la Recerca Biomèdica			NO
21	Fundación Acción contra el Hambre	Mediana		SÍ
22	Fundación ADRA-Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales	Micro	Servicios e Infraestructuras Sociales	SÍ
23	Fundación Anesvad			NO
24	Fundación Ayuda en Acción	Mediana		SÍ
25	Fundación CEAR-Habitáfrica	Pequeña		SÍ
26	Fundación Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales, CODESPA	Pequeña		SÍ
27	Fundación de Ayuda contra la Drogadicción	Pequeña	Educación	SÍ
28	Fundación Benéfica del Valle	Micro	Educación	SÍ
29	Fundación Entreculturas-Fe y Alegría	Mediana	Educación	SÍ
30	Fundación Española para la Cooperación, Solidaridad Internacional	Pequeña		SÍ
31	Fundación Humanismo y Democracia, H+D	Pequeña		SÍ
32	Fundación IEPALA			NO
33	Fundación Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo-IPADE	Pequeña	Medio Ambiente	SÍ
34	Fundación Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD)	Pequeña		SÍ
35	Fundación INTERED	Pequeña		SÍ
36	Fundación INTERMON-OXFAM	Grande		SÍ
37	Fundación Jóvenes y Desarrollo	Pequeña	Educación	SÍ
38	Fundación para el Desarrollo de la Enfermería (FUDEN)	Pequeña	Salud	SÍ
39	Fundación Paz y Solidaridad, Serafin Aliaga	Micro	Fortalecimiento Sociedad Civil	SÍ
40	Fundación Paz y Tercer Mundo-Hirugarren Mundua ta Bakea/ MUNDUBAT	Pequeña		SÍ
41	Fundación Promoción Social de la Cultura	Pequeña		SÍ
42	Fundación Save The Children – España	Pequeña	Infancia	SÍ
	TOTAL	37 ONGD		

Fuente: Datos extraídos de la página Web de la AECID: www.aecid.es

Anexo 3. Resumen de respuestas del cuestionario realizado a las ONGD por correo electrónico²⁸.

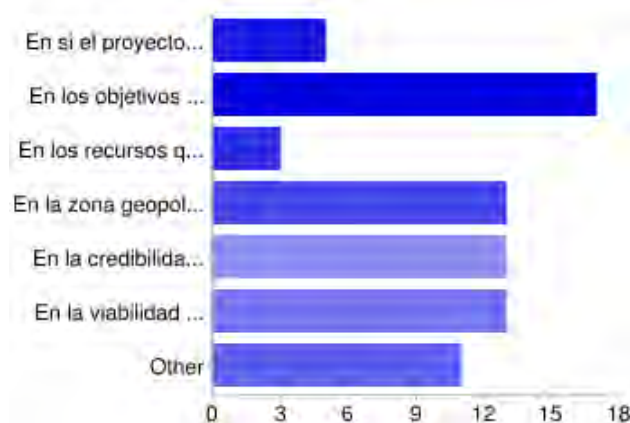
21 respuestas

Resumen

A título de control, para que una persona no conteste más de un cuestionario, por favor indica tu correo electrónico. Los cuestionarios con correos electrónicos no válidos serán desestimados.

1. RELACIONES CON EL NORTE: ORGANISMOS DONANTES.

1. ¿En qué creéis que se fijan las administraciones públicas, en sus convocatorias de subvenciones, a la hora de aprobar unos proyectos y descartar otros?



En si el proyecto es políticamente correcto.	5	25%
En los objetivos y actividades a realizar del proyecto.	17	85%
En los recursos que aporta la ONGD.	3	15%
En la zona geopolítica en la que se va a ejecutar el proyecto.	13	65%
En la credibilidad de la ONGD que lo presenta.	13	65%
En la viabilidad del proyecto.	13	65%
Other	11	55%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

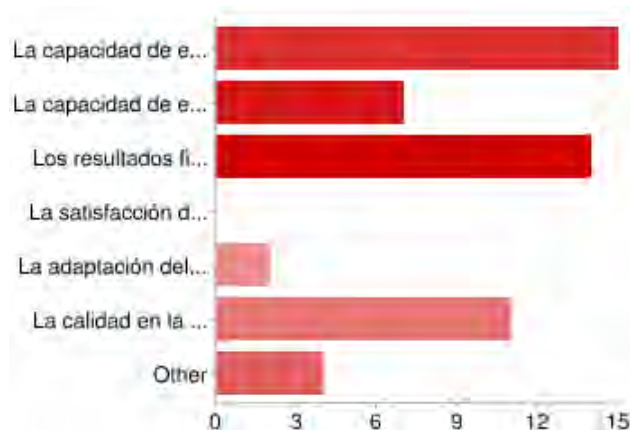
2. Si habéis elegido varias respuestas en la anterior pregunta, ¿podríais indicarnos cuál de ellas consideraríais que es la más importante?

²⁸ El siguiente resumen de respuestas ha estado generado automáticamente por el programa de Google Doc. Los datos brutos han sido analizados con SPSS.



En si el proyecto es políticamente correcto.	3	14%
En los objetivos y actividades a realizar del proyecto.	8	38%
En los recursos que aporta la ONGD.	0	0%
En la zona geopolítica en la que se va a ejecutar el proyecto.	5	24%
En la credibilidad de la ONGD que lo presenta.	1	5%
En la viabilidad del proyecto.	3	14%
En ninguna de ellas	1	5%

3. Cuando las administraciones públicas han de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados, ¿qué es lo que creéis que más les interesa, tanto del desarrollo del proyecto como al finalizar el mismo?



La capacidad de ejecución presupuestaria en función del proyecto aprobado.	15	71%
La capacidad de ejecución de las actividades programadas.	7	33%
Los resultados finales del proyecto.	14	67%
La satisfacción de todos los implicados/as en el proyecto.	0	0%
La adaptación del proyecto al entorno.	2	10%
La calidad en la ejecución del proyecto.	11	52%
Other	4	19%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

4. ¿Por qué lo creéis así?

por que los resultados finales son los que demuestran si el proyecto finalmente ha sido util pra los beneficiarios.En la cooperación se tiende a que al finalizar un proyecto, éste sea viable y sostenible después del periodo de financiación. Porque sus informes de evaluación se interesan fundamentalmente por el logro de resultados y objetivos, y sobre todo por la ejecución correcta del gasto. el financiador necesita conocer cómo y dónde se invierten los fondos otorgados, y debe asegurarse que la justificación responde a los requisitos legales de su Intervención; por otro lado, cada vez les inte...

5. Desde vuestro punto de vista, ¿qué interés creéis que tienen las administraciones públicas en el impacto que puede provocar un proyecto sobre el terreno?

conseguir el desarrollo de los pueblos. y su desarrollo economico y politicoQue solucione los "problemas" de una población directa afectada, bien sea por el incumplimiento de derechos humanos como el acceso a la escolarización, el derecho a la alfabetización, a la calidad educativa, etc.Visibilidad de su financiaciónCada vez es más importante, porque justifica la pertinencia de estas actividadesRelativa. A menudo pesa mucho la cercanía respecto de la ONG antes que el impacto o la calidad del proyecto.- En primer lugar por la visibilidad que pueda dar el proyecto a la Administración Pública. -...

6. ¿Os suelen aprobar proyectos, las mismas administraciones públicas, todos los años?



7. ¿Por qué?

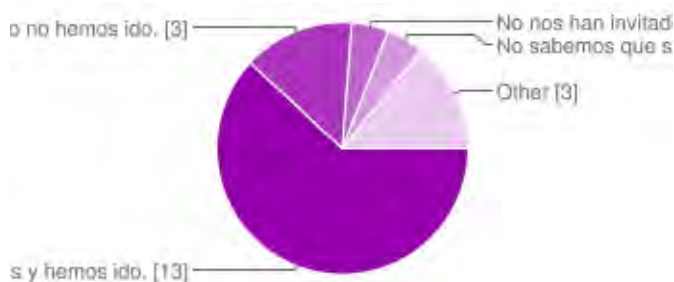
por que ejecutamos nuestro proyectos de forma eficiente y con calidad, logrando ayudar a los beneficiarios.Ya hay un trabajo y colaboración de años atrás no sólo con el organismo financiador, si no con nuestros socios locales y población beneficiada. Correcta justificación del gasto y alcance de los objetivos de proyectos anteriores y calidad de las propuestas presentadas.Se garantiza una adecuada gestión y alcance de los objetivosPor ser ya conocidos y por gustales los proyectos.- Porque prácticamente siempre optamos por las mismas convocatorias y ya conocemos los criterios de elegibilidad,...

8. En los últimos cinco años, ¿os han llamado directamente para discutir o preparar algún tema en concreto?



Todos los años.	9	43%
Alguna vez.	9	43%
En estos últimos cinco años no, pero anteriormente sí que nos llamaron.	0	0%
Nunca.	2	10%
Other	1	5%

9. ¿Tenéis contactos con las administraciones públicas a través de la CONGDE?

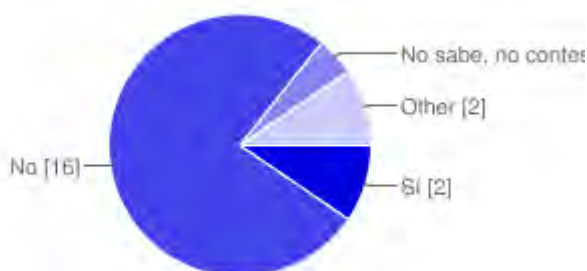


Sí nos han invitado a las reuniones y hemos ido.	13	62%
Sí nos han invitado a las reuniones pero no hemos ido.	3	14%
No nos han invitado a las reuniones que se han convocado.	1	5%
No sabemos que se hayan convocado reuniones al respecto.	1	5%
Other	3	14%

10. ¿Podríais decirnos las temáticas de dichas reuniones, si las sabéis, independientemente de si habéis asistido o no?

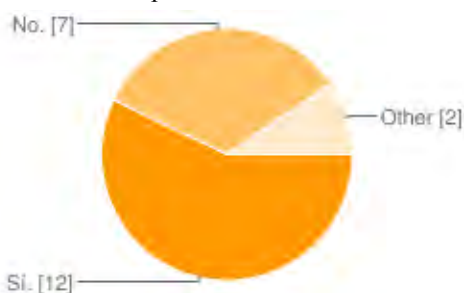
Normativas sobre proyectos de cooperación, campañas para participar de forma conjunta, etc. Elaboración de formularios, Definición de prioridades sectoriales y geográficas, Seguimiento de los proyectos y justificación, Normativas... Bases de las convocatorias, partidas presupuestarias, tipos de convocatorias, ... Revisión de documentos sean de la DGPOLDE, de la AECID: de normativa, de los Marcos de Asociación País, el RD794/2010, para reuniones sobre Cooperación Descentralizada... PARTICIPAMOS TANTO DESDE LA CONGDE COMO DE LAS COORDINADORAS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN LAS QUE ESTAMOS. LOS TE...

11. ¿Consideráis que habéis tenido, alguna vez, una relación de favoritismo político con alguna/s administraciones públicas?



Sí	2	10%
No	16	76%
No sabe, no contesta.	1	5%
Other	2	10%

12. Desde el año 2005, con los nuevos requisitos de la AECID para acceder a sus convocatorias, ¿habéis cambiado u os habéis replanteado vuestra forma de trabajar o de organizaros?



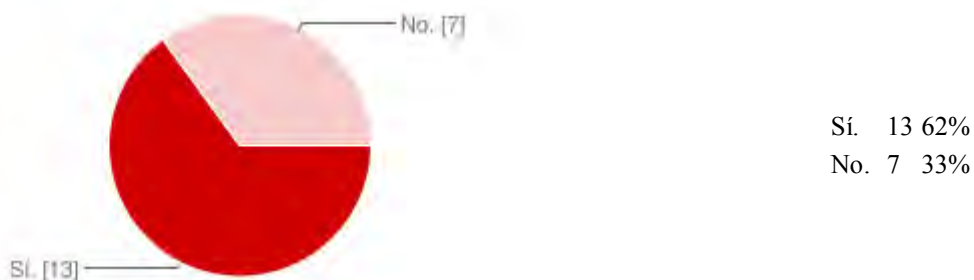
Sí.	12	57%
No.	7	33%
Other	2	10%

13. ¿De qué manera?

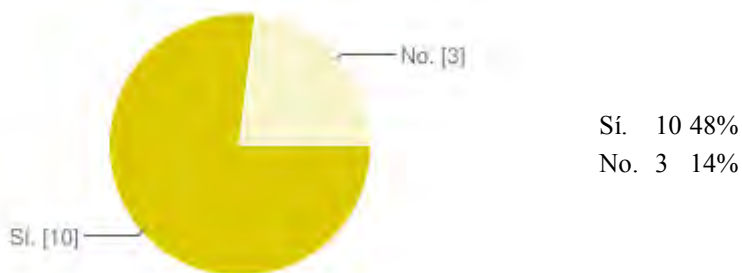
la Fundación ha sufrido muchos cambios en los últimos años. Mejora en los instrumentos de calidad y gestión de proyectos. El nivel de exigencia aumenta y ha ido acompañado de una mejora en la calidad del trabajo realizado. El mero hecho de la Calificación ha ayudado a mejorar los Procesos de la ONGD. Se ha

profesionalizado más al aumentar el nivel de exigencia. Hemos incrementado el número de Cooperantes en terreno: se ha dado mayor peso a la Cooperación Técnica, con relación a la Cooperación Financiera, que antes tenía mucha mayor importancia. HEMOS CAMBIADO NUESTRA ESTRUCTURA PARA ADAPTARNOS A ...

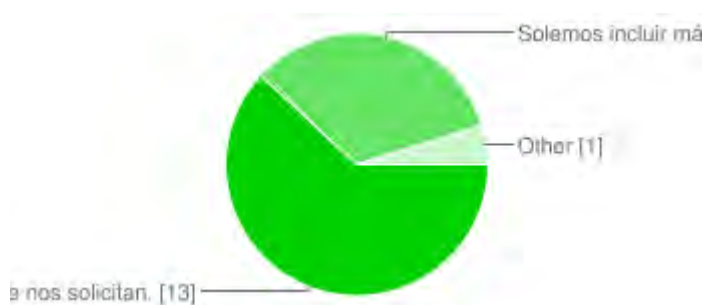
14. ¿Habéis presentado, alguna vez, vuestra solicitud para obtener el certificado de calificación de la AECID?



15. Si habéis contestado que sí, ¿os lo han concedido?

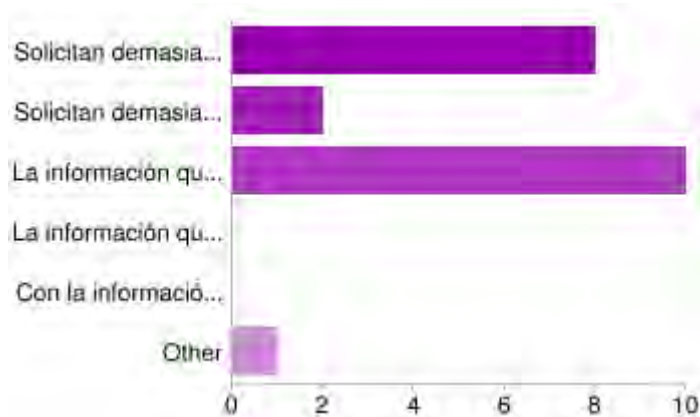


16. ¿Cuánta información dáis a las entidades que os financian un proyecto?



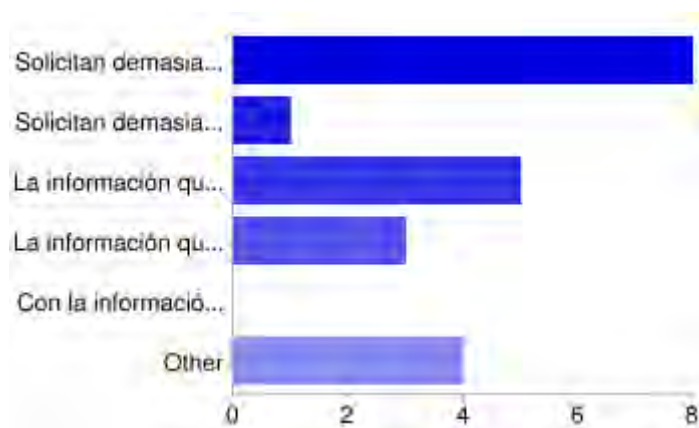
Toda aquella información que nos solicitan.	13	62%
Solemos incluir más información de la que nos solicitan.	7	33%
Other	1	5%

17. ¿Qué os parece el tipo de documentación que os solicitan las GRANDES administraciones públicas, a la hora de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados?



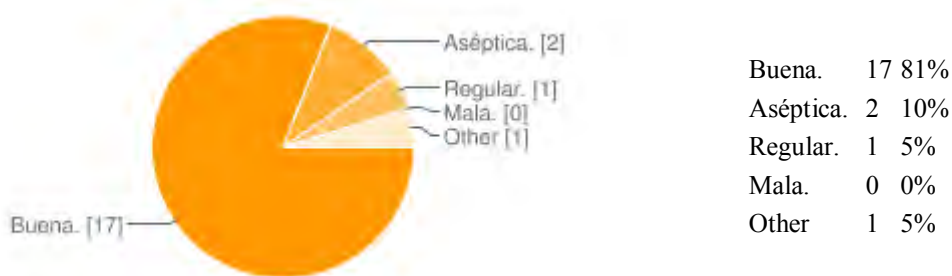
Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.	8	38%
Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.	2	10%
La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.	10	48%
La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.	0	0%
Con la información que solicitan no es posible hacer un correcto seguimiento de los proyectos.	0	0%
Other	1	5%

18. ¿Y qué os parece el tipo de documentación que os solicitan las PEQUEÑAS administraciones públicas a la hora de hacer el seguimiento de sus proyectos aprobados?



Solicitan demasiada información pero de poco valor para llevar a cabo un buen seguimiento.	8	38%
Solicitan demasiada información, pero el seguimiento que realizan es el adecuado.	1	5%
La información que solicitan es la adecuada para llevar a cabo un buen seguimiento.	5	24%
La información que solicitan es demasiado escueta para poder hacer un buen seguimiento.	3	14%
Con la información que solicitan no es posible hacer un correcto seguimiento de los proyectos.	0	0%
Other	4	19%

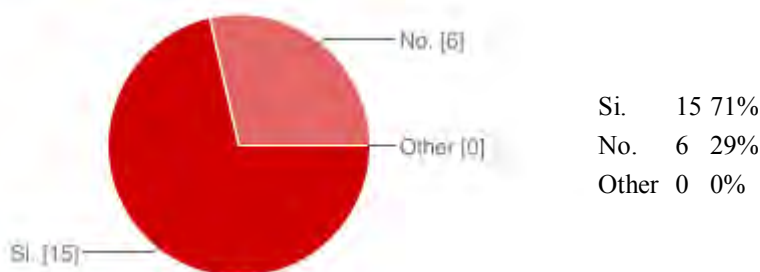
19. ¿Cómo definiríais vuestras relaciones con las administraciones públicas en estos últimos años?



20. ¿Por qué?

por que ejecutamos bien y cumplimos los plazos. Establecida en criterios de calidad y sinceridad las ONGD en su mayoría tienen una dependencia muy fuerte de la Admon Públicas, y al mismo tiempo, realizan acciones que no pueden realizar las instituciones públicas. Accesibles para resolver dudas, poco más. Porque vemos que valoran positivamente nuestros proyectos, nuestros informes finales. Y porque hacemos propuestas de mejora a través de las Coordinadoras. SOMOS INTERLOCUTORES PARA LOS TEMAS A LOS QUE NOS DEDICAMOS Y A TRAVÉS DE LAS COORDINADORAS A LAS QUE PERTENECEMOS. SEGUIMOS TENIENDO LA CONFIANZA...

21. ¿Os cofinancian empresas privadas?



22. Las empresas privadas que os cofinancian, ¿de qué sector suelen provenir, mayoritariamente?

Es variado, no destaca uno en concreto. Cajas de ahorros, Cajas de Ahorro y Construcción, Bancos y Cajas de Ahorros. Recibimos pocas ayudas de empresas. Algunas son convocatorias de fundaciones de la banca: Caja Madrid, la Caixa... Otras proceden de empresas de la industria. PEQUEÑAS EMPRESAS CON APORTES EN ESPECIE, O QUE COLABORAN CON DONATIVOS EN CAMPAÑAS ESPECÍFICAS SOBRE TODO DE ACCIÓN HUMANITARIA: EMPRESAS DE COMUNICACIÓN, DE MATERIALES DE OFICINA Y PAPELERÍA, ALGUNA CAJA DE AHORROS O FUNDACIÓN DE BANCO. Ningún sector predomina en concreto. No procede. Fundaciones de entidades bancarias. Principalmente...

23. Cuando os cofinancian empresas privadas, ¿por qué creéis que buscan vuestra organización?

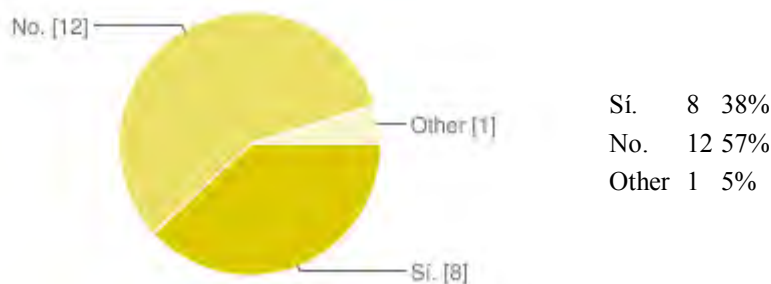
Por motivos filantrópicos o por cumplir con las "buenas prácticas" de la Responsabilidad Social Corporativa. Cumplir con su Responsabilidad Social Corporativa porque nos conocen. Por su interés de marketing. Por tener tipos de proyectos relacionados con los pequeños negocios. Las ventajas que suponen la RSC: imagen, compromiso social... SOMOS NOSOTROS/AS QUIENES LES PROPONEMOS LA FINANCIACIÓN EN OCASIONES. EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SE IDENTIFICAN CON NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS Y CONFÍAN EN NUESTRO TRABAJO. Por nuestra transparencia, eficacia y profesionalidad. No procede. Lo mismo que nosotros en e...

24. ¿Qué les ofrecéis a cambio de su cofinanciación?

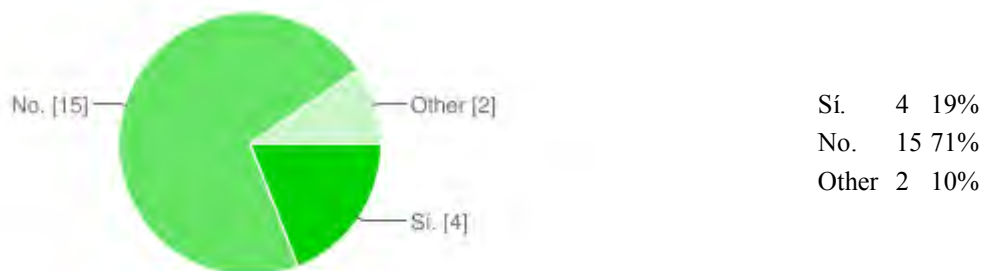
Seguimiento de la ejecución del proyecto con visita a los beneficiarios/as directos/as y si lo piden, visibilidad. Visibilidad. Garantía de una adecuada inversión de los fondos. Poner su logo en los materiales editados. Imagen, sensibilización a sus empleados, puntos para sus procesos de Calidad (ISO-EFQM). VISIBILIZAR SU APOORTE, INFORMACIÓN DE LAS ACCIONES PUESTAS EN MARCHA Y CONFIANZA EN EL TRABAJO. HACEMOS ADEMÁS CON ELLOS OTRAS ACCIONES DE

EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN ESPAÑA. Seriedad, rendición de cuentas y mejora de su imagen de marca. No procede Ejecutar el proyecto y justificarlo tal y como s...

25. ¿Estáis trabajando, actualmente, con algún organismo donante internacional?



26. ¿Tenéis alguna otra relación con organismos donantes internacionales que no sea la de cofinanciación de proyectos o programas?



27. ¿Cuál?

FAO, NNUUSOMOS PARTE DEL GRUPO DE ONGD QUE ASESORA, HACE SEGUIMIENTO Y ES OBSERVADOR EN EL COMITÉ DE DERECHOS DEL NIÑO. No tenemos. No procede De asesoría técnica y de complementariedad de nuestras acciones Incidencia Política

2. RELACIONES CON EL NORTE: SOCIOS/AS Y COLABORADORES/AS

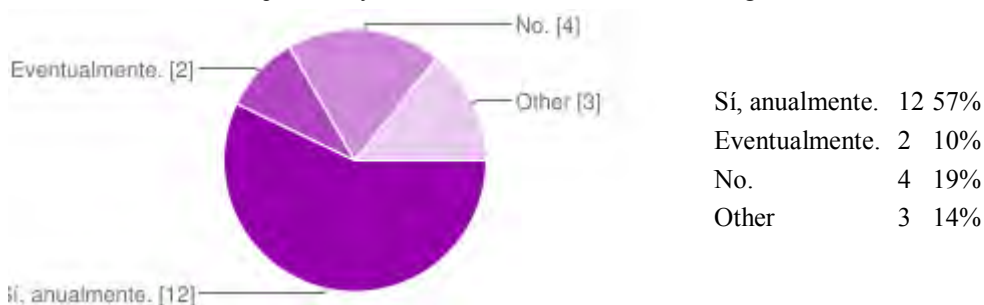
28. Por favor, indica, aproximadamente, el número de socios/as a fecha de hoy.

2018710350270120011294570 No tenemos 35 no tenemos ya que somos una fundación 6508.026 (2.971 periódicos) 101000184.894 aprox. (se considera bae asociativa la afiliación de CCOO Catalunya. Además tenemo...

29. Por favor, indica, aproximadamente, el número de socios/as a diciembre de 2005.

144210300250100011198402 No tenemos 3570511.571 (1.243 periódicos) 64501250900202202300

30. Vuestros socios/as, ¿contribuyen económicamente con vuestra organización?



31. ¿Qué aportan vuestros socios/as a vuestra organización?

Apoyo económico lineamientos estratégicos, colaboración en el área de calidad, administración y planificación estratégica Fondos, voluntariado, control de las actividades Algo de trabajo voluntario. Escasa participación. Nuestra organización es una Fundación, por lo que no son socios. Respecto a donantes, lo que ofrecen son donativos (los datos de la pregunta 28 y 29 se refiere a donantes. Por otro

lado contamos con Voluntarios de sede y voluntarios internacionales AHORA SOMOS UNA FUNDACIÓN Y ES EL PATRONATO EL ÓRGANO DE GOBIERNO. NUESTROS SOCIOS CONTRIBUYEN CON DONACIONES, CUOTAS, COLABORAN EN L...

32. ¿Qué buscan los socios/as cuando se apuntan o colaboran con una ONG?

Mejorar la realidad de personas que viven peor que nosotros. Contribuir a erradicar la pobreza Expresar su solidaridad. Colaborar en acciones de los fines estatutarios de la Fundación: cooperación al desarrollo, voluntariado internacional y educación para el desarrollo SENTIRSE PARTE DE UN PROPÓSITO QUE COMPARTEN. Satisfacer una necesidad de colaborar con una organización que promueve cambios a largo plazo en nuestra sociedad con el objetivo de erradicar la pobreza. No procede Adhesión a un proyecto que lo sienten cercano a sus valores. Transparencia y rendición de cuentas claras. La corresponsabil...

33. ¿Por qué creéis que han elegido colaborar con vuestra organización?

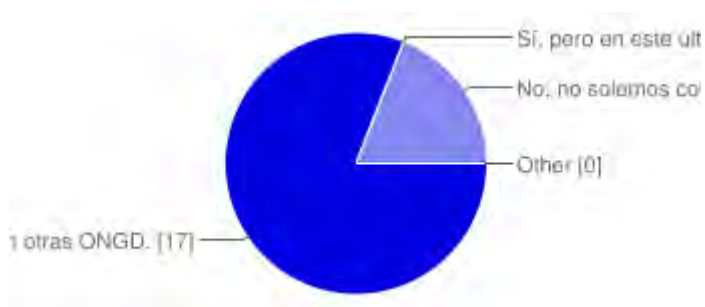
Seriedad, calidad, eficacia basada en hechos demostrables. interés en los objetivos y trabajo de la misma. Valoran el trabajo que realizamos, aun siendo una organización pequeña. Por ser cercana a su área de trabajo, por sensibilidad social a los temas que trabajamos, por el tipo de trabajo y organización. Porque se han visto identificados con los valores y forma de trabajo de la organización PORQUE COMPARTEN NUESTRA VISIÓN Y OBJETIVOS. Por nuestra experiencia de 30 años, nuestra seriedad y nuestra experiencia. No procede Trabajamos con Guatemala y nuestros socios, de alguna, manera, están vinculados ...

34. ¿Qué información os suelen pedir los socios/as, o en qué están más interesados/as?

En la eficacia de la ejecución del proyecto y en la sostenibilidad del mismo. Proyectos que se ejecutan en terreno, gestión de los fondos, campañas en las que estamos, trabajo en España. Actividades que desarrollamos. Visión de la asociación. Con quien trabajamos. La información que viene en las memorias: actividades realizadas, informe económico... EN NUESTROS PROYECTOS, EN EL TIPO DE ACCIONES, EN LOS SECTORES EN LOS QUE TRABAJAMOS Y EN QUÉ PUEDEN ELLOS/AS APORTAR Y EN QUÉ PUEDEN COLABORAR. Información sobre el desarrollo de los niños que apadrinan. También preguntas sobre cómo llega la ayuda a ...

3. RELACIONES CON OTRAS ONGD

35. ¿Soléis tener contactos con otras ONGD del sector?



Sí, en este último año hemos trabajado conjuntamente con otras ONGD.	17	81%
Sí, pero en este último año no hemos tenido contactos.	0	0%
No, no solemos colaborar con otras ONGD.	4	19%
Other	0	0%

36. Si habéis contestado que sí en la anterior pregunta, ¿qué temas soléis tratar o trabajar conjuntamente?

Hemos llevado un Convenio de educación en Guinea Ecuatorial con Ayuda en Acción así que los temas amplísimos. Igualmente, otra campaña de género con Ayuda en Acción y Entreculturas, y temas

amplísimos de coordinación. consorcios en proyectos, organización conjunta de campañas y acciones de sensibilización. Proyectos en consorcio, campañas, incidencia, mejora del sector. Proyectos de sensibilización. Jornadas de formación. Campañas de movilización. Proyectos conjuntos. Todos los hablados en las Coordinadoras: grupo de financiación, grupo de EpD, recorte de la AOD, normativa de subvenciones, grupos...

37. ¿Participáis en las reuniones de la CONGDE?



38. ¿Podríais indicarnos los temas que trabajáis con la CONGDE?

- Educación para el Desarrollo (tenemos la vocalía en la junta directiva) - Cooperación - Género - Comunicación - Transparencia - Incidencia participación en los grupos de género, cofinanciación, políticas, comunicación y migraciones. Participamos activamente en los Grupos de Agua, Financiación, Comunicación, Educación para el Desarrollo, Género, Transparencia y Buen Gobierno, Alimentación y Agricultura, Políticas Educación. En el grupo de financiación. En el grupo de Educación al Desarrollo. PARTICIPAMOS EN EL GRUPO DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA. - EN LA CAMPAÑA POBREZA CERO - EN LAS CAMPAÑAS QU...

4. RELACIONES CON EL SUR: CONTRAPARTES LOCALES, ORGANIZACIONES SOCIALES DEL SUR Y PERSONAS IMPLICADAS Y BENEFICIARIAS.

39. ¿Cómo elegís a las ONG del Sur con las que trabajáis?

por proyectos a fines a nuestra Misión, Visión Y valores. Un procedimiento de compromisos mutuos de cumplimiento, calidad y eficiencia e intereses comunes en cuanto a una misma misión, visión y valores que están reflejados en nuestro plan estratégico; además de que se necesita la aprobación del patronato y trabajamos con las que ya llevamos muchos años. por trabajo en las mismas líneas estratégicas, impacto de su trabajo. Se ponen en contacto con nosotros, o bien en los viajes a terreno. Por su experiencia y capacidad. La ONGD está vinculada con una congregación religiosa y trabaja con la plataforma...

40. ¿Sabéis cómo os eligen ellas?

por nuestra forma de trabajar. E ideología afín. Se dirigen a nosotros por intereses y objetivos comunes en cuanto a misión, visión y valores. Conocen nuestro trabajo en el país, o a través de nuestros socios locales. No. Por vinculación de idioma y relación directa dentro de la Red mundial de ONGs vinculadas a la misma congregación. POR LAS MISMAS RAZONES. Una vez que seleccionamos un nuevo área para la constitución de un Área de Desarrollo, lanzamos una propuesta a la que se acercan las organizaciones interesadas en participar en un proceso de preselección. Por la temática que desarrollamos en los ...

41. ¿Cuáles son los principales requisitos que les ponéis a la hora de trabajar con ellas?

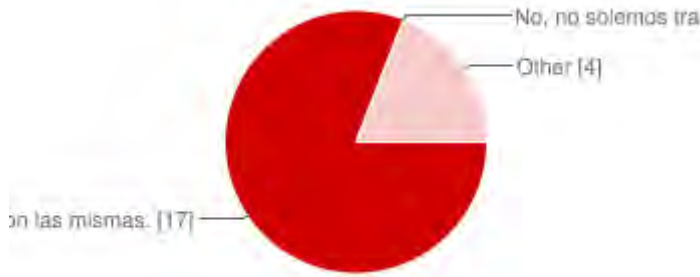
Transparencia, Honestidad, rigor en el trabajo... - Compromiso de cumplimiento - Compromiso de calidad en la ejecución - Compromiso de eficiencia en la ejecución - Respeto y valoración de que las iniciativas deben proceder del Sur. Son las propias organizaciones locales las que llevan a cabo identificaciones de los proyectos con las poblaciones beneficiada. - El principio de transparencia, comunicando a los socios locales y a su vez éstos a los beneficiarios, los derechos y responsabilidades de c/u de las partes, intentando en todo momento favorecer la comunicación y constante intercambio de ...

42. ¿Cuáles son los requisitos que os ponen ellas a la hora de trabajar con vosotros?

- La cooperación vista desde los países del Sur, con sus necesidades y no desde la visión que se puede tener en el norte. - Transparencia - Calidad. Participación y capacidad para conseguir fondos. Lo mismo. Que ellas sean las que ejecutan y nuestra Organización ofrece asistencias técnicas, pero la ejecución es de la

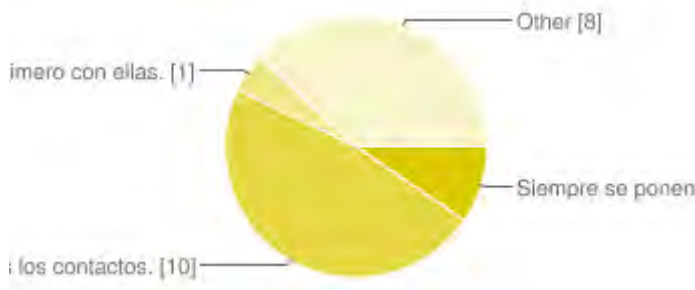
ContraparteSERIEDAD, CONSTANCIA Y CONFIANZA MUTUA
 Esperamos que nos exijan los mismos criterios que nosotros les exigimos a ellos.
 Capacidad financiera y trabajo en las temáticas y territorios comunes.
 Que les apoyemos en sus estrategias y que no les impongamos sus prioridades y sobre ...

43. ¿Trabajáis siempre con las mismas organizaciones socias o contrapartes locales?



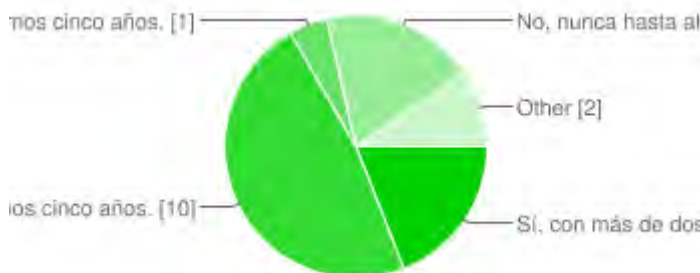
Sí, solemos trabajar siempre con las mismas.	17	81%
No, no solemos trabajar con las mismas, ya que al finalizar el proyecto finaliza nuestra relación con ellas.	0	0%
Other	4	19%

44. ¿Quién inicia los contactos? ¿Ellas o vosotros?



Siempre se ponen ellas primero en contacto con nosotros.	2	10%
Alguna que otra vez nos contactan primero, pero solemos ser nosotros quienes iniciamos los contactos.	10	48%
Siempre contactamos nosotros primero con ellas.	1	5%
Other	8	38%

45. ¿Habéis roto alguna vez relaciones con alguna/s de ellas?

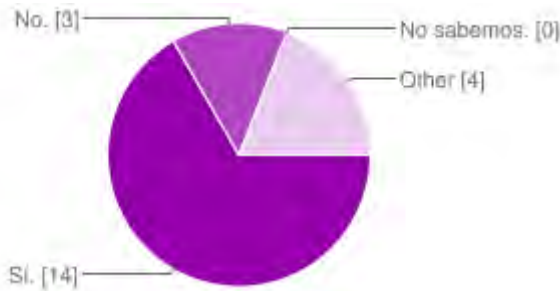


Sí, con más de dos en los últimos cinco años.	4	19%
Esporádicamente con alguna (con una o dos) en los últimos cinco años.	10	48%

Hace años sí, pero no en los últimos cinco años.	1	5%
No, nunca hasta ahora.	4	19%
Other	2	10%

46. Si ha sido así, ¿podríais contarnos, brevemente, por qué?
 por liderazgo despótico de la dirección y utilización de la organización para fines personales por no coincidencia en las zonas y/o sectores de intervención, o por pérdida de confianza Porque vamos concentrando geográficamente nuestra cooperación y dejamos países con IDH medio más alto para centrarnos en otros de menor IDH ALGUNAS VECES EL CAMBIO EN LAS PRIORIDADES DE UNAS O DE OTRAS HACE QUE EL TRABAJO JUNTAS TERMINE. PERO NO HA OCURRIDO MUCHAS VECES Por incumplimiento por su parte de las condiciones que pactamos Falta de sintonía a nivel de estrategia de actuación o mala gestión de programas y...

47. ¿Pedís algún aval o referencias sobre la forma de trabajar de las que van a ser vuestras organizaciones socias en el Sur?



Sí.	14	67%
No.	3	14%
No sabemos.	0	0%
Other	4	19%

48. Si habéis contestado que sí, ¿a quiénes?

- De otras ONGD's que han trabajado con ellas. - De sus coordinadoras estatales. a la AECID, otras ONGD..a otros socios en el país, a OTC y a ONGDA OTRAS ORGANIZACIONES CON PRESENCIA EN EL LUGAR A LAS QUE CONOCEMOS, A OTC, A ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS SI SABEMOS QUE HAN TRABAJADO CON ELLAS, A COORDINADORAS O PLATAFORMAS EN LAS QUE PARTICIPAN, ETC Si, deben aportar avales de las organizaciones locales de base, de la municipalidad local, de las autoridades locales de salud, educación y otros sectores dependiendo de la propuesta de desarrollo hecha y otras instituciones y organizaciones nacional...

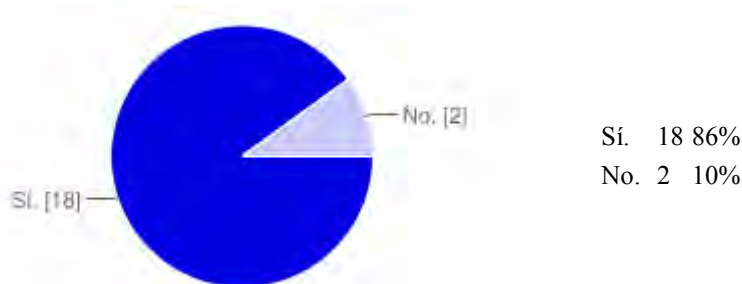
49. Destacad alguna característica a tener en cuenta a la hora de elegir contraparte u organización socia.
 Está respondida con la respuesta a la pregunta 41 Experiencia en proyectos de desarrollo rural, presencia en la zona Compartir la visión y enfoque del trabajo la entidad y que tengas experiencia y capacidad Que formen parte de la Plataforma Internacional del Socio Local- VIABILIDAD - COMPROMISO CON LOS DDHH DE NIÑOS, NIÑÁS Y ADOLESCENTES Que compartan nuestra misma visión del trabajo y que cumplan los requisitos mínimos fijados por nuestra organización. Fiabilidad técnica y económica y presencia en el territorio. Tiene que representar a nuestro grupo diana a nivel nacional: la enfermería del país...

5. PERSPECTIVA FINANCIERA

50. ¿Podríais indicarnos los ingresos que habéis obtenido, aproximadamente, a diciembre de 2009?
 6323447 € 3.335.000 euros 3300000500000 € 9 millones de Euros 3584477,3 € 516044901000000 € No contemplo el dato 19,31 millones de euros 9.500.000 EUR 150000060000001120000 € Anuales año 2009, 2 millones euro...

51. ¿Podríais indicarnos los ingresos que obtuvisteis, aproximadamente, a diciembre de 2005?
 2.672.666'17 € 19600002000007 millones de euros 476903841500000 € 18,91 millones de euros 7.682.000 EUR 2500000815.000 € (2004) Total año 2005, un millón trescientos mil euros 417000417000 en torno a 7

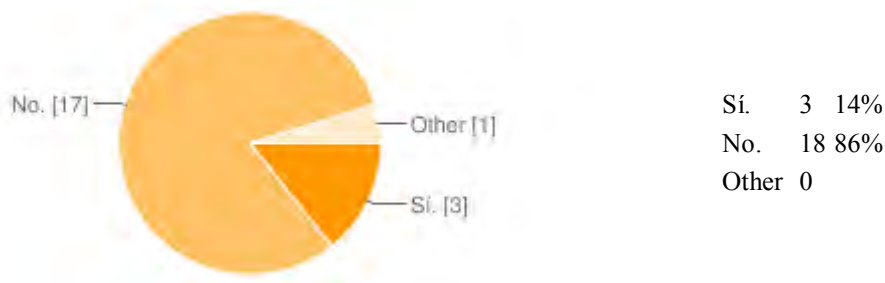
52. ¿Tenéis fondos propios?



53. ¿De dónde provienen vuestros fondos propios?

Donaciones.- Cuotas socios y donantes
 Donaciones privadas
 Socios y donativos
 Socios y cursos
 Se obtiene solo entre un 15-20% de fondos propios que vienen de fundaciones, entidades privadas y donantes particulares
 CUOTAS Y DONACIONES
 De nuestra base social formada aproximadamente por 160.000 madrinas y padrinos
 No procede
 De los socios y de una tienda de comercio justo.
 Son aportaciones en especie- Socios, donativos, empresas, Socios Donantes
 Instituciones Privadas
 Empresas
 De las cuotas de lo socios y de esporádicas donaciones
 los socios y donaciones
 Del 0,7% de las cuotas de los/as afiliados/as a CCOO....

54. Con respecto a vuestros fondos propios, ¿os permiten ser independientes económicamente?



55. ¿Cuál es vuestra principal fuente/s de financiación?

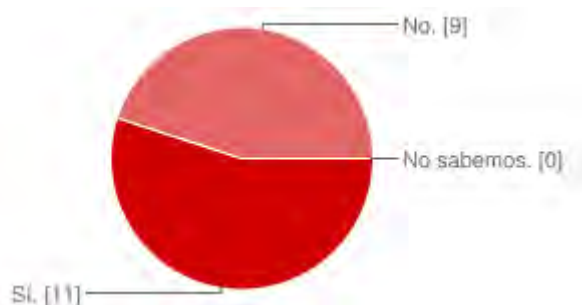
Subvenciones
 Públicaadministraciones
 públicas.
 AECIDA
 AECID
 SUBVENCIONES PÚBLICAS
 Nuestra base social
 subvenciones y servicios
 Socios y donativos
 Financiamiento publico
 Administracio...

56. ¿Qué le/s ofrecéis a vuestra/s principal/es fuente/s de financiación a cambio?

Transparencia, evaluaciones internas y externas de ejecución de los proyectos. Calidad y confianza en las intervenciones
 Lo que nos piden. Ejecución y justificacoón
 Acciones de Cooperación que se ajustan a sus criterios AOD vía ONGs
 BUENA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS
 Un vínculo solidario con las comunidades del sur.
 Resultados y pertinencia en las actuaciones propuestas.
 Hacer bien nuestro trabajo
 Nuestra misión, visión y valores
 Conocimiento de la realidad de la salud en el desarrollo y especialista de primer nivel en ciertas áreas de actuación preferentetransparencia y visibilidad
 1) una correcta ejecu...

6. PERSPECTIVA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

57. ¿Tenéis algún sistema, interno o externo, que permita a los diferentes departamentos de vuestra organización, recoger, de alguna manera, la experiencia que van acumulando?

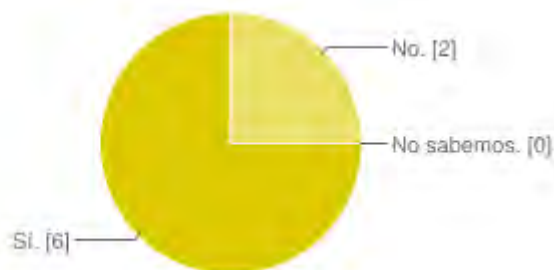


Sí.	11	52%
No.	9	43%
No sabemos.	0	0%

58. Si es así, ¿cuál/es?

Memoria anul Web Boletines periodicosTenemos plantillas de sistematizaciones de todo tipo de Cooperación Internacional, de planes país, de comunicación, de educación para el desarrollo, etc.Planificación y Evaluación anuales por departamentosPlanificación estratégicaINFORMES, EVALUACIONES Y SISTEMATIZACIONES. COMPARTIMOS UNA RED INTERNA DONDE TODO ESTÁ ARCHIVADO Y ORDENADO.Un sistema interno de gestión del conocimiento institucional con diferentes herramientas, una intranet, una revista, herramientas de planificación y gestión del riesgo, herramientas de evaluación y aprendizajeNo procedePla...

59. Si no es así, ¿os lo planteáis?

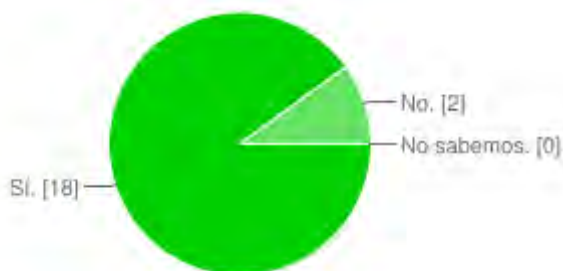


Sí.	6	29%
No.	2	10%
No sabemos.	0	0%

60. Enumera los principales problemas, internos y externos, a los que se suele enfrentar vuestra organización.

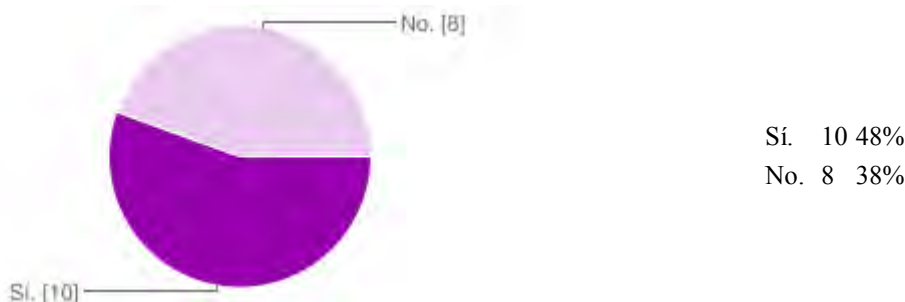
((no entiendo a qué se refiere, no lo especificais)) Uno de los problemas en la ejecución de proyectos es que por causas políticas (revueltas, golpes de estado, etc) o causas naturales climáticas no se puedan ejecutar proyectos en la zona de intervención afectada. Alta dependencia de financiación pública, dificultad en la difusión de nuestros mensajes a la población en general, limitación de recursos para abarcar más actividadesDependencia de subvenciones. Limitada base social y baja participación de la misma. Dificultad para comunicar mensajes a la sociedadSe evaluaron de cara al último P...

61. ¿Se fomenta la autoreflexión dentro de los equipos de trabajo de la organización?



Sí.	18	86%
No.	2	10%
No sabemos.	0	0%

62. ¿Tenéis un área de evaluación, de calidad, de aprendizajes o algo parecido, en la organización?



63. ¿Cuál/es y desde cuándo está/n en funcionamiento?

Formativos desde 1992 y Plan de Calidad, identificado desde 2007 y en ejecución 2010
 Unidad de Calidad y Unidad de Evaluación
 TENEMOS UNA LÍNEA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
 Unidad de aprendizajes
 No...

64. ¿De quién/es depende/n en el organigrama?

las funciones de evaluación se externalizan.
 El plan de calidad de Dirección y el plan de formación de Recursos Humanos, que a su vez depende de Dirección
 De la dirección
 Junta Directiva y Patronato
 DE SUBDIRECCIÓN
 Anterior al año 2000. Depende del departamento de calidad.
 No procede es un departamento independiente
 De la Adjunta a la Dirección
 Es unidad independiente, solo responde ante la dirección. De la Junta directiva
 Dirección ejecutiva (no es solamente para el área de cooperación)
 Dirección ejecutiva (no es solamente para el área de cooperación)
 De la dirección y es un grupo transversal en la org...

65. ¿Cuántas personas están trabajando directamente en este Área o Áreas?

En la identificación del Plan de calidad una consultora externa y dentro de la organización 2 personas
 24
 TODOS TENEMOS CIERTAS RESPONSABILIDADES, PERO SOBRE TODO SUBDIRECCIÓN Y LOS RESPONSABLES DE ÁR...

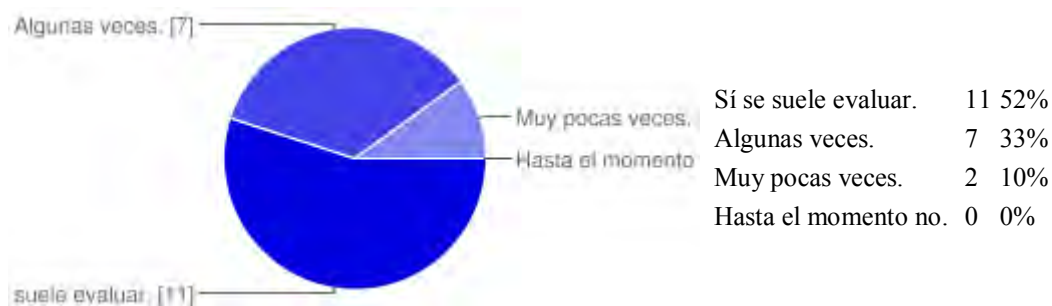
66. Enumera las principales funciones del Área/s.

¿De qué Área? ¿el de Calidad?? - Teoría sobre gestión por procesos - Mapa de procesos. Proceso de gestión de intervenciones. Proceso de financiación de intervenciones - Flujogramación - Procedimientos - Identificación de partes interesadas y sus expectativas - Características de calidad e indicadores - FORMACIÓN INTERNA. - GERENCIA SOCIAL - DOTACIÓN DE RECURSOS
 Garantizar el aprendizaje institucional. Dotar a la organización de las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación. Gestionar y administrar todo los aprendizajes generados. Difundir hacia dentro de la organización y ha...

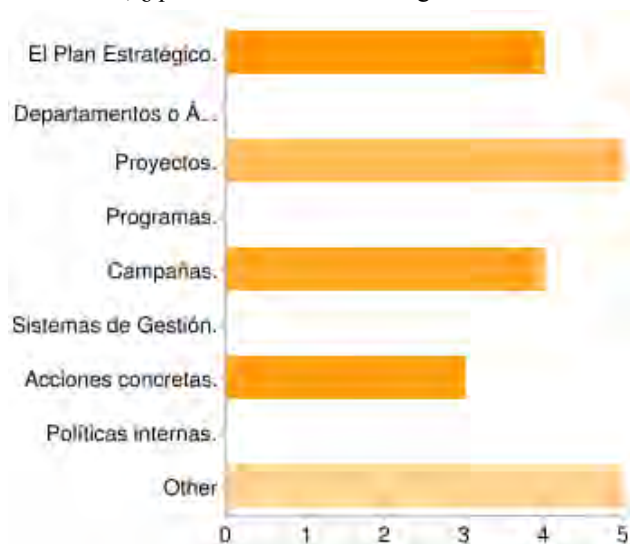
67. ¿Podéis darnos algún ejemplo significativo de aprendizaje que se haya trabajado durante estos últimos años en vuestra organización?

- La transversalización del género a todas nuestras acciones - La implantación del sistema de gestión de calidad
 Se ha iniciado un programa formativo sobre gestión para resultados, cuya continuidad depende de financiación
 Planificación Estratégica- PLANIFICACIÓN - TRABAJO EN RED - REDES SOCIALES Y COMUNICACIÓN - EDUCACIÓN COMO DERECHO HUMANO -ENFOQUE DE DERECHOS DE INFANCIA
 Sistematizaciones de buenas prácticas en gestión de riesgos, vínculos solidarios.... en diferentes líneas de intervención.
 No se ha llevado a cabo una sistematización de los procesos ni una gestión adecuada del conocimiento a...

68. ¿Se evalúa en vuestra organización?



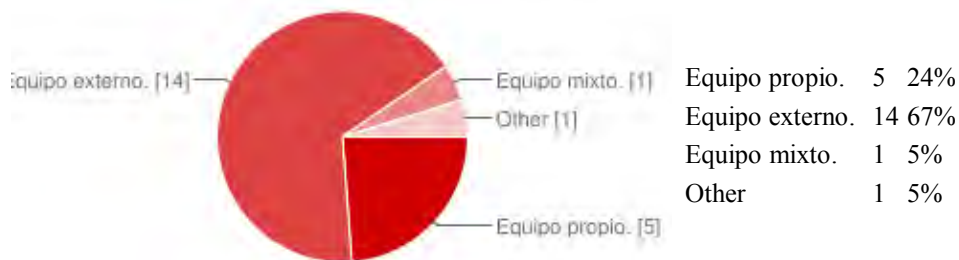
69. Si es así, ¿qué se ha evaluado del siguiente listado?



El Plan Estratégico.	4	19%
Departamentos o Áreas concretas.	0	0%
Proyectos.	5	24%
Programas.	0	0%
Campañas.	4	19%
Sistemas de Gestión.	0	0%
Acciones concretas.	3	14%
Políticas internas.	0	0%
Other	5	24%

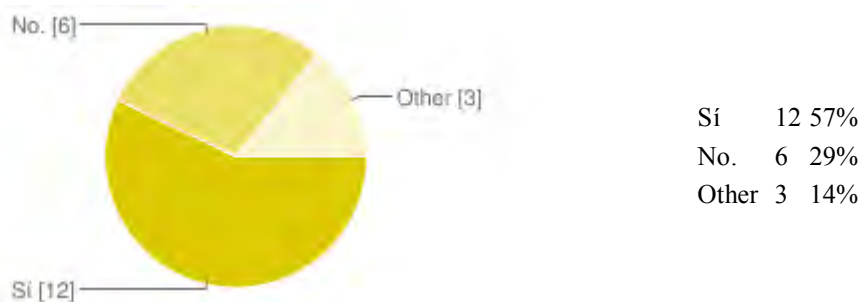
70. ¿Cuándo se ha hecho la última evaluación a un proyecto o programa de desarrollo?
 julio 2010 Aparte de los informes internos cada 4 o 6 meses de nuestros proyectos, evaluación externa se está ejecutando una en estos momentos en la zona andina. Se está llevando a cabo actualmente 1...

71. ¿Qué equipo la ha llevado a cabo?



72. ¿Por qué se ha tomado la decisión de evaluar dicho proyecto o programa?
 evaluación intermedia, cumpliendo con los requisitos de AECIDNos interesa la sostenibilidad de los proyectos como organización y también porque hay algunos organismos financiadores que lo piden como requisito de inexcusable cumplimiento. Por interés de la organización y tener posibilidades de financiación para cerrar una etapa, e identificar debilidades y fortalezas para la siguiente etapaExigencia financiadorES UNA POLÍTICA QUE IMPULSAMOS Y PROMOVEMOS EN TODAS NUESTRAS ACCIONES Esta definido en nuestra metodología realizar evaluaciones periódicas de todos nuestros procesos de trabajo.No pro...

73. ¿Alguna vez habéis medido la calidad de los resultados de algunos de vuestros proyectos?



74. Si habéis contestado que sí, ¿qué habéis hecho con los resultados?
 se an medido los resultados a travez de diferentes indicadoresSe dan a conocer al área de cooperación con una reunión interna, los socios locales y beneficiarios. Se trata de mejorar la calidad y ver las acciones positivas y, en su caso, dónde y por qué se ha fallado. Síntesis de resultados de algunas evaluacionesSe han incorporado los aprendizajes en ese proyecto, y se han aplicado en otrosTenerlos en cuenta para futuros proyectosAPLICARLOS Y REFORMULAR O SI ES LA FINALGarantizar la aplicación de las oportunidades de mejora implementadas y garantizar que las diferentes metodologías se apli...

75. Si habéis contestado que no, ¿por qué? ¿Con qué problemas os encontráis?
 Los organos de gobierno y la dirección no ha valorado necesario destinar recursos a estas cuestiones.Con la financiación.NO entendemos a qué os referís o como medir la "calidad de los resultados", contamos con indicadores cualitativos pero...Falta de tiempo y metodología y formación.Falta de recursos para elloFalta de recursos para ello

76. En estos últimos diez años, ¿se ha impulsado algún cambio organizativo o de dirección dentro de la organización?



77. Si habéis contestado que sí, ¿cuál ha sido el objetivo u objetivos que se han perseguido al promover dicho cambio?

se ha modificado la razón social (de Federación a Fundación) lo cual ha dado lugar a diversos cambios organizativos- Se han creado unidades de seguimiento económico, con personas especializadas en económicas y/o empresariales, para cada una de las áreas de cooperación internacional y educación para el desarrollo. Mejora de la calidad y de una gestión orientada a objetivos de desarrollo. Adaptarnos a las demandas del sector y aprovechar mejor las capacidades del equipo. Nuevas áreas de trabajo. Potenciación área de sensibilización e incidencia. Se establecieron Áreas geográficas para la gestión d...

78. Si habéis contestado que no, ¿os lo planteáis o consideráis que la estructura organizativa de vuestra organización es, actualmente, la adecuada?

-He respondido que sí ya contestado que sí esta planteado Hemos contestado que Sí, pero aun así se podría modificar si eso mejora la capacidad operativa de la organización HEMOS AFRONTADO CAMBIOS. Pregunta ya respondida. No procede

7. ÓRGANOS DE GOBIERNO

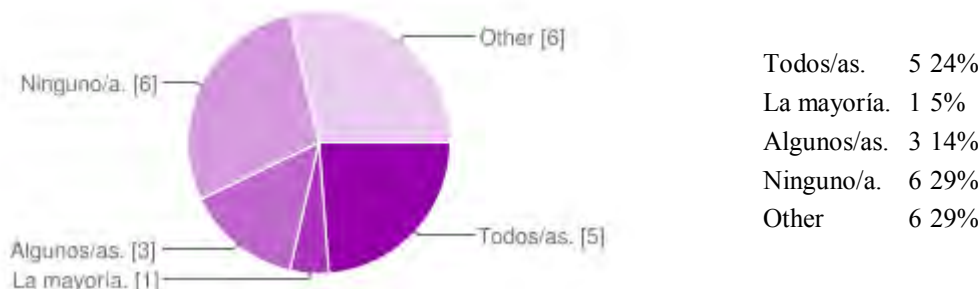
79. ¿Podrías citar el nombre de la persona o personas fundadoras de vuestra organización y qué cargo ocupa/n actualmente en la misma?

Una persona y está en el Patronato. José María Álvarez Romero, presidente. P. Joaquín Sánchez. Socio honorario en la actualidad. Ahora son patronos Aureliano Laguna Javier Artuch Juan Viñuales Ninguno de los 3 están ahora en el Patronato. Fueron fundadores de la Asociación en 1988 ADOLFO LACUESTA ANTÓN, DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN Gonzalo Crespi de Valldaura. Actualmente ocupa el cargo de patrono fundador. Joan Caball presidente Salomó Torres Vicepresidente. Están en la junta directiva. Sólo hay una persona remunerada, la secretaria. Son varias. La organización va a cumplir 50 años. Sólo queda un fundador...

80. ¿Cuántos patronos/as tenéis?

126 son los socios no aplica, somos asociación 81061885. Creo que 5 Patrono es un término que se utiliza para fundaciones y no es adecuado para asociaciones. Tenemos 7 miembros en el Consejo 139 miembros d...

81. Vuestros patronos/as, ¿aportan anualmente alguna contribución económica a la organización?



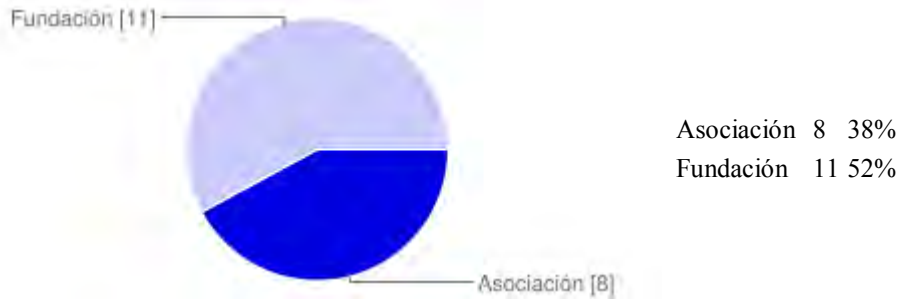
82. ¿Podrías indicarnos qué otro tipo de contribuciones no económicas aportan vuestros patronos/as a la organización?

- Asesoramiento en procesos de calidad NO APLICA. Órgano consultivo anual Ninguna - EXPERIENCIA - SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES - El Patronato es un órgano de gobierno y representación de la Fundación, al que corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la misma manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos. Ninguna Son los que hacen el trabajo de presentación y gestión de proyectos. No sé muy bien como se contesta a esto. Conocimiento sobre temas concretos. Contactos. Tiempo. Compromiso. Trabajo voluntario altamente esp...

83. Pon el año en que se fundó vuestra organización.

2008199219811985199919881986 COMO ASOCIACIÓN Y EN 2009 SE TRANSFORMÓ EN FUNDACIÓN19811999198219891963199619821988199119681987199619961986

84. Vuestra organización, ¿está constituida como asociación o como fundación?



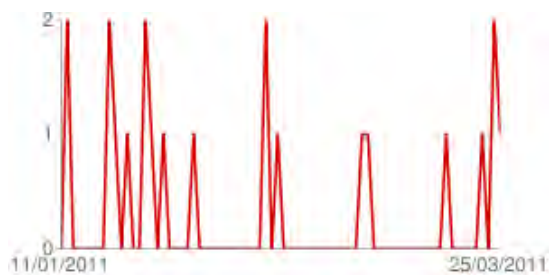
85. Por último, indica si vuestra organización está asociada a:



A una orden religiosa.	6	29%
A un partido político.	0	0%
A un sindicato.	2	10%
A un organismo público.	0	0%
A ninguna de las anteriores.	11	52%
Other	3	14%

Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación, por lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

Número de respuestas diarias



Anexo 4. Transcripciones de las entrevistas realizadas a personal directivo de las ONGD

Transcripción Entrevista nº 1 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 10 DE FEBRERO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DESDE HACE UN TIEMPO SE HABLA DE ESTRUCTURAS EFICIENTES Y EFICACES DENTRO DE LAS ONGD. LA EFICIENCIA ES POSIBLE, PERO, ¿Y LA EFICACIA (DE LA AYUDA)?

Sí, es como cualquier otra organización, debe tener una estructura que le permita alcanzar los objetivos con el menor de los recursos posibles. No se diferencia de otras organizaciones. Eficacia, no se sabe si se está logrando, quizás aquellas que llevan más años y más recursos, y con mas capacidades, pero hay muchos factores que influyen y que se trabaja en sitios que no son fáciles.

A las ONG debería interesarles hablar de eficacia. Hay trabajo suficiente para mucho tiempo. El problema de la pobreza es tan grande que no hay recursos y estrategias comunes que permita coordinar la ayuda. Las ONG en acciones puntuales tampoco pueden lograr grandes cosas.

DESDE HACE UNOS AÑOS LAS ONGD HABÉIS EMPEZADO A REALIZAR EVALUACIONES, GRAN PARTE DE ELLAS A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE LA AECID. ¿SE ESTÁN UTILIZANDO LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES? ¿PARA QUÉ ESTÁN SIRVIENDO?

Las evaluaciones que está recogiendo la AECID²⁹, con todo el dinero y esfuerzo, les está sirviendo para algo, pero lo desconoce. Son los de la AECID los que deben de dirigir la política para que los dineros públicos se apliquen con eficacia y esto se va transmitiendo a través de los convenios. Una organización, en el momento en que invierte recursos en hacer evaluaciones, al hacer la evaluación simplemente ya se aprende de la misma evaluación. Nunca son baldías en las organizaciones. Otra cosa es que se sea capaz de extraer conclusiones y se sepan aplicar a la propia estructura para mejorar, y puedan optimizarse, pero esto es un proceso de aprendizaje que es donde se rompe la cadena. Es esa transferencia de esa información que sólo tienen unos pocos en la organización, aquellos que han visto ese informe, y que no se termina transmitiendo a las estructuras de la organización. Pero esto no es lo más importante, a veces

²⁹ Se refiere a la Agencia Española de Cooperación Internacional de Desarrollo.

termina convirtiéndose por ser un proceso complejo que nadie quiere abordar. Es más sencillo seguir haciendo lo de siempre, lo que se hace por inercia, que tratar de mejorar, y que a veces viene por la falta de recursos, gente que haga esas tareas que no suelen estar subvencionadas.

¿SON IMPORTANTES LOS DEPARTAMENTOS DE CALIDAD? ¿QUÉ APORTAN O QUÉ OS APORTARÍAN A LA ORGANIZACIÓN?

Para tener un Dpto. de calidad hay que valorar los recursos que se necesitan y los recursos que se tienen, tanto humanos como en tiempo como económicos. La propia sobrecarga de trabajo y la falta de medios puede provocar que esos dptos. de calidad sean sueños imposibles. Más que dptos. de calidad lo importante es una filosofía de la calidad, que es más barato de implantar. Si cada uno se responsabiliza de lo suyo y hay trabajo en equipo, y todos van a una, la perfección se busca sola si esta dentro de los valores de la organización.

PERO, ¿ESTO SUPONE UNA SOBRECARGA DE TRABAJO?

Este proceso no puede ser inmediato, supone un periodo de adaptación, de entenderlo, de quererlo, de perseguirlo, de otra manera es muy difícil. Un ejemplo en la agencia catalana de cooperación, se ha dado ese proceso hace poco, y desde fuera, a nivel de entidades que acceden a las convocatorias no se ha visto una mejora en el proceso de selección ni una mejora en el proceso de evaluación sino una complicación, unos formularios que hasta para los propios funcionarios que tienen que estudiarlo resultan complejos. Si el proceso realmente no es eficaz y lo que facilita es la consecución de la calidad sin complicar excesivamente la tarea eso es el proceso que tiene que triunfar si no es una burocratización que no consigue triunfar la calidad. Es más importante el sistema de calidad que la norma. La norma es la que tiene que guiar el sistema tiene que marcar más un norte. Tratar de buscar la excelencia como filosofía y a partir de ahí transformar la organización. Es un proceso largo, pero que muchas veces no se consigue por la falta de medios y de tiempo; la palabra norma siempre asusta.

CAMBIANDO DE TEMA, ¿HAS VIVIDO UN CAMBIO ORGANIZATIVO? ¿O QUIERES IMPULSAR UN CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN?

Sí, he vivido cambios organizativos en varias ocasiones y en organizaciones. Las dificultades de implantar estos procesos es complicado si las personas que toman parte en ese proceso no tienen interés por el cambio.

¿QUÉ FACTORES PROVOCAN QUE HAYA UN CAMBIO ORGANIZATIVO EN UNA ORGANIZACIÓN?

Primero, la necesidad de adaptarse al entorno. Cuando se detecta que no hay sintonía ni alineamiento con esos actores externos con lo que te tienes que relacionar es cuando es difícil conseguir financiación. La financiación es fundamental para mantener las ONG, que subsisten gracias a las ayudas públicas, pero además hay otros factores, que la organización este alejándose de los valores de su misión, desarrollando actividades que han ido ganando importancia y la organización ha perdido poco a poco su identidad o que hay una estructura demasiado rígida y el cambio no se asume. Estos cambios se han producido en los últimos diez años. Se han producido cambios más rápidos. Hace treinta años las ONG estaban compuestas de organizaciones religiosas y España era un país emisor de emigrantes y receptor de ayudas y ahora hemos pasado a ser un país donante. Nuestras organizaciones quizás no estén lo suficientemente maduras, y también puede haber una selección natural que a lo largo de los años termine creando estructuras que lo permitan sin llegar a una atomización y el propio tejido social ha de ser diverso y plural. Un sostenimiento más por parte de los socios que de las ayudas públicas. Las organizaciones han de ser las más eficaces y más flexibles a ese cambio, las que detectan necesidades valorando el resultado de las acciones. Al igual que una empresa comercial, el comercial es el que llega al mercado, en nuestro caso, es el que ejecuta la subvención sobre el terreno el que ha de ser más eficaz, y ese dpto. Son los primeros interesados en hacer las evaluaciones.

¿QUIÉN PROMUEVE ESE CAMBIO?

Por cadena reacción. La sociedad civil exige a la admón. mayor rigor y ésta lo exige a las ONG que financia. Sí se está definiendo una normativa más exigente en calidad, auditoría, transparencia y rendición de cuentas. Eso es bueno. Viene a reforzar una selección natural. Cuando hay abundancia de fondos se rebaja el nivel de exigencia, cuando hay pocos fondos a repartir se tiene que aumentar ese nivel de exigencia. La sociedad sí sabe que el tercer sector es una parte importante del estado, de las comunidades autónomas y de muchos ayuntamientos, pero no estoy tan seguro de si conocen los resultados y la eficacia de esa ayuda. La gente tiende a exigir más resultados en lo que tiene delante, en sus servicios públicos, de sus infraestructuras, sabe que se da una parte para ese tipo de instituciones, pero si es para instituciones que trabajan en otro país nos preocupa menos la eficacia.

HAS OÍDO HABLAR DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, DEL APRENDIZAJE- ACCIÓN, O DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMO SISTEMAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ¿LO ESTÁIS IMPULSANDO EN VUESTRA ORGANIZACIÓN?

Actualmente no se está impulsando en mi organización. El conocimiento está en las personas pero no en la organización. Cuando las personas no están provoca dispersiones importantes.

¿UTILIDAD DEL SISTEMA DE APRENDIZAJES?

Pasa lo mismo que con la calidad, mientras no se interiorice la importancia y su necesidad, y se vea la gestión de la organización como un medio para afianzar una posición de poder dentro de una organización, es muy difícil. La forma de trabajar aquí, en general, no sólo en ONG, se basa en las relaciones jerárquicas de poder a través de la información, y en otros modelos y culturas el conocimiento se comparte de una manera más general.

¿LOS VALORES DE LAS ONG?

Cuando es una organización de base, joven y altruista, no hay ese grado de apropiación, pero cuando la organización tiene un tamaño y estructura asentada, como en cualquier trabajo empiezan a darse fricciones entre áreas por competencias y ese entorno muchas veces se fomenta la competitividad entre departamentos desde la misma dirección. Si no hay clima que lo propicie es difícil de imponer este tipo de sistemas.

La ONG no es distinta de cualquier otra organización, y que las ONG se preocupan de la gestión del conocimiento son ya las más grandes. En las pequeñas empresas está casi todo en la cabeza de las personas y la empresa es la persona. La organización se empieza a preocupar de estos temas cuando ya tiene un cierto tamaño; las pequeñas no.

EL PAPEL DE LOS BENEFICIARIOS DEL SUR ES BASTANTE ESCASO EN LAS ONGD, YA QUE SÓLO SE LES VE COMO SIMPLES RECEPTORES DE LA AYUDA, Y CON POCO MARGEN PARA INCIDIR EN LA GESTIÓN Y EN LA CALIDAD DE LA AYUDA. ¿ES VERDAD? ¿CAMBIARÍA EN ALGO SI DICHS BENEFICIARIOS ESTUVIERAN EN EL MISMO TERRITORIO QUE LA SEDE, ES DECIR, EN ESPAÑA?

Cada vez las políticas y estrategias que se fomentan desde las agencias de cooperación, es que los proyectos y evaluaciones de necesidades vengan definidos por los propios usuarios. Tienen bastante participación. Es en la estructura donde no se les tiene en cuenta porque están en otro continente, están lejos de aquí. Otra cosa son las ONG de acción social que trabajan con beneficiarios de aquí. Muchas veces son las ONG locales las que hacen esas evaluaciones sin contar con los beneficiarios, también depende de la falta de tiempo de la organización. Es difícil prever catástrofes...

¿CAMBIARÍA ALGO SI LOS BENEFICIARIOS ESTUVIERAN EN TU PAIS?

Entonces sería desarrollo local, y una mayor capacidad de conocimiento de las necesidades. Si aquí, con los recursos que tenemos, ya es difícil el emprendimiento y la creación de empresas, allí cualquier actividad económica a veces sólo llega a la supervivencia. Pero lo importante es la dispersión y la descoordinación de la ayuda entre ONG, y no tanto esto.

POR ÚLTIMO, LA BÚSQUEDA DE LA LEGITIMIDAD, ¿PARA QUÉ Y PARA QUIÉNES?

Tratar de hacer las cosas bien, te da un prestigio y una marca, igual que la gente y entidades que pueda aportar dinero a la organización deben basarse más en el prestigio y en la calidad y la eficacia de la organización. Y no tanto en la oportunidad política o estratégica sino en la eficacia de las organizaciones.

Por eso es importante que desde el estado se impulse la eficacia, para gestionar los fondos. Porque no hay recursos para hacerlo en todas las organizaciones, y optimizar más los fondos que se gestionan. Y la imagen y el prestigio es lo que te facilita acceder a esa financiación. Y es lo que buscan las empresas privadas a través de sus políticas de la RSC³⁰, dotarse de un prestigio y una justificación de que lo que hacen lo hacen bien y respetando unos valores que son lo que están en la sociedad.

¿PODRÍAS DECIRME CUÁNTOS CAMBIOS DE DIRECTOR HA VIVIDO TU ORGANIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Soy el cuarto en los últimos dos años.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS...

³⁰ RSC: Se refiere a la Responsabilidad Social Corporativa.

Transcripción Entrevista nº 2 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 18-02-2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DESDE HACE UNOS AÑOS LAS ONGD HABÉIS EMPEZADO A REALIZAR EVALUACIONES, GRAN PARTE DE ELLAS A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE LA AECID. ¿SE ESTÁN UTILIZANDO LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES?

No solemos hacer evaluaciones. Hacemos acción social, es lo más grueso en nuestra fundación. No suele ser normal que los financiadores nos soliciten evaluaciones. Porque eso significa que nos tienen que dotar también de un porcentaje para hacer la evaluación. En un proyecto, sí hacemos auditoria externa. En otro proyecto de La Caixa, también, pero no es normal.

¿RENTABILIDAD DE LAS EVALUACIONES QUE HACEIS?

Como es algo muy puntual en ese proyecto, (hacer una evaluación) no hay un aprendizaje global sino un aprendizaje del proyecto, y a veces es el proyecto que termina y ya está y es al financiador que le puede interesar una evaluación de ese proyecto. Las evaluaciones cotidianas, las reflexiones en el centro, ahí sí hay aprendizajes pero muy local, sólo presentes en la vida diaria de los centros.

¿HAS IMPULSADO O HAS VIVIDO UN CAMBIO ORGANIZATIVO? ¿O QUIERE IMPULSAR UN CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN? ¿QUÉ FACTORES PROVOCAN QUE HAYA UN CAMBIO ORGANIZATIVO EN UNA ORGANIZACIÓN?

Con mi llegada en 2007, la fundación cambiaba de dirección. He estado 6 años en Ecuador y, ahora la fundación ha cambiado mucho porque estamos inmersos en el desarrollo de un plan estratégico, y estamos incorporando algunos elementos de cambio, de reestructuración de un equipo de dirección general. Ha tenido un efecto de cambio en la dirección. Ese cambio ha estado fomentado por el Patronato, aprovechando que el anterior director necesitaba un descanso.

¿PODRÍAS HABLAR UN POCO MÁS DE LA DIFERENCIA ENTRE LA ANTERIOR ORGANIZACIÓN Y LA ACTUAL?

Una mayor orientación a resultados, somos una organización muy enfocada a las personas, que forma parte de nuestra cultura. El enfoque de resultados dentro de unos años no tendremos recursos para atender a nadie, y por eso tenemos que ver en qué medida eso responde a nuestra misión, a nuestra visión. No tiene que ver sólo con el cambio, sino que queremos reestructurarnos de otra manera, tenemos una distribución por programas, por actividades, que corresponde más a una configuración matricial. Aquí tomamos decisiones y aquí coordinamos. Y estos han sido cambios importantes.

¿PARA CRECER, ES MÁS UN CAMBIO, DE CARA A SER MÁS EFICACES?

No tiene sólo que ver con lo económico, sino con ser más sostenibles, más eficientes, por ahí va la cosa, con más calidad, y eso significa tener los procesos identificados más claramente. Que el compromiso con la organización no sea sólo intuición, sino que lleve a actuaciones concretas, que una actividad no sea deficitaria porque carga al resto, actuar con coherencia con ese planteamiento. La sostenibilidad es un principio básico. Identificar una actividad que no se sostiene porque el nº de personas que atiende va disminuyendo, eso significa que el proyecto va siendo errático. Sostenibilidad con eficiencia.

DESDE HACE UN TIEMPO SE HABLA DE ESTRUCTURAS EFICIENTES Y EFICACES DENTRO DE LAS ONGD. LA EFICIENCIA ES POSIBLE, PERO, ¿Y LA EFICACIA (DE LA AYUDA)? ¿SE PUEDE LOGRAR? ¿LE INTERESA A LAS ONGD HABLAR DE EFICACIA DE LA AYUDA?

La medición de los proyectos es discutible porque nosotros sólo sabemos que hemos ejecutado el proyecto tal y como nos ha dicho el financiador, tenemos las facturas que lo demuestran, tenemos los resultados obtenidos y formulados en el marco lógico, pero a los dos años no sabemos si lo que hemos hecho ha servido o no. No tenemos herramientas para medir el impacto. En el campo social, algunos de los resultados que obtenemos se prolongan varios años, por lo que no sabemos si seremos eficaces, todavía no hemos podido establecer mediciones de impacto para establecer si eso es así o no. Si somos eficaces en la actividad que hacemos si somos capaces de decirlo y creo que lo somos, porque queremos hacer una cosa y lo hacemos, pero no podemos determinar si eso que hacemos es lo que necesita la persona o el grupo, que es la medición de impacto. Por ej., un joven que entra para orientarse en conseguir un trabajo, nosotros le asesoramos, y cuando consigue un trabajo, no sabemos si es el trabajo que realmente necesita, y al cabo de tres meses lo vuelve a perder. Un preso que está con nosotros, al cabo de tres años, con libertad condicional, no sabemos si dentro de tres años volverá a delinquir...

Esto es lo que nos crea dificultad ver el producto como una trayectoria. Si el proyecto es edificar es fácil, pero saber si ese edificio es útil, no lo sabemos, ya forma parte de la misión. Las herramientas cuestan dinero y aplicarlas también, van de la mano.

¿HAS OÍDO HABLAR DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, DEL APRENDIZAJE- ACCIÓN, O DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMO SISTEMAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?

Nos está costando mucho entrar. La mayor parte están enfocados en la tarea y en el día a día, y eso nos come, así esto otro, que a la vez que estoy resolviendo cosas pueda pensar que alguien de la misma organización me pueda ayudar o porque ha dejado un material útil o porque juntos podemos hacer algo que nos pueda ayudar, cuesta. Lo estamos intentando con dos cosas, incorporando la calidad como una estrategia dentro de la organización, no tanto por tener una norma una ISO, EFQM, sino para que mejoremos los procesos, la toma de decisiones, mejoremos la comunicación interna, que nos permita establecer estrategias de colaboración entre unos y otros, y otra, que también tiene que ver con la calidad, es tener un sistema de información integrado que permita todo esto, colaborar unos con otros, encontrar la información útil y a tiempo para tomar decisiones porque ha dejado por que le ha sido útil, incluso poder comunicar lo que hacemos en un ahorro grande de tiempo.

Esas dos herramientas nos están ayudando a pensar. Y ahora hemos de buscar las herramientas tecnológicas para que esto funcione.

EL PAPEL DE LOS BENEFICIARIOS DEL SUR ES BASTANTE ESCASO EN LAS ONGD, YA QUE SÓLO SE LES VE COMO SIMPLES RECEPTORES DE LA AYUDA, Y CON POCO MARGEN PARA INCIDIR EN LA GESTIÓN Y EN LA CALIDAD DE LA AYUDA. ¿CAMBIARÍA EN ALGO SI DICHS BENEFICIARIOS ESTUVIERAN EN EL MISMO TERRITORIO QUE LA SEDE, ES DECIR, EN ESPAÑA?

Si yo me sitúo en cooperación, si lo miro desde allí, son proyecto de acción social, los llamo de cooperación porque recibo fondos de otro país, porque en el país en el que estoy no recibe fondos suficientes. Pero al estar allí me pregunto también lo mismo, cómo hago las cosas, si las hago con calidad o no, y de hecho estamos trabajando en el terreno con esta perspectiva.

Nosotros buscamos que las organizaciones allí hagan también ese camino. Cuando nuestras contrapartes les pedimos que continuamente estén mejorando los procesos y que vayan adquiriendo ese trabajo con calidad. De hecho elegimos trabajar con organizaciones que han hecho procesos de mejora, que tienen una política de recursos humanos orientado con las personas... No siempre les podemos ayudar, ya que no es fácil realizar un proyecto que sea solamente la mejora de las organizaciones, pero vamos a apoyarles en lo que podemos, ayudarles para que ellos vayan trabajando cada vez mejor. En algunos lugares, en Ecuador, trabajan muy bien y con mucha calidad.

Transcripción Entrevista nº 3 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 22 DE FEBRERO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DESDE HACE UNOS AÑOS LAS ONGD HABÉIS EMPEZADO A REALIZAR EVALUACIONES, GRAN PARTE DE ELLAS A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE LA AECID. ¿SE ESTÁN UTILIZANDO LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES?

Se evalúan aspectos más específicos y aspectos generales, cada parte tenemos lecciones a aprender, lo normal es que se mire a lo interno de cada país esa evaluación. Pero tenemos previsto para el año que viene organizar esto para tener un archivo de retroalimentación de lecciones a aprender. La evaluación es una parte central del marco lógico. Se trata de hacer esto de una manera sistemática, que las lecciones a aprender circulen por la organización, y que circulen por la organización. Podemos empezar con la costumbre a mediados de este año, pero a partir del año que viene se pondrá en marcha un sistema.

¿QUÉ FACTORES PROVOCAN QUE HAYA UN CAMBIO ORGANIZATIVO EN UNA ORGANIZACIÓN?

Empecé a trabajar en septiembre del año pasado, las rotaciones en esta organización es alta, sobre todo en países con situaciones muy duras, como Angola. Aparte de la línea de sueldos determinada, pero la realidad es muy diferente. Nosotros pensamos que el pobre con todas las características de la marginalidad, es muy difícil trabajar con ellos, ya que la gente trabaja no sólo 8 horas sino el día entero, con robos constantes, traiciones... sobre todo en países que acaban de salir de una guerra, un país desestructurado.

A veces el perfil del representante es más un encargado de proyectos pero debe ser a la vez residente en el país. En Mozambique, tenemos gente que aguanta bastante, en los últimos meses, quieren una consolidación, que no haya problemas.

En la sede, hay mucha rotación en dirección, se ha dado con frecuencia. La directora anterior dejó de ser directora a finales del 2009. Pasó un nuevo director, renunció (con sólo 8 meses) y ahora estoy yo. A mi me gustan los retos, pero es algo difícil porque existen unas costumbres difíciles. En las asociaciones es muy difícil mantener a un director.

En la fundación hay un director con unos planes, una rendición de cuentas y si no cumplió, pues, no cumplió, se va y ya está. En la asociación, los miembros de la junta pueden entrar permanentemente en la gestión del director, por lo que es mucho más difícil; hay una duplicidad de cargos, el tesorero y el encargado de finanzas... yo intenté que se hiciera una división de funciones, parte decisoria y parte

ejecutiva (el director), esto se hace a partir de una aprobación de un plan estratégico, que aprueban si quieren, y si no, no. En el cumplimiento de ese plan estratégico debo de cumplir yo. Pero hay una costumbre permanente de interferir constantemente, pero antes no era interferir, sino que era parte de la vida cotidiana.

¿ORGANIZACIONES CRECIENDO?

Hay una crisis de crecimiento sobre si se puede gestionar todo el volumen que tenemos o no se puede. Se viene dando en prácticamente todas las organizaciones españolas, desde que entró el partido socialista y duplicó la ayuda a cooperación, lo que se gestiona ahora es más del doble que en el año 2004-05. Para que seamos capaces de gestionar el doble de la gestión, primero necesitamos tener recursos, debemos prever esa necesidad con anticipación, de mayores recursos. Esto se hace en los nuevos proyectos, en las nuevas iniciativas que se solicitan. Es decir, voy a necesitar tantos recursos para la supervisión en sede, y algunos donantes admiten esa previsión y otros no te lo admiten. Aquí no hemos tenido esa facilidad para la previsión.

EXPLÍCAME CÓMO ERA LA ORGANIZACIÓN ANTERIOR Y CÓMO ES LA ORGANIZACIÓN POSTERIOR AL CAMBIO, A NIVEL DE GESTIÓN.

Antes era una organización no adaptada a los retos que tenemos planteados ahora. Ahora queremos una organización adaptada a los nuevos retos, y necesidades con una serie de nuevos procedimientos, de forma que cualquier persona que venga, que sea un cambio que se note lo mínimo, que la persona que llegue tenga en cuenta una forma institucional unos procedimientos, fáciles de utilizar para los nuevos. Este sería el sueño, reflejado a un plan estratégico a tres años.

Una vez definidos los procedimientos, mejoras la calidad, porque si haces lo mismo con menos dineros, con menos recursos, y con mejores resultados, ahí está la calidad.

DESDE HACE UN TIEMPO SE HABLA DE ESTRUCTURAS EFICIENTES Y EFICACES DENTRO DE LAS ONGD. LA EFICIENCIA ES POSIBLE, PERO, ¿Y LA EFICACIA (DE LA AYUDA)? ¿SE PUEDE LOGRAR?

Contestarán de manera diferente aquellas organizaciones con fondos propios de las que no lo tienen. Nosotros no tenemos fondos propios. Excepto las cuotas de nuestros 280 socios, y el aporte voluntario de nuestros socios es muy valioso porque son cirujanos de referencia que va a apoyar a estos países. Al no tener fondos propios como Intermón o Ayuda en Acción, con apadrinazgos o los de la Iglesia, nosotros sólo funcionamos con el dinero de las subvenciones públicas. Aquí el tipo de eficacia de la ayuda tiene que ver con las prioridades de ellos y con la metodología de cada uno de los donantes. A veces es tan

difícultoso presentarse porque lo que te requieren para hacer una pequeña donación es mejor no presentarse, y está tu libertad de no presentarte. Pero en otros casos, lo que nos solicitan es algo normal, pero depende mucho de los donantes y de la capacidad que tengamos nosotros en influir en los donantes. Como no tenemos fondos propios, es importante que estemos en las principales plataformas de presión. Unos hacen mucha presión, mucho lobby y un poquito de cooperación, como Intermón, para así buscar la eficacia de la ayuda.

Por eso es importante estar en las coordinadoras estatales y autonómicas, como las CONGDE, la coordinadora valenciana, y en la mesa de salud, ya que trabajo básicamente en salud. Son trabajos muy lentos. Nos encantaría estar y tener esa capacidad de lobby, pero de momento no tenemos, ya que no podemos. Con esa crisis de crecimiento nos tenemos que ajustar a las acciones cooperación sobre el terreno.

Cuando se habla de eficacia de la ayuda se suele hablar de cosas muy diferentes está todo el tema de la declaración de París, que es fundamentalmente coordinación de la ayuda tanto con el donante como de otras organizaciones, tanto de los países en desarrollo como en nuestro propio país, ahí si hacemos coordinación, la coordinación con los donantes en terreno la hacemos muy estrecha con la AECID, somos un interlocutor. Con la Generalitat de Catalunya la estamos recuperando ahora. No solicitamos un proyecto que no sea una solicitud expresa.

Con ONG en el terreno es donde tenemos mayores dificultades, entre otras cosas, porque hay pocas organizaciones que trabajen en el sector salud; muchas trabajan determinadas actividades comunitarias, en prevención del Sida, y sí trabajamos conjuntamente, pero en el tema de salud, hay pocas, en el África subsahariana. En la coordinación con el donante, nos atenemos a las prioridades que lanza el país. Eso es eficacia de la ayuda, que son las prioridades internacionales, como los objetivos del milenio, y eso es lo que priorizamos. Eficacia es la declaración de París; no es que hacemos lo que nos da la gana si no la alineación con las prioridades del país, la coordinación. Entre los diferentes actores, la transparencia entre los actores, la no duplicidad de acciones, y que todo responda a un plan de desarrollo del país. AECID es uno de los grandes promotores de París. No estoy muy en acuerdo de las declaraciones de París; desde las ONG hubo bastante rechazo en varios puntos de París, por lo que después vino la declaración de Accra, pero se necesita una mayor revisión, de ahí la importancia de los lobbies. Nosotros lo hacemos a través de una mesa.

El punto de controversia es que el alineamiento con el donante está bien, pero tiene que haber una contrapartida. Se mete dinero al país, pero nunca hay contrapartidas por parte del país receptor, y puede dar lugar a corruptelas, y a cambios de partidas. Tenemos que ser mucho más colaboradores entre nosotros, sobre todo en el terreno. La mayor ventaja comparativa entre las ONG es que somos muy colaboradoras y tenemos que sumar para hacer mucho más, compartir los aprendizajes entre todas. Cuando estás en un país estas para quedarte, no para irte, para hacer un proyecto y luego irte.

La OCDE evalúa regularmente la cooperación teniendo en cuenta las declaraciones de París. Somos colaboradores de la AECID pero no somos sus brazos. Somos muchos más baratos que una consultoría.

Nuestro conocimiento sobre otras realidades, nuestro enorme conocimiento sobre el terreno, es nuestro mayor valor y una ventaja comparativa.

[...]

Casi todas las organizaciones deben de hacer no sólo cooperación sino también sensibilización para devolver a nuestra sociedad lo que dan a cooperación a través de nuestros impuestos.

EL PAPEL DE LOS BENEFICIARIOS DEL SUR ES BASTANTE ESCASO EN LAS ONGD, YA QUE SÓLO SE LES VE COMO SIMPLES RECEPTORES DE LA AYUDA, Y CON POCO MARGEN PARA INCIDIR EN LA GESTIÓN Y EN LA CALIDAD DE LA AYUDA. ¿CAMBIARÍA EN ALGO SI DICHS BENEFICIARIOS ESTUVIERAN EN EL MISMO TERRITORIO QUE LA SEDE, ES DECIR, EN ESPAÑA?

En el sector de acción social, trabajar en temas del cuarto mundo es difícilísimo, hay que trabajar con otros factores persistentes. En los países en desarrollo trabajamos con personas locales, que se plantean la vida de manera diferente, y trabajamos con personas que conocen la realidad de allí porque son de allí. Pero no es más fácil trabajar aquí o allí. La distancia encarece la gestión pero no dificulta el trabajo. Tenemos mucho mas contacto allí con la población. Que aquí, tenemos una relación más directa allí que aquí. Se ven más los avances allí cuando se parte de cero que cuando ya hay una estructura; los resultados son mucho más visibles; cuando llegas a un cierto nivel, los resultados ya son más invisibles.

¿HAS OÍDO HABLAR DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, DEL APRENDIZAJE- ACCIÓN, O DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMO SISTEMAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?

Nosotros sistematizaremos las experiencias y lecciones aprendidas para que todo el mundo las pueda leer. Veterinarios sin fronteras trabajan en ello, llevan más tiempo y tienen más recursos. Si sólo tenemos recursos públicos, es más difícil de implantar, porque dependemos de ellos y de lo que nos quieran subvencionar, y para eso necesitas tener mucho más personal, y lo resultados se notan a muy largo plazo, y con una alta rotación son proyectos que se irían con ellos.

¿CUÁL ES VUESTRA PRINCIPAL HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE?

La evaluación es una herramienta de aprendizaje, pero también una herramienta de rendición de cuentas. Todo depende de las personas que lo utilicen, y de la propia disposición del ente, que tenga mayor capacidad de análisis. Con la alta rotación de personal es costoso un sistema de éstos.

Transcripción Entrevista nº 4 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA ENTREVISTA: 23 DE FEBRERO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DESDE HACE UNOS AÑOS LAS ONGD HABÉIS EMPEZADO A REALIZAR EVALUACIONES, GRAN PARTE DE ELLAS A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE LA AECID. ¿SE ESTÁN UTILIZANDO LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES?

Sí, en todos los proyectos; siempre que la normativa lo exija, es obligatorio a nivel del financiador. Casi todos los proyectos que superan un monto se les exige una evaluación. Pero también en nuestra normativa interna lo hemos ampliado a todos los proyectos. Hemos hecho una evaluación interna nuestra, en el caso de la cooperación. A nivel de gestión, estamos en un proceso de remodelación y estructura de XXXXX. También para responder anualmente a la asociación.

¿CUÁLES ESTÁN SIENDO LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES?

Se envían siempre al financiador, ya que es el que tiene que visibilizar los resultados y esas recomendaciones. Nosotros recopilamos esas recomendaciones como línea estratégica, para unificar esas recomendaciones. No siempre se tiene tiempo, depende del tiempo, pero hay que empezar a ser conscientes de su importancia. Las evaluaciones sirven mucho a las contrapartes para que mejoren su ejecución su trabajo y la calidad de sus proyectos para nuevas formulaciones. A nuestro nivel de sede, sirven para trabajar nuevas líneas de actuaciones y ver las dificultades a nivel de departamento.

DESDE HACE UN TIEMPO, SE HABLA DE ESTRUCTURAS EFICIENTES Y EFICACES DENTRO DE LAS ONGD. LA EFICIENCIA ES POSIBLE, PERO, ¿Y LA EFICACIA (DE LA AYUDA)? ¿CREES QUE SE PUEDE LOGRAR?

Si no creyese ya no trabajaría en este mundo. El debate actual está ahí. Cada vez los gobiernos van trabajando más la ayuda bilateral. Nuestra cooperación se está quedando en nada comparado con la que se hace ente estados y que tiene menos control. Todavía creo en el trabajo de pequeñas acciones que pueden llegar a transformar esa realidad. El modelo de cooperación al desarrollo tiene que reorientarse totalmente, no termina de cuajar y hay que ver a donde vamos. Cada vez recibimos menos ayuda. Falta el debate crítico interno, a nivel de tercer sector, incluso con los gobiernos.

En las declaraciones de París no se contó con las ONGD y se necesita una cooperación conjunta. Queda mucho por hacer, y actualmente los recursos no son muchos y no se puede hacer mucho para hacer la

revolución. Actualmente te obligan a presentar proyectos de determinados sectores en cada país, en función de las políticas del gobierno. Las políticas sectoriales de la agencia española nos están afectando cada vez más; nos está llevando a esa especialización y a esa vinculación con las políticas gubernamentales.

EL PAPEL DE LOS BENEFICIARIOS DEL SUR ES BASTANTE ESCASO EN LAS ONGD, YA QUE SÓLO SE LES VE COMO SIMPLES RECEPTORES DE LA AYUDA, Y CON POCO MARGEN PARA INCIDIR EN LA GESTIÓN Y EN LA CALIDAD DE LA AYUDA ¿CAMBIARÍA EN ALGO SI DICHS BENEFICIARIOS ESTUVIERAN EN EL MISMO TERRITORIO QUE LA SEDE, ES DECIR, EN ESPAÑA?

Los beneficiarios en XXXXX lo hacen todo, la identificación, la ejecución, la gestión. Lo que pretendemos, al trabajar con ellos, es que no sean personas exentas de la comunidad, sino que tengan presencia en la comunidad. Cuando no son de esa comunidad sí que hacen el esfuerzo de integrarse allí y vivir allí. En zonas rurales muy perdidas se quedan allí. Si no eres parte de la comunidad rural no puedes trabajar allí, sobre todo en zonas rurales. También gestionan el presupuesto y participan además en el aporte de la comunidad al proyecto. La transferencia de fondos se recibe directamente allí. Nosotros hacemos el seguimiento de las delegaciones, un trabajo más institucional, como representantes de los financiadores en el país. No tenemos mucho equipo ni mucha estructura en el país. Visitamos una vez al mes cada proyecto, no podemos más.

CON RESPECTO A LOS BENEFICIARIOS, ¿DIFICULTA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS, EL QUE ESTÉN TAN LEJOS?

Tendría mucho más sentido que la AECID enviara el dinero directamente allí que a través nuestro. Si fuesen ellos los que recibiesen directamente las ayudas. Si la AECID tuviese un sistema de respuesta y de auditoría sería fantástico, Nosotros sólo somos intermediarios, pero son ellos los que están ejecutando. Pero no hay capacidad a nivel gubernamental, la AECID no tiene capacidad. La AECID está externalizando ese servicio porque es más cómodo, doy ayudas en vez de llevarlo yo. No tiene capacidad para hacerlo ella. Se tiende más a la subcontratación. Es un problema más de capacidades de aquí y no tanto un problema de allí. Las ONG de allí lo pueden hacer igual de bien que nosotros. No habría ningún problema, se puede externalizar perfectamente.

ME COMENTABAS AL PRINCIPIO QUE ESTÁIS SIN DIRECTOR. ¿ESTÁIS EN PLENO CAMBIO ORGANIZATIVO?

Somos 14 personas en plantilla, alguno a media jornada. En junio del 2009 se nos va el director. Antes había un director y 4 directores de departamento (comunicación y marketing, educación para desarrollo,

cooperación y admón. y finanzas) y se desplegaban en delegaciones y ramificaciones. En junio desaparece esa estructura; se va el director, se hace una dirección colegiada para gestionar la organización, que intenta trabajar durante un año, aprovechando la coyuntura. Pero no funcionaba tampoco. Se había convertido en una gestión cargada económica, muy alta en sueldos. Al final, en septiembre de 2010 se decide eliminar las cuatro direcciones por coordinaciones por áreas, y una dirección única. Es el sistema clásico. Fue en el momento de crecimiento de XXXXX.

¿HAS OÍDO HABLAR DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, DEL APRENDIZAJE-ACCIÓN, O DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMO SISTEMAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?

Aparte de las evaluaciones, hacemos reuniones a nivel de departamento, con la planificación anual, y es un trabajo de reflexión con los financiadores, que va de lo más micro a lo más macro. Tenemos que ir mejorando, con el tema de los convenios AECID, éramos nuevos y nos pegaron muchos palos. Nos costó poner en marcha al principio. Lo sistematizamos todo lo que podemos, todo. Recoger todos los aprendizajes para nuevos proyecto y para otras cuestiones como gestión. Sí, tenemos manuales de procedimientos.

¿PODRÍAS EXPLICARME LA CRISIS DE CRECIMIENTO QUE ACTUALMENTE ESTÁIS VIVIENDO EN VUESTRA ORGANIZACIÓN?

A partir del 2007 con la aprobación de los convenios de la AECID las pequeñas ONG han visto un crecimiento desmesurado de las ONG. Se buscan nuevos directores con salarios más altos. La nueva estructura de XXXXX se crea a partir de 2008 con una gran remesa de fondos de la AECID, y repercute. Se crean nuevas delegaciones, se apuestan por perfiles muy altos a nivel estratégico y de dirección, aportan mucho dinero pero implica mayores fondos propios. Los convenios han enriquecido por poco tiempo a las ONG, pero eso supone la vinculación total con la AECID; la dependencia de los fondos es mayor, sobre todo en lo que se refiere a generar nuevos fondos propios. Hemos pasado a triplicar nuestros presupuestos, de dos a seis millones, y en algunas crisis institucionales algunas organizaciones están con deudas importantes, como ACSUR. El tema del convenio ha ido agobiando y arrinconando a estas ONG económicamente. AcSUR aumentó de un millón a diez millones. El no saber crecer ha provocado esta situación. Es el problema que estamos teniendo muchas de las ONG como consecuencia de los convenios de la AECID. No me preocupa tanto la crisis como que los déficits se conviertan en deuda para poder seguir trabajando. Los fondos propios los sacamos de los socios (tenemos unos 2000 socios) y hay dpto. de recaudación de recursos. Antes no había dpto. de captación y a raíz de los concesión sí, pero no da los resultados que se esperaban. No estamos tanto en la calle como Médicos Sin Fronteras. Son varios financiadores autonómicos también los que han aumentado sus fondos.

Si no tienes esos fondos propios se convierten en deuda y ya tienes que hacer esa regulación de empleo como Intermón o Acsur. El sector está en crisis. Con ERES³¹ incluso. A todos nos afecta la crisis. A las pequeñas nos afecta más. Pero a nivel de subvenciones no notamos tanto el descenso, aunque el financiador no paga cuando corresponde, y eso sí nos afecta. Pero a nivel de terreno no lo estamos notando tanto.

Transcripción Entrevista nº 5 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 09 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DES DE FA UNS ANYS, LES ONGD COMENÇAT A REALITZAR AVALUACIONS, GRAN PART D'ELLES A TRAVÉS DEL CONVENIS DE L'AECID. ESTEU APROFITANT ELS RESULTATS DE LES AVALUACIONS?

En alguns casos sí fem avaluacions. Trobem dos dificultats, una econòmica, de recursos, i a vegades metodològica, no sempre hi ha unes metodologies clares de impacte, no sols de recursos sinó de impacte, de millora de les condicions. A XXXXX sí que tenim un treball més de sensibilització, de treball orientat aquí a Catalunya, de produir transformacions individuals i personals en el nostre entorn, més que de reduir les condicions, més que programes de llarg termini.

Ara estem a punt de terminar una avaluació sobre el treball de XXXXX en aquests últims vint anys, XXXXX fa 20 anys, i volem publicar els resultats, sobre els camps de solidaritat, els joves que van a l'estiu, promotora de canvis personals sobre el Sud. Un estudi més qualitatiu basat en testimonis i per veure les transformacions que s'han assolit, com un exemple d'avaluació.

QUIN ÉS L' OBJECTIU?

És un tema de rendició de comptes davant tota la gent que ha participat, per la pròpia base social de XXXXX que hem aconseguit, i una altre, d'aprenentatge, encara que cada any es repensa i es valora, de cara a futur.

³¹ Se refiere a los Expedientes de Regulación de Empleo

COM INCORPOREU AQUESTOS APRENENTATGES A L' ORGANITZACIÓ?

Tenen aquesta dificultat; són molt orientades a una activitat concreta i no al conjunt de l' entitat, l'avaluació externa t'ajuda però hi ha coses que vas veient, ho vas valorant any rere any, les avaluacions no és que descobreixin algo que no ens havíem donat comte, una cosa que no sabies, un mon nou, és només un anar adaptant-te a mesura que vas fent, en base a un estat d'autoavaluació, Les avaluacions externes solen tenir certes limitacions, en quant a l'abast, en quant a que algunes recomanacions són difícil de implementar, perquè implicarien, hi ha coses fàcils i n'hi ha coses complicades de implementar en quant a recursos, temps, però si és important compartir els resultats de l'avaluació, socialitzar els resultats. Hi ha el risc que sigui un document fantàstic però que es fiqui al calaix, i ja està, és important que hi hagi un resum executiu, unes recomanacions de 2-3 pàg., que es faci després un exercici amb els equips, amb les persones més implicades, de presentar els resultats i de veure les coses que es poden implementar.

SOCIALITZAR-LOS AMB QUI?

Depèn del cas. Les avaluacions les acabes compartint amb el cercle més petit del qui depèn l'avaluació, però depèn del cas.

DES DE FA UN TEMPS QUE ES PARLA D'ESTRUCTURES EFICIENTS I EFICACES DINS DE LES ONGD. PERÒ ÉS POSSIBLE L'EFICÀCIA DE L'AJUT?

És la gran pregunta. És difícil respondre; a nivell macro, la resposta seria que no, les desigualtats són més altes, hi ha borses de pobresa, de vulneració de drets humans, el medi ambient cada vegada està més degradat, hi ha molts índex, hi ha un tema d'atribució, fins a quin punt reduir la pobresa al món?, com s'atreveixen a dir-ho, doncs? però si es reduís la pobresa, en qui percentatge he contribuït jo? Però hem d'anar a l' àmbit micro, en col·lectius determinats, en veure en l'àmbit en què has pogut incidir i puguis atribuir-te'n la consecució d'algun àmbit, per tal d'avaluar-lo, però sinó no pots. Ningú podem donar massa resposta a això, en un moment de crisis, de retallades a tot arreu, a on es qüestiona perquè em de donar més diners a les ONG o la cooperació, perquè s'aconseguiran els canvis que volem? Segur que hi ha exemples d'intervenció micro, però en general és difícil demostra-ho.

LA GENT US PREGUNTA SI AMB ELS SEUS DINERS S'ESTAN ACONSEGUINT COSES?

Jo vaig treballar a Intermón, i allí sí es feien bastants estudis d'opinió, potser és una interpretació personal, però les motivacions que la gent tenia per donar a les ONG eren varies, però una part significativa era per sentir-se bé. Sabem que el món està molt malament, i tots tenim un cert sentiment de culpa, i aquí no estem tan malament. Vivim bé en aquest país, llavors una ONG en la que tenim bastanta

confiança per part de la societat, doncs jo vull donar aquest diners a una ONG perquè solucionin aquests problemes del món, aquesta era la primera motivació, i no és dolent; em vull sentir bé, i en refio de que aquesta gent ho farà bé, la gent, generalment, te molt poca informació sobre les ONG. Una vegada em vaig trobar una gent que em va dir que col·laborava amb Intermón, jo sóc soci d' aquesta ONG que apadrina nens, i en realitat col·laborava amb Intervida. Però quan hi ha una crisi econòmica ens pot afectar a tots, o quan hi ha alguns escàndols, doncs la gent es repleguen. Després hi ha altres motivacions, més de justícia, d' apostar per un model, però la majoria és per la primera motivació.

ESTEU NOTANT LA CRISI?

Sí; però hi ha varius factors, nosaltres no tenim finançament d'empreses, i aquí ha hagut una baixada bastant important, perquè les empreses estan retallant molt la part de donatius. En les subvencions, sí ens afecta; la retallada vindrà ara, l' AECID farà una retallada important, ja ho va anunciar, el govern va ser primer, després els municipis, que ho estan passant malament, i la Generalitat ha anunciat també una retallada. A nivell de socis, no ha disminuït alarmantment, però sí ha disminuït. La crisi ens afecta a tots.

DES DEL 2005, L'AECID HA AUGMENTAT ELS SEUS FONS, QUATRIPLICANT ELS PRESSUPOSTOS DE LES ONG. US HA AFECTAT AQUESTA CRISI DE CREIXEMENT?

A nosaltres no ens ha passat tant perquè estem en l'àmbit de la sensibilització.

Les línies pressupostaries són inferiors aquí, però també. Espanya va estar creixent a nivell d'ajut, i això ha fet que hagi un creixement de les ONG, però això és perillós, al créixer gracies al finançament públic, et fa massa vulnerable, en quant també a les línies prioritàries. El govern valencià ha decidit ara que el més importat és el codesenvolupament, i llavors, què fas? és algo pervers, fent les coses depenent del que toca.

Excepte algunes ONG de molt bona base de socis, la majoria no te molts socis. XXXXX te 1.200 socis, venen dels camps que em fet, de l'àmbit de la sensibilització, de la formació, no fem captació de socis, no sortim per la tele ni fem anuncis ni fem el cara a cara; però és insuficient.

QUIN PERCENTATGE DE FONS PROPIS TENIU?

De socis, tenim un 12-13 %; també tenim recursos propis per activitat, formació, i després subvencions. Està en la memòria.

LA GENT DEL SUD, NO LES ONG LOCALS, QUINES RELACIONS TENEN AMB VOSALTRES?

Només tenim programes a nivell molt micro a Centreamèrica, de reforçament de xarxes.

HEU VISCUT O HEU FET CANVIS ORGANITZATIUS?

Estic de director des de fa un any i mig. L'altre director se'n va anar per una qüestió personal, era mestre, tenia una excedència, i per temes de conciliació familiar, ho va deixar.

HEU FET CANVIS A NIVELL DE GESTIÓ, O TENIU EL MATEIX SISTEMA ORGANITZATIU?

Estem en un procés de canvi profund. Puc dir d'on veníem però no tan cap a on anem, perquè encara no ho tenim del tot consolidat. XXXXX amb els darrers set, vuit anys va créixer bastant, es va anar estructurant, creant àrees. Llavors hi havia una estructura que per el tamany que tenia era massa jeràrquica, havia direcció, la doble figura de direcció, gerència, hi havia les àrees, amb activitat, hi havia una estructura com massa piramidal; ara, amb el nou pla estratègic, estem aplanant molt més l'estructura, sobre tot intentar, un funcionament matricial, és a dir, per un costat aplanar molt més l'estructura al haver hi molts menys nivells, i després un treball més transversal, combinar una lògica més funcional, un treball per activitats amb tota una sèrie d'equips transversals més per projectes, vinculats a línies estratègiques del nou pla. Per temàtiques: un és participació, fomentar la comunicació interna, combinar equips funcionals amb equips de projectes.

ABANS ES PODIA PARLAR D'ÀREES DE COFINANCIACIÓ, DE PROGRAMES, DE SENSIBILITZACIÓ; I ARA, AQUESTA GENT FA TOT AIXÓ?

Ara, sí en part fan això. L'any passat érem 28 persones i ara 24. Disminució de pressupost, per la crisi. La idea ara es quedar-nos aquí i mantenir-nos.

ELS DEPARTAMENTS QUE MÉS HAN CANVIAT, SÓN ELS QUE ESTAN MÉS EN CONTACTE AMB LA SOCIETAT?

Hi ha una sèrie d'àmbits amb una projecció externa vinculades a activitats visionals de l'entitat, i després hi ha un equip de serveis comuns, de treballs més transversals a les diferents activitats: hi ha la part de participació, comunicació, i gestió interna (admó., comptabilitat, bases de dades, temes laborals)

QUINA ÉS L'ALTRE PART?

És l'àmbit de campanyes, formació, camps, festa del comerç just, amb projecció cap a fora, són més activitats vinculades cap a fora. Ara el que tenim són una sèrie d' àmbits vinculats a activitats externes. Un àmbit és el dels camps de solidaritat, altra el de campanyes: roba neta, finances ètiques i comerç just; després la festa del comerç just, activitat que fem cada any. Això són els àmbits, vinculats a activitats externes. Per altra banda, serveis comuns, orientació de treball intern que donen suport als àmbits.

L'ORGANIGRAMA?

A la Web tenim l' anterior. Però el d'ara encara no està ben definit.

POTS EXPLICAR UNA MICA MILLOR EL CANVI DE DIRECTOR QUE HEU VISCUT?

Va coincidir que s'havia de fer un nou pla estratègic, i va tenir una lògica, fer un canvi de direcció coincidint amb un canvi del nou pla estratègic. La persona que entra nova es troba una nova planificació. Va quadrar bé.

HEU SENTIT PARLAR DE LES ORGANITZACIONS D' APRENENTATGE AQUÍ A ESPANYA?

No he sentit parlar d'aquestos sistemes. Un tema pendent és millorar la gestió del coneixement, i en general crec que les ONG no tenim, no coneixem un model organitzatiu; sí, som una organització sense ànim de lucre, en algunes coses fem paràmetres d'empreses del sector lucratiu, altres de l' administració pública, estem al mig, però no tenim models desenvolupats; segurament a altres països estan més desenvolupats, però no tenim models organitzatius propis. La peculiaritat de la gestió del voluntariat és algo pròpiament nostre. Estem amb necessitat de conèixer altres models, altres experiències. Això de l' aprenentatge sona molt bé...

Per nosaltres, algo molt important és el tema de la participació. A XXXXX una persona assalariada no se sent, hi ha un punt de sentir-te la entitat, d' apropiar-te de l'entitat.

VENEN DE L'ÀMBIT DEL VOLUNTARIAT?

Algunes venen dels camps de solidaritat, o d' alguna activitat nostre però no totes.

El tema de la participació, de sentir-te part d'una organització, és una part important. És un tema també que s' ha de saber integrar, com necessites espais de participació. Tenim una vocació de comunicació, de debat, i tot això s'ha de saber integrar; són peculiaritats que fa que necessitem models organitzatius propis.

XXXXX ÉS CRISTIANA?

Va néixer dels escolapis (1968), com algunes altres, però va a haver un procés d' emancipació. Ara no hi ha vincles. Va haver un cert allunyament, una separació.

MOLTES GRÀCIES PER LA TEVA COL·LABORACIÓ.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 6 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 16 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DES DE FA UNS ANYS, LES ONGD COMENÇAT A REALITZAR AVALUACIONS, GRAN PART D'ELLES A TRAVÉS DEL CONVENIS DE L'AECID. ESTEU APROFITANT ELS RESULTATS DE LES AVALUACIONS?

Aecid i algunes comunitats autònomes ens ho demanen, acostumem a fer unes 5-6 a l'any, de l'AECID, l'Agència Catalana de Cooperació, L'Agència Andalus de Cooperació, el Govern Basc.

COMPARTIU ELS RESULTATS?

Són per les financeres, ho compartim amb la nostra Junta Directiva i pels socis que ho vulguin consultar. N' estan valorant si penjar-les a la Web, però encara no ho han fet. No saben si fer-ho. Fan una setmana al any de formació, i sempre toquen algun tema d'avaluació significativa en aquestes jornades.

L'AVALUACIÓ, ÉS UNA EINA DE RENDICIÓ DE COMTES O UNA EINA D'APRENTATGE?

És una barreja. El que sí hem de fer és rendir comptes. Sigui un eina de formació o de discussió, sempre hem de rendir comptes.

A PARTIR DE QUAN FAN AVALUACIONS?

D'una manera més sistemàtica, fa uns set o vuit anys cap aquí, que es fan més. Nosaltres no estem qualificats i ni tenim convenis de l' AECID, però ha pujat des de que les diferents agències volen sistematitzar els resultats. Nosaltres amb l' AECID teníem alguna avaluació però al treballar amb més comunitats autònomes s'han pogut realitzar més. Fins i tot el 2002-03 vam fer un exercici d' avaluació de projectes pel nostre comte amb fons propis, amb hores de treball pròpies, perquè es trobava a faltar convocatòries que entressin avaluacions de projectes. Era una avaluació sobre uns projectes a Nicaragua, Guatemala i El Salvador. Els resultats es van posar en discussió amb la Junta.

SÓN UNA BONA EINA PER VOSALTRES? SERVEIXEN PER ALGUNA COSA?

Permanentment estem avaluant, a qualsevol contrapart, qualsevol decisió. És fruit d' una avaluació permanent, Hi ha avaluacions més profitoses que altres (tenim 30 projectes a l' any) però no tenim capacitat per metabolitzar avaluacions per tot. Per exemple, amb les sis o set avaluacions a l' any no tenim capacitat per metabolitzar tot això. Aleshores, la persona que porta més el projecte i el seguiment del projecte i de les persones, llavors, fer alguna avaluació d'algun problema que la mateixa organització s'està plantejant, fer avaluacions útils col·lectivament.

El tema dels projectes productius, fins a quin punt és rentable continuar treballant amb aquest tema, però altres avaluacions poden ser molt interessants per la persona que ho porta però no a nivell d'organització.

AVALUACIONS QUE US HAGIN FET REPLANTEJAR O CANVIAR L' ORGANITZACIÓ?

No vam canviar radicalment però l'avaluació de projectes productius sí que ens va servir per re situar-nos en aquest tema.

DES DE FA UN TEMPS QUE ES PARLA D'ESTRUCTURES EFICIENTS I EFICACES DINS DE LES ONGD. PERÒ ÉS POSSIBLE ACONSEGUIR L'EFICÀCIA DE L'AJUT?

No és fàcil saber l' eficàcia de l' ajut ni de les ONG ni de ningú. És complicat perquè no són experiments de laboratori, i aïllar les variables en les que intervenim nosaltres de les que ocorren en qualsevol procés és bastant complicat. Són processos socials, i una de les discussions que tenim nosaltres és que més que tenir grans avaluacions és tenir més modestos, amb menys recursos que una avaluació més gran. Introduir

una sistemàtica més quotidiana és més important. Però estem en un moment de crisi de la cooperació i de les polítiques públiques de cooperació i tot això es vindrà una mica a baix.

POTSER S'HA DE BUSCAR UNA EINA QUE SIMPLIFIQUI MÉS EL TREBALL

Totes les avaluacions que fem són externes. Però volem una eina d'avaluació més interna, que es quedi més aquí. Tenim acord d'avaluacions de tres o quatre anys, i volem que després d'aquest procés hi hagi un balanç de com ha anat, aspectes positius, per veure si seguim treballant amb aquesta organització, o si aquest procés ja s'ha acabat o hem de replantejar-nos un altre procés, tot això implica avaluacions. Si no seus ni mires ni participes per decidir tot això, aquí fas una avaluació implícita.

HO POSEU PER ESCRIT?

Això ho fem per escrit però internament per valorar les organitzacions amb les que treballem.

L'EFICÀCIA, A QUI INTERESSA?

L'eficàcia interessaria sobretot a la gent implicada en els projectes. Jo no crec que interessi realment ni a les administracions ni directament a les ONG que estem aquí (però indirectament sí), però sobre tot a la gent que està implicada en el projectes.

PERÓ SÓN ELS DINERS DE LES ADMINISTRACIONS

Sí, però en tota la cadena, existeixen interpretacions diferents de l'eficàcia, no tothom te els mateixos objectius i es valora de diferent manera. L'objectiu de l'administració pública seria poder rendir comtes, i després depèn. No sempre pots explicitar tots els objectius que tens a les administracions públiques. Hi han entitats públiques que tots els temes d'incidència política, d'enfortiment de les institucions, o no els interessa o fins i tot no hi estan d'acord, i moltes d'aquestes coses estan implícites als projectes però no es diuen, aleshores has de fer una avaluació per la finançadora i tu has de fer una avaluació diferent amb qui correspongui. No passa sovint, però passa.

L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA FINANÇA PROJECTES MÉS DE NECESSITATS BÀSIQUES I VOSALTRES ANEU MÉS EN UNA LÍNIA DE TREBALL AMB LES COMUNITATS I INTENTEU CAÇAR ELS DOS OBJECTIUS. FINS A QUIN PUNT HO ACONSEGUIU?

Més que treballar en altres línies, les administracions públiques treballen en altres enfoc. Una administració vol treballar en salut i tu en educació; és difícil de caçar, però dins d'ensenyament o dins de salut hi ha molts enfoc. Nosaltres dins d'ensenyament em fet activitats que no les hem pogut informar. Per exemple, en projectes d'equitat de gènere, en formació de salut sexual i reproductiva, l' empresa avaluadora de l' ajuntament de Madrid, fa tres o quatre anys, vam presentar uns power point sobre salut reproductiva, i la mateixa empresa avaluadora ens va dir que aquest annexa era millor que no ho poséssim.

AIXÓ JA ÉS UNA QÜESTIÓ POLÍTICA...

En les línies que s' han marcat en el món de l' ONG amb la declaració de París i l' alineació de l'ajut es tendeix, cada cop més, a que cada intervenció de la cooperació estigui dins dels plans de desenvolupament del govern en qüestió que correspon a cada país del Sud, i hi ha països en que això comporta problemes. Llavor tens dos punts crítics, l'administració d'aquí i l' administració d'allà. Cada cop més, qualsevol projecte l'has de fonamentar amb les polítiques de desenvolupament d' un determinat país, i nosaltres ens trobem en projectes de temes de medi ambient que estan en contra de les polítiques de desenvolupament de determinat país perquè tot el tema de les prospeccions petrolíferes de l' Amazònia peruana o del Brasil, van en contra del que fem amb les comunitats amb les que treballem, de defensa dels territoris indígenes, o medi ambientals. Clar que sempre trobes una llei en el país contradictòria amb els seus propis plans. Però és en aquest bosc en el ens hem de moure.

PODRIES EXPLICAR EL PAPER DEL BENEFICIARIS, APART D' IDENTIFICAR LES SEVES PRÒPIES NECESSITATS?

Aquí, ells fan tots els projectes, amb el nostre ajut tècnic. Identifiquem organitzacions en els països en els que treballem. Tenim un par d' eixos de treball: sobirania alimentaria i construcció de drets bàsics, i com a eixos transversals tenim equitat de gènere i d' incidència política i social, en aquest esquema tenim uns criteris de selecció de les contraparts amb les que treballem, i a partir d' aquí si hi ha coincidència de treball, el que fem és acords de treball en tres o quatre anys, en funció d' un determinat projecte o procés, independentment de si aconseguim finançament o no, l'acord és de seguir aquest procés de 3 ó 4 anys. Un cop establert aquest acord, fem un primer esborrany de quins són els objectius del projecte, caixó ho presenta la contrapart, s' aprova aquí i a partir d' aquí la contrapart desenvolupa la formulació del projecte. El nostre ajut, un cop tenim la proposta de projecte, depèn de quina institució ho presenten, dependent del formularis, veiem en quines coses s'ha de fer més èmfasi i el nostre assessorament en aquest nivell, quins annexos o quina informació s'ha de presentar.

LES ONG LOCALS SÓN DE LA MATEIXA COMUNITAT O NO TE PER QUÈ?

Hi ha de tot. Hi ha ONG d' àmbit nacional hi ha organitzacions de comunitats petites, tenim una mic de tot.

UN COP S' ACABAT EL PROJECTE, FAN ELLS L' INFORME FINAL?. HI HA UNA MANERA DE SABER SI S' HAN ACONSEGUIT ELS OBJECTIUS, ENCARA QUE SIGUI A NIVELL LOCAL?

Aquí entra l' avaluació, pot ser una avaluació formal però després hi ha que totes les contraparts amb les que treballem tenen com a norma fer assemblees, tallers d' avaluació al final d' aquestos processos amb la gent beneficiària i a partir d' aquí elaborar els informes.

ESTRUCTURA ORGANITZATIVA. DES DE QUAN ESTÀS COM A DIRECTOR?

Des del 2002.

ES VA FOMENTAR ALGUN CANVI ORGANITZATIU?

Jo sóc el coordinador de l' àrea tècnica professional. Nosaltres som una associació. I per tant, el que jo coordino és la part professional. Jo rendeixo comptes a la Junta de l' associació. Jo no coordino el total de l' organització. Pel que fa a la part professional, no va comportar un canvi organitzatiu important. El que sí hi ha hagut en aquests 8-9 anys s'han desenvolupat molt les polítiques de desenvolupament i pressupostos i hi ha hagut un creixement d' aquesta part. Érem quatre persones a l' oficina i dos persones sobre el terreny (cooperants). En aquest moment som onze persones treballant aquí i una persona representant en cada un dels set països en els que treballem (Amèrica llatina i Marroc) Hi ha hagut un creixement modest, l'hem volgut retindre sempre aquest creixement. De la mateixa manera que ens els pròxims dos-tres anys hi haurà un canvi organitzacional, de decreixement bastant important.

Nosaltres treballàvem històricament a Nicaragua, Guatemala i El Salvador, i teníem un treball més puntual a Mèxic i a Cuba, i el creixement ha consistit en que s'ha equiparat el treball més fort a tots els països, al haver més oportunitats de desplegar aquest treball. Ha estat un creixement del finançament públic. El creixement de donacions, es va donar a la dècada del 90, i des de aleshores ha crescut poc.

SOU INDEPENDENTS ECONÒMICAMENT?

Som independents per algunes coses i dependents per altres. Amb les quotes de la base social nosaltres podríem funcionar amb una estructura mínima, però per tenir 30 projectes a l' any a sis països, som dependents de l' administració pública, perquè a més del projecte fem tot un treball de sensibilització, d' educació, de treball en xarxa en altres entitats d' aquí i no som dependents de l' administració perquè tenim una xarxa de grups de base que ho fan de manera voluntària. Alguns projectes tenen cofinanciació, però sense l' ajut de l' administració pública no podríem tindre 30 projectes. XXXXX podria subsistir, fer el treball que fa aquí de solidaritat i podria tenir uns tres o quatre projectes concrets allà, però en unes dimensions més petites.

Som uns 1.600 socis.

LLAVORS, AMB 1.600 SOCIS SÍ ES PODRIA TREBALLAR INDEPENDENTMENT, A UN NIVELL MOLT DISCRET?

El treball que es fa aquí no baixaria realment, sols el treball que es fa allà, la nostra capacitat de donar suport al projectes.

EL CREIXEMENT QUE HEU TINGUT, HA VARIAT MOLT L' ORGANIGRAMA?

Abans amb quatre, cinc persones pràcticament érem un mateix equip: ara tenim un àrea de projectes, un àrea d' educació i donar suport a aquestes organitzacions territorials aquí, i una àrea d'administració; abans teníem una cosa embrionària que s' ha desenvolupat; ara tenim un àrea de projectes amb quatre persones aquí i set cooperants, dos persones a educació i suport a les organitzacions territorials, i tres persones a administració. S' han consolidat àrees.

Abans érem una persona que portava administració, dos que portaven projectes i una que coordinava tot. Jo penso que sí s' ha desenvolupat tot bé. Sí ens ha preocupat tenir una política de bastanta austeritat i de no estirar més el braç que la màniga.

COM ES PRENEN LES DECISIONS A LA VOSTRA ORGANITZACIÓ?

Tenim una Junta Directiva a l' associació que es reuneix dos cops al mes, jo hi vaig com a responsable de l'oficina tècnica, i també algú de l'àrea de projectes o d'administració, dependent dels temes que es vagin a tractar. Les decisions importants es porten a la Junta Directiva, i les decisions internes de l' oficina tècnica, d'organització del treball, tenim bastanta autonomia de decisió. Aquí tenim una reunió al mes de les tres àrees, de tot l' equip, i després tenim reunions de les diferents àrees.

HEU FET REESTRUCTURACIONS?

Sabem segur que haurem de reduir, però encara no hem decidit ni com ni per on, perquè no tenim encara elements per saber quina serà la dimensió de la reducció que hi haurà. Fins aquest any no tenim cap problema en continuar, hi tenim fins i tot algú coixí que ens permeti arrossegar algún dèficit per algún temps. Però és clar, això és provisionalment durant dos o tres anys, però el que ens temem és que tot el sistema de cooperació i les polítiques públiques de cooperació és el que està en entredit en aquests moments, i és evident que haurem de retallar, ara no hem retallat però sí hem prioritzat; si l' any passat vam presentar 25-26 projectes, i aquest any teòricament tenim les mateixes administracions públiques,

però ens temem que no hi haurà la mateixa quantitat de fons, que alguna administració no faci convocatòria. Com no sabem les dimensions, aquest any hem assumit els mateixos projectes, però hem prioritzat quins serien els més importants; més que retallar, hem fet una escala de prioritats.

Al final d'aquest any depèn de com hagi anat, llavors si podrem veure fins a quin punt. Els nostres socis s'estan mantenint estables.

HEU SENTIT A PARLAR DE LES ORGANITZACIONS D'APRENENTATGE? APRENDRE PER PLANIFICAR MILLOR.

No he sentit a parlar gaire. Nominalment ho he sentit però no se ni de qué va.

US PLANTEJEU TREBALLAR PER OBJECTIUS?

No, no.

FEU PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA?

Sí, tenim una cosa semblant; amb indicadors de fites que volem assolir en quatre anys.

US SERVEIX?

Sí. Però en la situació tant canviant en aquest moments, totes les eines de planificació estan una mica en suspens. Els elements qualitius de la nostra estratègia estan vigents però els quantitius estan pendents. No utilitzem altres eines. Tenim una estructura bastant casolana, on pràcticament només hi han dos nivells i mig de estructura a on les reunions que fem les podem fer tothom a la vegada, ja se que tot això es pot aplicar a les grans i petites, però a vegades és un tema d'economia.

PROCESSOS DE QUALITAT?

Estem acabant el procés per respondre els criteris de la CONGDE, que ha tret un criteris de transparència i qualitat que l'estem acabant, i que a partir de l'any que ve ho hauran de complir a través d'una auditoria externa. Tot aquest sistema d'ítems s'ha fet perquè qualsevol auditoria externa ho pugui fer. Va sortir al voltant del problema que hi va haver amb el conflicte amb la fundació Lealtad, fa tres, quatre anys, amb lo de Anesvad i Intervida. Jo no el vaig seguir massa perquè no seguíem aquest sistema d'acreditació, però, el que ho va fer saltar, és que El País va treure un llistat d'organitzacions, tant de cooperació como d'assistència social, que segons la fundació Lealtad no complien els requisits de qualitat,

i aquí es barrejava a gent que no complia perquè podia haver comtes que no estan clares o que no es fan auditories, o temes bastant greus, fins, jo conec una organització de malalts mentals que sortia perquè hi havia un membre de la Junta que no hi havia anat durant tot l' any i que sortia en el mateix llistat. Es va demanar a la fundació una certificació amb això, però la reportera de El País ho va treure de la Web sense cap criteri, i des de la CONGDE es va decidir fer una altre sistema que no depengués de cap entitat.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 7 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 17 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

ENTREVISTADO/A: A mí lo que me interesa es del punto de vista práctico, de aplicación, si has encontrado cosas como de resultado, de hipótesis de trabajo que se te confirmen de cómo conseguir eso ¿Tienes claras tendencias, evidencias de cómo se hace?

ENTREVISTADORA: DONDE MÁS EXPECTATIVAS TENGO ES PRECISAMENTE EN XXXXX. EN ESPAÑA LAS ORGANIZACIONES ESA DEPENDENCIA QUE HAY CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HACE QUE LAS ONG NO PUEDAN LLEVAR A CABO SUS PLANES INICIALES, PORQUE LAS PRIORIDADES INICIALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DE LA AECID, HACE QUE LES VAYAN INDICANDO EL CAMINO POR EL QUE QUIERE IR EL GOBIERNO DE TURNO. PERO A NIVEL DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HAY MUY POCOS APORTES. LOS POCOS QUE PUEDE HABER ERAN EN INTERMÓN Y EN XXXXX. POR ESO TENÍA TANTO INTERÉS EN HACERTE LA ENTREVISTA PORQUE QUERÍAS IMPULSAR UN CAMBIO ORGANIZATIVO Y ESO ME INTERESABA BASTANTE COMO INNOVACIÓN, PORQUE EN LA MAYORÍA DE LAS ONG NO HAY, SOBRE TODO DESPUÉS DE ESE CRECIMIENTO DESDE 2005-2006 CON LA TRIPLICACIÓN DE LOS FONDOS DE LA AECID HA HECHO CRECER EXAGERADAMENTE MUCHAS ONG, DE HECHO AHORA INTERMÓN ESTÁ EN UN ERE, ACSUR, SETEM, HAY UNAS CUANTAS QUE ESTÁN DESPIDIENDO A GENTE PORQUE HABÍAN CRECIDO DEMASIADO, MÁS DE LA CUENTA, ESTÁN REAJUSTANDO PARA SOBREVIVIR; LAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO O DE PUESTA EN MARCHA DE ALTERNATIVAS ORGANIZACIONALES QUEDA PARALIZADO.

¿Has tenido oportunidad de hablar con Intermón, sabes lo que está pasando?

CONOZCO SÓLO A DOS PERSONAS QUE OCUPAN PUESTOS SIGNIFICATIVOS EN INTERMÓN; NO SE CONOCEN ENTRE ELLAS, Y YA LLEVAN MÁS DE UN AÑO DE BAJA POR DEPRESIÓN. LA MISMA MUTUA LES HA DICHO QUE ES POR UN PROBLEMA INTERNO, QUE HABRÍA QUE ESTUDIAR POR QUÉ PASA. EL ERE DE INTERMÓN VA A AFECTAR A 90 PERSONAS. TODAS LAS ORGANIZACIONES ESTÁN A LA EXPECTATIVA DE LO QUE VA A SUCEDER. PERO TODAVÍA NO ME HE ENTREVISTADO CON ELLOS.

No me sorprende porque para mí Intermón está sobredimensionada. Yo recuerdo que hace un año me invitaron a una mesa de RRHH, en la que fue Intermón, y la chica de RRHH me dijo que eran más de 40 personas en el departamento. Hice una comparación rápida cuando salió la noticia del ERE, de que ellos hablaban de 500 personas y 80 millones de presupuesto, y XXXXX tenía 50 millones y cien personas, entonces hay ahí algo que realmente no funciona. Era más bien por saber porque te cuento, una de las cosas que mueve el cambio dentro de XXXXX es justamente la capacidad de las organizaciones, las ONG en este caso, de generar impacto o resultados, pero de una manera que uno sienta que como organización lo está haciendo bien. En estos días, en algunas reuniones discutíamos que es muy difícil decirle a una organización que lo está haciendo mal, porque con la misiones que tenemos generalmente todo lo que uno hace siempre está bien, porque teniendo una causa tan noble como la que tenemos como le vas a decir a alguien aportar tal campaña, tal iniciativa o embarcarte en tal historia está mal. Una cosa es eso y otra cosa es que bajo ese paraguas no puedes permitir tampoco que todo quepa porque entonces dependes, estas a expensas de las personas individuales que les llegan las iniciativas, sus propias creencia de cuáles son las razones más importantes y donde ellos consideran que XXXXX tiene que estar, acaba siendo más un tema de personas, de equipo y no un tema institucional.

Yo imaginaba que Intermón como ha desarrollado más su parte de incidencia, sensibilización con un perfil más reivindicativo, me preguntaba hasta qué punto eso lo iban a tocar, que no significa quitarlo pero sí darle un enfoque en el que decidas para qué lo haces y dónde te centras, porque yo creo que ellos han disparado a muchas cosas distintas, tan pronto estaba en una campaña como en el tema de Repsol en la Junta de accionistas, muchos rentes distintos y no sabes la lógica al final de año de lo que he conseguido. A XXXXX lo que nos pasa es que bueno, este es el 30 aniversario, y te preguntas que has hecho y bueno, en tal sitio hemos conseguido tal cosa, y en espala tal otra, pero institucionalmente, ahí ya se te cae el discurso, y nuestro ejercicio es a partir de ahí.

YO CREO QUE LA PRINCIPAL DIFERENCIA ENTRE INTERMÓN Y XXXXX ES QUE INTERMÓN SE HA CENTRADO MÁS EN LOS TEMAS DE INCIDENCIA Y LOBBY EN EUROPA, Y XXXXX SE ESTÁ CENTRANDO MUCHO MÁS EN COOPERACIÓN AL

DESARROLLO, EN EL SUR. ENTONCES QUIZÁS POR ESO INTERMÓN TIENE ESA FAMA O ESA AUREOLA DENTRO DEL MUNDO DE LA COOPERACIÓN, PORQUE REALMENTE ESTÁ INVIRTIENDO MUCHO DINERO EN CAMPAÑAS Y EN SENSIBILIZACIÓN EN EL NORTE, QUE ESO TAMBIÉN LA HACE MUY LOABLE, PERO EL TRABAJO DE XXXXX, BÁSICAMENTE, ES TRABAJO DE COOPERACIÓN EN EL SUR. XXXXX TENDRÍA QUE APROVECHAR MÁS ESA EXPERIENCIA BUENÍSIMA QUE TIENE, QUE ES DE LO MEJORCITO QUE HAY EN COOPERACIÓN EN EL SUR, Y ESO NO TODO EL MUNDO LO SABE; SÓLO LO CONOCE AQUELLA GENTE QUE TRABAJA EN COOPERACIÓN, PORQUE EL RESTO DE LA SOCIEDAD SÓLO VE QUE XXXXX SÓLO HACE APADRINAMIENTOS. QUIZÁS HABRÍA QUE POTENCIAR Y VISIBILIZAR MÁS EL TRABAJO DE CAMPO Y LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN, PORQUE DE AHÍ DEPENDE LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES; ESTOY UNIENDO LO QUE ES LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES CON LAS LEGITIMIDADES, CÓMO LEGITIMAS ESA RECAUDACIÓN DE FONDOS, ESE APADRINAMIENTO; TÚ TIENES TUS GRUPOS DE INTERÉS, LOS DONANTES, LA SOCIEDAD DE ESPAÑA, LAS ORGANIZACIONES LOCALES DEL SUR, LOS IMPLICADOS MÁS DIRECTOS. PERO LA SOCIEDAD DEL NORTE NO CONOCE EL TRABAJO DE XXXXX, CONFUNDEN EL TRABAJO QUE LLEVAN UNAS ORGANIZACIONES Y OTRAS Y REALMENTE NO SON LO MISMO. ESE TRABAJO DE CALIDAD QUE HACEN MÁS UNAS QUE OTRAS SE DEBERÍA DE DESTACAR COMO UN VALOR AGREGADO, DIFERENCIARNOS EN ESE SENTIDO. NOS HEMOS VOLCADO MUCHO EN COOPERACIÓN, PERO NO SOMOS UN REFERENTE EN EL NORTE, NO NOS HEMOS CONVERTIDO EN REFERENTE. ES MÁS REFERENTE INTERMÓN QUE NO TIENE TANTO TRABAJO DE COOPERACIÓN EN EL SUR, QUE LO QUE HACE MÁS SON CAMPAÑAS, PERO SE HA CONVERTIDO MÁS EN REFERENTE POR LOS ESTUDIOS QUE HACE. PERO LA EXPERIENCIA LA TENÉIS VOSOTROS. EN ESPAÑA NO HAY ESTUDIOS COMPARATIVOS QUE DIGAN, POR EJEMPLO, NOSOTROS ESTAMOS TRABAJANDO EN EDUCACIÓN DE ADULTOS CON ESTA METODOLOGÍA Y NOS FUNCIONA MUY BIEN, NO SÓLO ESTAMOS GASTANDO EL DINERO EN ALFABETIZACIÓN SINO QUE ADEMÁS ESTAMOS CONSIGUIENDO ESTOS RESULTADOS. EN EEUU Y EN INGLATERRA HAY GRAN CANTIDAD DE ESTUDIOS COMPARATIVOS DENTRO DEL MUNDO DE LAS ONG, POR EJ. DE CUANDO HUBO LA AYUDA DE EMERGENCIA EN UGANDA, BURUNDI, TODA ESA CRISIS DE LOS AÑOS 90, E INTENTARON VER HASTA QUÉ PUNTO LAS ONG SE INVOLUCRARON AHÍ Y CUÁLES FUERON LOS RESULTADOS FINALES. PERO CON EL MITCH, EN EL QUE ESPAÑA SE INVOLUCRÓ MUCHÍSIMO, NO HAY NADA ESCRITO, Y XXXXX HIZO MUCHÍSIMO. ESAS EXPERIENCIAS SE PIERDEN Y A LA HORA DE RECUPERARLAS SOMOS INVISIBLES, NO SÓLO PARA LA SOCIEDAD SINO TAMBIÉN PARA EL MUNDO ACADÉMICO. TERMINO LA TESIS EN JUNIO Y ESTOY VIENDO CÓMO PRESTAR APOYO A ONG PARA REALIZAR ESTUDIOS COMPARATIVOS Y PODER SACAR ESAS EXPERIENCIAS QUE ENRIQUECERÍAN ESE DEBATE QUE A NIVEL DE ONG NO TENEMOS. DE QUÉ MANERA

LAS ONG PUEDEN CRECER MÁS Y HACERSE MÁS FUERTES DELANTE DE LA SOCIEDAD. A LA MISMA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LE INTERESA, LE HA INTERESADO EXTERNALIZAR ESE SERVICIO DE COOPERACIÓN PORQUE SOMOS NOSOTROS LOS QUE APORTAMOS ESOS VALORES A LA SOCIEDAD, QUE YA ESTÁN PERDIDOS EN LA SOCIEDAD; PERO VALORES HASTA QUÉ PUNTO, PORQUE TAMPOCO ESOS VALORES NOS AFECTAN TANTO EN EL TRABAJO, HAY UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE EN LA QUE LOS VALORES ENTRAN COMO EN CUALQUIER OTRA ORGANIZACIÓN, ESOS VALORES DE ÉTICA, TRANSPARENCIA, TRABAJO EN EQUIPO, SOLIDARIDAD, EQUIDAD, TAMBIÉN LOS PUEDES ENCONTRAR EN CUALQUIER OTRA ORGANIZACIÓN PRIVADA, PERO A NOSOTROS A NIVEL DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA TRATAMOS DE BUSCAR OTRO TIPO DE EFICACIAS, POR EJ CON ESTRUCTURAS MÁS MATRICIALES, CAMBIAR ESAS JERARQUÍAS TAN DE ARRIBA A ABAJO QUE LO QUE HACEN ES CONSTREÑIR ESA ESTRUCTURA Y ALIMENTARLA CON CUADROS INTERMEDIOS QUE LO QUE HACEN ES BUROCRATIZAR MÁS LA ORGANIZACIÓN. ESTAMOS CREANDO EN LAS ONG ORGANIZACIONES MUCHO MÁS PLANAS Y MUCHO MÁS EFICIENTES EN ESE SENTIDO, PORQUE ESTAMOS CONSIGUIENDO DARLES MÁS RESPONSABILIDADES A LOS PROFESIONALES QUE TENEMOS, QUE ES GENTE MUY CAPACITADA, MUY CUALIFICADA. CON ESAS CAPACIDADES PODEMOS SER CAPACES DE FUNCIONAR CON ESTRUCTURAS MENOS ABULTADAS.

Yo te diría que eso es lo que uno piensa encontrar en las ONG, es lo que estamos intentando hacer, y ahora hablamos de eso, pero no es lo que yo encontré en XXXXX ni lo que se desarrollo durante esos años y se fue convirtiendo en algo mas jerárquico, mas burocrático, totalmente inoperante, y la sensación que tengo, por conversaciones con otras personas y más, es que en general funcionan así. Lo que me resultó más llamativo es que, por eso tu trabajo me parece tan interesante, porque los valores que promueven las organizaciones en la sociedad civil luego resulta que cuando intentas aplicarlo a tus organizaciones, no están o están lo contrario, es un sector sumamente contradictorio porque promovemos una manera de ser y de hacer que cuando lo llevas a tu organización, te aseguro que he visto en este sector cosas que en el mundo de la empresa privada no me las he encontrado. Son contradicciones muy grandes de lo que son las reglas de poder escritas o no escritas, y como se manejan y se manipulan, o sea la gestión del poder en estas organizaciones es tremenda, y duele porque el discurso de esas mismas personas es uno y su práctica es totalmente la contraria. Cuando encuentras esas cosas, te preguntas bueno, no estábamos en una ONG? ¿No decíamos que los valores eran así? Y curiosamente me lo he encontrado aquí, en España, y me lo he encontrado en los países también, en el sentido de que su discurso de su comportamiento hacia los socios locales hacia las comunidades es uno pero en sus oficinas nacionales que no respire nadie sin pedir permiso, y entre países, imposible que nadie supiera nada de ningún otro sitio, era como que cada uno aprenda leyendo de sus libros, pero nunca por lo que me cuente el de al lado o por lo que me traslade el de al lado. En ese sentido, yo no sé lo que tú te estás encontrando

pero mi entendimiento que es más bien informal, de otras organizaciones, del sector en general, es muy contradictorio, de lo que se dice y de lo que uno se encuentra. Eso no significa que no haya procesos participativos, porque eso lo tenemos muy metido dentro, pero fijate lo que te digo, es una manipulación del lo que está ocurriendo, yo permito que haya un proceso participativo pero en realidad ya sé lo que quiero hacer, lo que voy a hacer independientemente de lo que salga en el proceso participativo, es como un autoengaño, dejo que la gente opine, genero unas expectativas que luego no se van a cumplir, porque luego la gente se queda insatisfecha, es un poco como falso. He de reconocer que lo veo todo con una visión bastante crítica y con un potencial de mejora inmenso porque me parece que en el sector somos muy contradictorios.

Y LUEGO LA MAYORÍA DE LAS ONG SON MUY PEQUEÑAS, AL SER TAN PEQUEÑAS ES MUY DIFÍCIL DESARROLLAR CUALQUIER SISTEMA ORGANIZATIVO MÍNIMAMENTE PROFESIONAL. LA MAYORÍA DE LAS ONG QUE ME HE ENCONTRADO, SON MÁXIMO OCHO, DIEZ PERSONAS. HAN IDO CRECIENDO COMO HAN PODIDO, Y ES VERDAD QUE TODAS TIENEN UN SISTEMA MUY VERTICAL DE ORGANIZACIÓN PERO A LA VEZ MUY INFORMAL. SE MEZCLAN ESAS DOS VARIABLES, MUY INFORMAL EN EL QUE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN SON LO QUE OCURRE EN LOS PASILLOS PERO LUEGO A LA VEZ LA ESTRUCTURA ES LA ESTRUCTURA. Y TAMPOCO TIENEN MUCHAS MÁS METAS, LA MAYORÍA DE LAS ONG A LO ÚNICO QUE SE DEDICAN ES A PRESENTARSE A LAS CONVOCATORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN. PÚBLICA Y A GESTIONAR LOS PROYECTOS, Y YA ESTÁ. NO PUEDEN NI PIENSAN QUE PUEDE HABER OTRA MANERA DE HACER LAS COSAS O DE VINCULARSE. ES MUY POCO EL APORTE QUE SE ESTÁ DANDO DESDE LAS ONG ESPAÑOLAS, POR ESO MISMO.

XXXXX TIENE FONDOS COMO PARA PODER PENSAR POR SÍ MISMA Y ES LO SUFICIENTEMENTE GRANDE COMO PARA DESARROLLAR CUALQUIER PROYECTO DE MEJORA.

Hay algunas organizaciones que sí pueden aportar, organizaciones que con la crisis están intentando reinventarse y que tienen una cantidad suficiente de fondos privados, Médicos, Unicef, que también está cambiando mucho, y por supuesto Intermón, XXXXX y demás. Si es verdad que la mayoría son lo que tú has descrito pero sí vale la pena estudiar las grandes para que no se equivoquen los demás. Yo creo que en este tipo de organizaciones la mayoría de la gente se acomoda en sus puestos de trabajo. Hay unas prácticas o reglas no escritas del sector, que cuando tu entras en una organización mas con un compromiso y con un entendimiento del mundo y con una voluntad de contribuir a cambiarlo, todo vale y todo está bien; entonces las personas permanecen en sus puestos de trabajo porque cómo les vas a decir que lo que ha hecho no está bien. No existe internamente una accountability, que es la palabra que nosotros no somos capaces de traducir, no hay una accountability personal, incluso aunque pongas sistemas, que nosotros los hemos puesto, de evaluación de resultados, de seguimiento de objetivos, aun así esas herramientas no sirven porque en realidad siempre encontramos una razón, una explicación de

por qué las cosas no han salido y porque nuestra forma de ser es claro, lo has hecho mal, la próxima vez te saldrá mejor. Existe un tema de autocomplacencia tanto organizativa como individual. Es muy difícil, yo durante los años que he estado en XXXXX, hasta que soy responsable de XXXXX, despedir en XXXXX era inviable, imposible. Yo recuerdo un caso de despido en la época en la que yo estuve con Rafael, y fue una situación violenta, y luego hemos vivido situaciones de decir, esto ya no se puede permitir, la gente abusa, porque cuando te das cuenta que aquí todo vale, la gente tiene un punto más beligerante o más mal educado, pero da igual, y en situaciones así eso no ocurría. Hemos vivido una experiencia curiosa, al quedarme yo en la dirección había un argumento un comentario de que las personas que llevaban mucho tiempo no vales, y que esas se tienen que ir por definición, y eso no es así, hay quien llevaba mucho tiempo y que se ha ido, y gente que llevaba mucho tiempo y que sigue en la organización. Lo importante no es lo años que lleves en una organización, sino tu actitud para entender lo que está pasando, lo que se requiere de ti y tu capacidad de reciclaje para responder a esas expectativas. Entonces la gente que se está quedando es la gente que independientemente de los años que lleven, tienen que coincidir dos cosas, en mi opinión, que ese proceso personal que uno vive de entendimiento del proceso de cambio a uno le guste, que cuando te lo piensas te ilusiones con el desafío que hay, y segundo, que no solo te ilusione sino que tú le pongas en ti mismo, entonces yo para formar parte de esto, quiero ser parte de la solución y digas yo cómo voy a cambiar y cómo tb voy a animar con mi propio comportamiento y discurso a los compañeros, porque lo que suele ocurrir en esas situaciones, y nosotros lo hemos vivido aquí, es que a las personas cuando hablan de cambio, todo le parece bien y todo el mundo se apunta, porque suena interesante, la frase que me he encontrado yo aquí es que en XXXXX llevamos cambiando toda la vida, no me pidas que no sea proclive al cambio porque yo lo llevo siendo siempre, y la gente no se da cuenta que no es así, una cosa es decir que te parece bien el cambio y otra que tú seas el cambio, promuevas el cambio, te comas el tarro lo suficiente a nivel personal para que sepas que cosas tienes que cambiar en tu comportamiento en tu actitud en todo. Cuando lo llevo en la práctica en XXXXX creo que hay personas que era evidente que no lo iban a hacer y por eso se marcharon, eran un obstáculo real, y que declararon abiertamente que yo no estoy a favor ni voy a empujar y seguiré haciendo lo que a mí me da la real gana, así no se puede estar, y entonces esa gente se tiene que ir. Y luego hay otras personas que han pasado otro proceso distinto, que te dicen que sí, no son, por distintas circunstancias, personas que tengan un poder determinado dentro de la organización y entonces permites se intente hacer ese proceso de cambio, pero hay veces que la gente lo lleva dentro; la forma de ser, si tú has estado diez años trabajando en una estructura sumamente vertical que te molesta soberanamente que la gente lo que tú interpretas como que te están puenteando o que te están llevando la contraria en una reunión de trabajo en la que has dicho que se olviden de las etiquetas y de los puestos antes de entrar, pero a ti eso te sigue molestando dentro, entonces, no vas a conseguir cambiar, cuando va a tu forma de ser, lo que ocurre es que eso la gente no lo ve, muy poca gente es capaz de reconocer que no son capaces de pujar ese cambio, ahí empieza la parte defensiva, ahí empieza el es que esta organización no hay dirección, en esta organización no hay orientación, en esta organización patricia en este caso hace lo que le da la gana y no sabemos qué hacer, no me dicen nada entonces, los comentarios y las críticas que existían antes de que no se le da visibilidad a la gente, no se le da oportunidades de proponer, de construir, de tener iniciativa, cuando quitas esas barreras, la gente se siente amenazada y ahora que hago,

y en ese qué hago en vez de reconocer, yo no sé qué hacer entonces me tengo que ir, entonces se genera la actitud defensiva de acusar al que está ahí, e intentar encontrar todas las pegas, que seguramente en una parte importante ellos tengan toda la razón del mundo, pero ellos siguen insistiendo en que les tienes que dar el tema resuelto, que creo que en esta época de cambio es una característica que aquí en este proceso de cambio la vivimos mucho, que es yo quiero tener responsabilidad, yo quiero participar en las decisiones, tener esto, yo quiero, pero yo te exijo a ti que me des una serie de respuestas porque tú eres la que mandas, y si no tienes las respuestas eso curiosamente a veces a la gente a veces le genera hasta más inseguridad, lo cual también es natural, pero yo sí que creo que nosotros intentamos que la gente sea más madura, mas responsable, porque pretender en estos tiempos que vivimos, que , sean las organizaciones que sean, sean las ONG o sean otras, decir que el jefe lo sabe todo, decir que el jefe no puede transmitir ni media inseguridad, como lo que dicen que tus hijos en casa les tienes que dar respuesta a absolutamente a todo, y si te preguntan cuál es la capital de no sé dónde mejor te inventas algo, son patrones culturales y inconscientemente la gente los tiene.

Este proceso de cambio tiene mucho que ver con las personas y con su manera de entender las cosas y como deben de funcionar las organizaciones, aquí lo que se nos está quedando es una mezcla de gente, gente nueva que intentamos que vengan ya con una manera de ver las cosas distinta, junto con otras personas que llevan ya tiempo pero que están haciendo ese ejercicio de repensarse y de cuestionarse y de intentar formar parte de la solución y de empujar, ahí es donde estamos ahora.

Es un intento, yendo a las cosas que a ti creo te interesan, de cómo trabajas o te relacionas con los grupos de interés, el grupo de interés de los trabajadores de la propia organización, yo creo que estamos intentando hacer un ejercicio de cambio transparente y realista. No estamos poniéndolo en bonito porque las cosas no son bonitas, yo no puedo decirle a la gente que estén tranquilos porque sus puestos de trabajo no peligran porque no es verdad. Otra cosa es que intentamos hacer es esfuerzo de tomar las medidas necesarias para no llegar ahí. Le pedimos congelar los salarios antes de meternos en un tema de despidos, pero yo no puedo decir que este asegurado para los próximos tres años, porque si no somos capaces de cambiar la organización no vamos a ser capaces de sostener la estructura que tenemos. Es un poco lo que le pasa a Intermón, al final te das cuenta que aunque tengas toda la voluntad del mundo, si los números no salen, y eso es algo a lo que las ONG no están acostumbradas, quieren que les pongas delante el tema de la sostenibilidad económica de la organización y eso va muy vinculado a la parte organizativa porque tradicionalmente en XXXXX la captación de fondos ha estado en un sitio muy aislado y separado de lo que luego se hace con los fondos, en las delegaciones, en el dpto. de campañas, en los propios países, y luego lo que tu dices, que cuando has vivido un periodo de bonanza en el que la pregunta era como gasto este dinero, y ahora es que no tengo dinero, es qua ahora tengo que recortar actividades, a nosotros nos disminuyen los padrinos, otra cosa es que estemos tratando de que afecte lo menos posible, y hemos rascado todo el presupuesto de España, nos hemos rascado mucho los bolsillos, pero llega un momento en que te das cuenta que no es suficiente, y entonces tienes que elegir, entre mantener tu estructura de aquí con tus campañas, tu incidencia, tus sistemas de información, soportes, aprendizajes, todo lo que tienes aquí versus todo el trabajo que haces sobre el terreno, y meto entre el uno y el otro están las oficinas nacionales con toda su estructura, que ya están recortando, porque no queda más remedio que recortar.

Cuando a la gente la enfrentas a eso, como les voy a decir que no se preocupen, que está todo controlado, porque además, lo que necesito es que la gente esté lo suficientemente concienciada de que hay un problema como para que la gente a la hora de elegir a que dedico mi tiempo, sepa a qué lo tiene que dedicar, no significa que todo el mundo pase al dpto. de captación, pero si significa que todo el mundo tiene que tener la captación como una prioridad metida en su cabeza, una captación sostenible, no una captación de churreras, de capto por aquí y salen por allá, una captación de padrinos, que justamente los padrinos lo que tienen, ese otro grupo de interés que tú dices, el aspecto diferencial de XXXXX, curiosamente, es eso tan criticado del apadrinamiento, que es lo que te da esa vinculación con tus socios que va mas allá de una mera vinculación, yo si quiero hacer algo, quiero contribuir y me apunto aquí. Los padrinos, generalmente e históricamente, tienen una fidelidad tremenda hacia la organización y ese es el desafío que nosotros tenemos, el encontrar esas personas que se vinculen de esa manera. Para que eso sea posible, eso de que tu hablabas de visibilizar el trabajo de XXXXX es muy importante porque la sociedad está tan quemada, tan desilusionada, tan desorientada, tan esto, que les da lo mismo una de Intermón, una de Intervida, una de XXXXX, una de Acción contra el Hambre, porque además los nombres son tan parecidos, no hay manera de diferenciarse, le quitas de un Cruz Roja y de un Unicef que siguen siendo las que aparecen recurrentemente como las marcas reconocidas, si no es complicado.

Nosotros ahí tenemos un desafío grande y lo que intentamos hacer en nuestro modelo organizativo, nosotros hemos quitado el organigrama, no tenemos organigrama, intentamos que la gente se olvide de sus cajas, se olvide de sus maneras de trabajar, estamos intentando que la gente desaprenda esas cosas que no estaban haciendo bien y que aprendan a funcionar de otra manera, en el sentido de que todo está integrado, entonces no hay campaña de captación distinta de la campaña de sensibilización, distinta de, los temas de incidencia no pueden tener vida propia, aquí hay una cosa que discutimos mucho estos días es que hay gente que considera que la labor de incidencia y de campañas es un fin en sí mismo, y no lo podemos ver así, porque sino la gente trabaja cada uno a lo suyo, porque como lo que hace esta bien y es bueno, entonces me vale, la gente se ha de dar cuenta de que el criterio de que algo es bueno no es un criterio de gestión, y que no podemos seguir eludiendo las ONG es seguir separando el mundo social del mundo de la gestión, esto encontré en XXXXX como puesto en una dicotomía radical, una cosa es lo social y otra cosa es la gestión, además te hace la equivalencia al mundo empresarial al mundo privado, que son como que tienen cuernos y cola, y entonces intentamos hacer ahora, y en parte el contexto externo lo fuerza, es que el que algo sea bueno no es un criterio que me permita gestionar una organización, además de ser bueno, tiene que estar alineado y tiene que aportar algo a esta organización, tiene que aportar un valor a la sostenibilidad de la organización. Tú dijiste una cosa muy importante al principio, las organizaciones que tenemos la suerte de tener la recaudación todavía como un peso muy importante en lo privado, eso es una fortaleza que no deberíamos perder, pero para no perderla, yo necesito que en XXXXX todo el mundo, independientemente de la caja que esté, en la etiqueta que tiene puesta, esté pensando en esa sostenibilidad, que viene de nuestra capacidad de tener más padrinos y mas madrinas y de que los que están se queden mucho más. Necesito que esas cosas buenas que quieren hacer que tengan relación con eso, porque sino llegado al extremo podemos estar haciendo unas campañas estupendas pero ya no tenemos socios, ya no tenemos base social, XXXXX desaparece, o se queda con su

parte de cofinanciación pública que es un 20% de los ingresos actuales, pero entonces cambia el modelo de organización y yo no creo que sea el modelo que XXXXX debe de buscar, y cuando se lo dices a la gente está de acuerdo contigo, pero cuando llega la hora de decir, esto que implicación práctica tiene en mi trabajo, en lo que yo hago y como lo hago, a la gente le resulta muy doloroso enfrentarlo, porque eso significa que ya no puede hacer lo que te da la gana, sino que lo que haces tiene que estar metido dentro de un marco. Estamos intentando poner en marcha un modelo organizativo basado en el modelo de equipos. Nosotros aquí decimos que trabajamos mucho en equipos pero no es verdad, porque el concepto de equipo que existe aquí es el de las comisiones. Vamos a hacer el proyecto no sé cuantos, entonces que venga uno de marketing uno financiero uno de campañas, uno de sistemas y unjo de jurídico y entonces diseñan la campaña y cada uno va con su gorro puesto de las implicaciones de cada departamento, lo discuten a muerte, cada uno barriendo para su casa, y luego la campaña salga como sea. Estamos intentando cambiar el modelo de falso equipo a un modelo donde las personas son corresponsables del resultado independientemente de que tengan un expertise diferenciado; tú puedes estar en un grupo aportando conocimiento sobre género temas jurídicos, financieros, pero tu responsabilidad es que el proyecto salga bien, tu trozo deberá salir bien, pero como no salga el de tu vecino, entonces tendrás un problema, tú tendrás un problema. Cambiar eso es muy complicado. Va a la reunión, todo te parece muy interesante y muy bonito pero cuando te sientas en tu sitio y tienes que resolver no sé cuantos marrones, y lo tuyo sigue siendo más grande que lo nuestro y entonces sigue siendo difícil de gestionar. Ese es un poco la filosofía de lo que estamos intentando hacer. Es un proceso que lleva mucho tiempo, desgasta porque consume mucha energía, hay mucha discusión, mucho va y viene, y claro, es un tema que lo tienes que empezar a trabajar ya; hay mucho discurso de lo que estamos intentando hacer, que a la gente le suena muy bien, pero lo complicado es llevarlo a la práctica, primero con un grupo de personas, que no es exactamente el comité de dirección, algunos forman parte del comité de dirección y otros no, porque lo que intentamos es identificar aquellas personas que tengan un perfil y empujar esto, independientemente de que tengan su etiqueta de director o directora. Eso son los criterios o parámetros que hay.

PARA SINTETIZAR UN POCO, DE DONDE VENIAIS HA QUEDADO MUY BIEN EXPUESTO Y A DÓNDE VAIS, ES TRABAJO POR EQUIPOS...

Déjame que te diga, el trabajo e equipos no es un fin en sí mismo, al hacia dónde vamos es a conseguir una organización que se mueva por el impacto que quiera generar, por el resultado que quiera generar, para nuestras organizaciones es difícil hablar de impacto porque siempre identificamos impacto con la parte social, esa transformación social que quieres generar en el mundo, cuando digo que queremos ser una organización que genera impacto y que sea eso lo que nos mueva meto ahí toda la otra parte que es la de sostenibilidad económica de la organización; no puedo hablar de impacto si desaparezo dentro de cinco años. Hacia dónde vamos es hacia conseguir una organización en la que esté equilibrado el objetivo social con el objetivo organizativo y de sostenibilidad de la organización, y para eso intentamos combinar esos criterios que hasta ahora han estado en dos mundos distintos, el mundo social de todo lo que hago es bueno y en consecuencia vale, y el mundo más de conseguir una viabilidad o sostenibilidad que te

permita seguir haciendo esas cosas buenas, pero orientada de determinada forma. Ahí es hacia dónde vamos, y para hacerlo, el modelo organizativo tiene que forzar eso, nosotros entendemos que la parte organizativa esta el componente de las personas, el de las actitudes, las habilidades las competencias y todo eso tiene un impacto en la organización, pero nosotros partimos de la premisa de que el diseño organizativo que tu proactivamente pones en marcha también condiciona a las personas. Y eso el que estamos intentando trabajar: como fuerza, a través de mi estructura o modelo organizativo que la gente funcione de determinada manera, trabaje de determinada manera.

¿CÓMO LA FUERZAS?

Diciendo que los equipos se constituyen de determinada manera. Si tú entiendes que un equipo es un conjunto de personas que es corresponsable de un resultado y además defines el equipo como que tenga suficiente... tienes que pintar unas bolas alrededor de los equipos, tienes que conseguir que haya suficiente autonomía dentro de ese equipo como para que puedan tomar determinadas decisiones; no significa que sean autónomos 100%. Que no necesiten a cada paso que van, tener que estar pidiendo permiso al dpto. de no sé qué o no sé cuanto o a un jefe o a otro... necesitan tener autonomía, y les haces responsables de esto, de manera que sus objetivos compartidos. Ya no tengo objetivos separados de sensibilización, de captación, de incidencia, tengo unos objetivos comunes y que los equipos tienen que aprender a gestionar eso, y es así como los fuerzas, la estructura organizativa deja de ser una estructura de cajas, de descripciones de puestos, de líneas jerárquicas, cambias las herramientas de evaluación de desempeño, ya no haces una herramienta en la que yo me siento con mi jefe para que me diga que objetivos tengo que cumplir, tendré que tener una herramientas de evaluación, pero adecuadas a ese nuevo modelo. No te puedo contar mucho más porque estamos en ello, estamos aprendiendo, estamos experimentando.

ENTONCES, ¿HABÉIS ELIMINADO EL ORGANIGRAMA, HAY RESPONSABLES DE DEPARTAMENTO?

Ese organigrama se mantuvo el mismo. Cuando yo asumí la dirección no lo cambiamos pero fueron pasando cosas que lo cambiaban, mi puesto de adjunta a dirección nunca se cubrió, esa caja dejo de existir, cofinanciación que estaba dentro de marketing yo la saqué fuera, y se la dimos al delegado de Valencia, a Alfredo, esa caja se movió para arriba, fuimos tomando decisiones que hicieron que se cambiara el organigrama. Yo te puedo pintar un organigrama nuevo es mucho mas plano y la dirección tiene demasiadas líneas de reporte, pero lo que estamos intentando también es que haya un equipo directivo más pequeño y que consiga gestionar todo esto. El organigrama existe pero cuando yo digo que no tenemos es porque no lo utilizamos. Y las personas que se van incorporando no necesariamente se incorporan a un dpto., hace poco se ha incorporado un chico que no está vinculado a ningún dpto., su función es diseñar acciones de captación integrales. Tiene que trabajar con todo el mundo y tiene que conseguir hacer cosas, con esa visión más integral. La gente que lleva aquí desde el principio, entiende

que siguen en esas cajas, pero se han marchado personas como Mariví, como Iciar en el área de Marketing y Comunicación y esos puestos como tales no se han sustituido. Intentamos que cuando se incorpora gente que se incorpore de otra manera, aunque le tengas que dar la responsabilidad de determinadas personas en la parte más administrativa, y más de gestión, su objetivo es otro. Hay personas que las hemos movido. El antiguo dpto. de cooperación en España desapareció, no hay dpto. de Cooperación; ahí estaba Agustín con un equipo de personas que llevaba Vínculos Solidarios, Teresa, María... había unos satélites en América, había un equipo de personas que gestionaban proyectos, convenios de la AECID, Pepa y otras; aquí, la gente que estaba metida en gestión y seguimiento de proyectos cofinanciados, tanto en África como América, esa gente ha pasado a cofinanciación; la gente de Almudena, María, en vínculos, pero lo que llevaban era asignación de niños, padrinos, apertura, han pasado a control financiero, que sólo miraba presupuesto, ha pasado a ser de planificación y control de gestión. Esas personas han ido cambiando. Si esas personas ven su designación de puestos, encontrarán que hay una parte muy importante que no coincide sobre el papel. Nos estamos redefiniendo de una manera que a la gente le resulte satisfactoria pero sin pillarnos los dedos. Les decimos ésta es tu nueva descripción pero al cabo de seis meses ya es diferente. No diferente porque cambie de manera radical sino porque la manera de trabajar va cambiando y necesitamos gente que tenga esa flexibilidad metida en el cuerpo y en la cabeza. Y que estén lo suficientemente satisfechos como para que no les preocupe tanto lo que viene en el papel. En algunos casos, cuando fuimos a mirar sus descripciones porque les preocupaba, pues lo que hacían en ese momento ya no tenía nada que ver con lo que decía el papel. Eso a ellos no les provocaba ningún problema, les parecía bien, pero hay que ser un poco responsable, si tú te estás quejando porque te han cambiado tu descripción y luego resulta que cuando vas a mirar tu descripción actual no coincide en lo que estás haciendo, entonces tengamos cuidado. Estamos que los cambios generen la suficiente satisfacción como para que la gente no se preocupe de donde estoy yo, pero también intentamos cubrir unos mínimos, que la gente sepa a quien tiene que recurrir para resolver sus cosas. El organigrama está, pero no se actualiza, no hay. Hacemos gala de decir que no hay para que la gente entienda que el valor del organigrama es muy limitado, que es un papel en el que ponen unas cajas, y queremos que se olviden de que hay unas cosas que están más abajo y otras más arriba, o en una esquina u otra, más bien las necesidades que tienen que sacar su trabajo adelante sean las que genere la nueva dinámica organizativa. Hay una parte que es más de ir un poco por libre y una parte de reportar, que es donde estamos ahora, diseñar esos equipos en la que mezclamos eso y aparte tener unos equipos de management teams, que son los que consiguen que esos otros vayan funcionando. Entonces, sigue habiendo un equipo directivo pero que nuevamente su rol es distinto, y eso sí lo llevamos practicando mucho más tiempo, porque la mera tradicional de ir al equipo directivo es de ir cada uno con su gorro.

Cada uno puede contar lo que quiera ahí, pero los temas que tenemos ahí son los temas que poder resolver entre todos. El hecho de haber quitado personas de puestos clave y no cubrirlos, es algo que hemos hecho a propósito y que ha permitido aflorar muchas maneras de funcionar que estamos intentando corregir. Al quitar al director de cooperación, al quitar a la directora de marketing, a la de comunicación, incluso al quitar directores nacionales de determinados países y no cubrirlos al día siguiente, acaban aflorando muchas cosas que te permiten compartir con ese equipo directivo como se estaban haciendo las cosas, que

las tienes que mejorar y aceptar que para mejorarlas o cambiamos la manera que tenemos de organizarnos o sino no funciona.

¿QUÉ PIENSAS DE LA HERRAMIENTA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA? ¿OS SIRVE?

Yo personalmente pienso que nosotros no hemos hecho planificación estratégica. Planificación estratégica tiene un objetivo, es más estratégico que de planificación, y aquí se ha hecho más la parte de planificación y no la estratégica. Aquí ha servido como herramienta, sobretudo en los países, en las áreas de desarrollo para definir tareas y proyectos que hay que hacer, pero no tiene enfoque estratégico. Hemos confundido en XXXXX el posicionamiento político de la organización, el entendimiento del mundo y como nosotros podemos contribuir a mejorarlo, eso se ha confundió con hacer estrategia. Ahí tengo la concepción más de mi mundo, de elegir, que voy a hacer y en consecuencia, que no voy a hacer, y el no tiene que estar presente. En estas organizaciones, en general del sector, las cosas son buenas, las iniciativas son buenas, y si tu llamas estrategia a esos documentos que hemos hecho de estrategia válidos para cinco, seis años, y haces una declaración de intenciones de cómo vas a contribuir para que la sociedad mejore, donde vas a poner el énfasis, en los temas de infancia, género, economía, seguridad alimentaria, está bien, pero falta, sigue faltando, porque no somos capaces de hacer la síntesis de las cosas, de lo social con la viabilidad de las organizaciones de perseguir ese fin social. Eso es hacer estrategia. En abril de 2009, cuando yo asumí la dirección una de las quinielas era que yo me iba a cargar la estrategia vigente. La estrategia está muy bien y lo que se dice está bien dicho, pero no te sirve para orientar la acción de la organización, ésa es la parte complicada. Para hacer esa es lo que estamos intentando hacer ahora de esta manera, nosotros vinculamos mucho la parte estratégica con la parte organizativa. Al decir que los equipos no son un fin en sí mismo, sino que ese modelo organizativo responde, va integrado con la parte estratégica de la organización, que es conseguir una organización que genere un impacto que le permita que sea todo un círculo virtuoso. Par mi eso es estrategia porque yo ahí estoy renunciando a determinadas cosas buenas porque no me encajan en eso. Nosotros estamos empezando a decir que no, vamos a decir unos cuantos noes y que van a ser complicados para la gente de aquí, para los empleados, más que para la sociedad civil o los padrinos, porque ellos no lo viven de la misma manera. Aquí hay personas que les va a doler porque lo van a sentir como una cosa suya personal. Estamos más intentando hacer estrategia en acción y organización de la acción que no tanto ese ejercicio de ahora me paro y voy a tardar equis meses para hacer una planificación estratégica nueva. Como en estas organizaciones la parte ideológica está tan metida dentro de las personas, tú les dices que vas a hacer un ejercicio de estrategia nuevo y la gente se asusta, se preocupa, a ver que me van a cambiar, porque piensas que va a tocar la parte ideológica o política, y no es cierto. Lo que se va a hacer es que dentro de ese marco, de cómo entiendes el mundo tienes que elegir tu también de organización. En determinado momento si que tenemos que tener más contenido. La semana que viene vamos a hablar de esto en un grupo de 20 personas para intentar que todo esto vaya fluyendo en la organización, intentamos que vaya quedando cierto poso. En estas organizaciones de este sector a mi me parece que la planificación estratégica tiene más de planificación y menos de estrategia y que lo que tenemos que conseguir es que

esta parte de estrategia también este presente. Pero la manera de hacerlo no es cuestionar y yo por qué estoy aquí y no sé qué, sino como consigo que esta organización tenga su viabilidad asegurada en el tiempo, y no mirar las cosas por separado.

Entrevista adicional n° 7

FECHA DE LA ENTREVISTA: 29 DE JULIO DE 2011

¿QUÉ SENTIDO LE DAIS A LA EVALUACIÓN EN XXXXX?

Estamos poniendo mucho énfasis, pero no lo tenemos como a mí me gustaría que lo tuviéramos. En evaluaciones hemos avanzado en estos últimos años en mejorar el modelo que teníamos. Trabajábamos con una empresa, Agroconsulting, con unos TDR³², ahora hablo más de área de desarrollo, socio local. Eso fue hace años, y eso se fue mejorando tanto en el sentido de la ampliación de esos TDR para tener un mejor entendimiento de lo que pasaba, y recientemente se ha ampliado para tocar no sólo los socios locales sino también las áreas que tienen equipos propios. Porque curiosamente, sabes que en Centroamérica tenemos bastantes equipos propios y a veces en Sudamérica también. Eso era una cosa rara, como es equipo propio ya no se evalúa. Eso sí que lo hemos cambiado y también hemos intentado integrar el modelo de auditoría interna con el modelo de auditoría pura y dura, para que, desde el año pasado, hagamos en profundidad, como dos o tres países al año, de manera que la auditoría de cuentas, que es la tradicional, hay que hacerla, y toca todos los países, pero luego conseguir que esos mismos auditores profundicen en dos tres países al año. Y eso lo hemos juntado a los equipos del auditor de cuentas con los equipos de Agroconsulting, o la empresa que haga más la auditoría o la evaluación de proyectos, para que no sólo se pongan en común los resultados sino que se comparta la metodología para conseguir a tres partes, los dos externos más nosotros, cubrir lo máximo posible. Eso resumiría las mejoras desde el punto de vista de procesos ya en marcha. Hemos intentado impulsar el año pasado el tema de sistematizaciones y centralizar las iniciativas de aprendizaje, sistematización, evaluación, etc., porque hasta entonces cada programa nacional decidía y tenía un presupuesto ad hoc de aprendizajes donde metían lo que a ellos les parecía conveniente, según sus necesidades. Ahí ha habido, todos estos años, material de sistematizaciones, estudios, evaluaciones, etc., pero que ni siquiera se han socializado dentro de los programas, que es lo sorprendente. Y menos a título institucional. Hace un par de años, dijimos, que el presupuesto de aprendizajes es un presupuesto centralizado, eso significa que queremos vuestras propuestas de lo que sería interesante sistematizar, evaluar, etc., lo ponemos todo en conjunto, y con el presupuesto que tenemos vemos cómo lo hacemos. Incluso, recuerdas que teníamos los PITS³³, los planes de intervención trienales en las áreas de desarrollo. Tocaba evaluación hace dos años y la retrasamos y se ha hecho este año, lo retrasamos porque una vez más, la evaluación del trienal era a

³² Se refiere a los Términos de Referencia de una evaluación.

³³ Se refiere a los Planes de Intervención Trienal

discreción del programa nacional; se hacía en las ADs³⁴ que ellos consideraban, con unos TDR que ellos decidían, y hacerlo con equipo interno, equipo externo o con equipo mixto también era una decisión suya, y desde el año pasado se cambió, los TDR se hicieron únicos, institucionales, la decisión de dónde había que hacerlos, y se decidió que el equipo debía de ser mixto en todos los casos y tener unos evaluadores externos acompañados de unos internos. No para el 100% de las ADs pero sí para un 50-60% se hizo la evaluación de los trienales y hay unos documentos que son más homogéneos. Esos se han analizado y estudiado desde un punto de vista más institucional. En la reunión que tuvimos con el equipo directivo en junio, se presentó, se centralizó en el área de calidad, donde estaba la unidad de aprendizajes; ya no estaba Alberto pero era un grupo de trabajo que incluía a personas de algunos de los programas nacionales; perfiles como Ramiro en Ecuador, Víctor Gallo, gente que estaba más metida en toda la parte de planificación, seguimiento, evaluación y aprendizajes; trabajaron todo se tema metodológico y analizaron los informes de resultados y s presentaron como unas conclusiones y áreas de mejora a raíz de esas evaluaciones de esos trienales, que es lo que se está aplicando ahora; van a empezar ahora los PITS nuevos, y muchas de los diagnósticos que se transformaron en recomendaciones, de líneas de base, de indicadores, de enfoques transversales, se han podido trabajar para aplicarlo en los trienales nuevos que se van a hacer.

Eso yo creo que le queda mucho camino, porque cuando te pones a trabajar en eso y ves que el enfoque de derechos, el enfoque de género o el enfoque de desarrollo territorial, tenemos mucho discurso, pero cuando lo vas a traducir a los indicadores para estar seguro de que eso esta, te encuentras con lagunas importantes. Hemos llegado a un [...] razonable o asumible, y que si conoces el punto de partida, ya es un salto importante. Pero para mí es más importante que los propios directores nacionales son conscientes de que no se ha terminado el ejercicio y algunos de ellos empujan mucho para que no se deje aquí. Es, hágase los trienales con este enfoque, con esta metodología porque es lo que tenemos, y ya es una mejora importante, pero sigamos trabajando para afinar estos indicadores que no tenemos o no nos parecen satisfactorios, y que tampoco hagamos de esperar tres años más para aplicarlos; entonces, si puedo los aplico ya el año que viene en el momento de la planificación, aunque cuando los vaya a evaluar o hacer seguimiento tenga solo dos años de recorrido en vez de tres, pero ya los tengo incorporados al sistema. Es como te resumiría estamos haciendo la parte de evaluación, aprendizaje y demás. Y todavía quedan piezas sueltas porque yos e decirte que se han hecho varias sistematizaciones este año pero no las hemos visto todavía, y entonces sé que los resultados de esas sistematizaciones no se han transformado en recomendaciones para la planificación trienal nueva. No sé por qué eso ha ocurrido así, si ha sido por un tema de gestión de tiempos, seguramente, calcular mal lo que necesitas, pero estamos intentando encajar las distintas piezas del puzzle.

¿TU CREEES QUE LAS EVALUACIONES SIRVEN PARA MEDIR LA EFICACIA DE LA AYUDA?

³⁴ Se refiere a las Áreas de Desarrollo

Yo creo que deberían de servir para eso, pero las nuestras, a día de hoy, en un porcentaje importante no sirven. No sirven porque no estaban bien hechas. Si lo que metes al principio no está bien hecho, lo que saques al final tampoco te sirve. Yo creo que una de las conclusiones de las evaluaciones de estos trienales es que no se hacían bien, en la propia planificación. Nosotros hemos comprobado y constatado que hay sitios donde las líneas de base no están hechas o no están bien hechas. Si no están bien hechas y no tienen los indicadores adecuados definidos a priori para tal, ¿Cómo voy a decir que estoy midiendo la eficacia de la ayuda? Creo que tiene que servir para eso, pero en el caso de XXXXX es un aprendizaje importante. No sirve. Otra cosa es que me digas, oye, la manera en la que están definidos en los proyectos de financiación pública donde cada vez hay más exigencia en la parte de indicadores y esto sirve, entonces yo diría que sí, que esto sirve, pero lo curioso es que, o sea, al menos esa es la tendencia, pero como puedo yo pensar que estoy haciendo un proyecto cofinanciado en un país o en un área de desarrollo y que sí tengo los indicadores para ese proyecto y no los tengo para algo más amplio que es mi intervención, y ahí no sé responder, me parece contradictorio, pero eso nosotros lo estamos viviendo. Tenemos casos de proyectos cofinanciados donde la exigencia de enfoques de indicadores, de resultados, es muy superior a la que nosotros mismos nos ponemos en la parte de fondos regulares. Por eso no queremos distinguir más, no queremos que ese sea el parámetro que te permita decidir como este es un fondo regular voy a utilizar estos indicadores, estos criterios, estas evaluaciones, estas herramientas, y para los cofinanciados uso estos otros. Esto lo intentamos romper, pero sigue existiendo esa diferencia.

VUESTROS SOCIOS, LOS SOCIOS DONANTES DE XXXXX, ¿OS DEMANDAN INFORMACIÓN SOBRE LA EFICACIA DE LA AYUDA?

No, la verdad es que no. Un no en un 80%. Luego tienes socios que son peculiares, que son personas que su preocupación y su motivación es otra, conocen mucho más, están más preocupados, pero yo te diría que el grueso de los socios, su preocupación es cuánto dinero llega, o sea, de mi euro cuánto llega y que eso que llega esté bien utilizado, pero ellos no buscan el indicador para asegurar... les gusta saber que te sometes a diecisiete auditorías, evaluaciones, todo eso genera confianza, y les gusta que les cuentes qué se hace, qué no se hace, pero lo que manejamos o lo que entiendo que tú manejas cuando hablas de eficacia de la ayuda, tanto como eso no. Ellos están esperando que les digas qué hemos hecho. Resultados de actividad, incluso de impacto, no tienen en su cabeza, no manejan ni mismo vocabulario ni los mismos conceptos que maneja la gente que trabaja en la cooperación desde un punto de vista más técnico. Pero luego hay una parte de los socios que sí, y esos sí que creo que lo buscan o lo esperan, pero yo te diría que tampoco lo demandan, en el sentido de que, oye, mi expectativa es ver estos indicadores de estos proyectos. Cuando te decía lo de lo peculiar es que sí que tenemos casos aunque no sean muchos, de personas que quieren financiar y financian no como padrinos o como socios, sino que es una financiación más potente, yo financio con 30.000 euros o con 60.000 euros o con 100.000 euros un proyecto durante tres años o dos años o lo que llegue, y entonces quiero saber. Esa gente pide. Es más el formato de la financiera o de la empresa, la financiera sea pública o privada, que quiere una mayor concreción de resultados, de indicadores y tal, pero los socios, en general, todavía su preocupación es cuánto llega, que

no haya corrupción, y que hagamos cosas, pero el hagamos cosas yo creo que no se meten en ya hilar tan fino, si es mejor que lo hagas tú, que lo haga el Estado, que lo haga la ONG local, o si os estáis repartiendo el trabajo de manera adecuada entre los distintos actores. Ya todos esos otros conceptos que hay por detrás de la eficacia de la ayuda, en la base social no están. Pero bueno, tampoco es razonable pensar que estén, lo que sí creo es que nosotros sí deberíamos tener como preocupación y como ambición trasladar a su lenguaje lo que nosotros sí consideramos que es la eficacia. No los discursos nuestros del sector pero sí el resultado final. Yo ahí pienso que aunque los socios no lo pidan, las organizaciones que sean capaces de traducir todo eso que es más técnico a algo más asequible y más impactante desde el propio punto de vista del lector o del receptor, la información ahí si tendrías una ventaja importante. Las organizaciones seguimos dando lo mínimo de información, de la misma manera, ahora estábamos justo decidiendo no sé qué cosas de cómo reportar en la memoria, y al final es un mundo, es cambiar cada cosa, cada concepto, requiere... tiene mucho por detrás, es un ejercicio de comunicación con esos socios, y creo que vale la pena hacerlo.

LAS EVALUACIONES QUE HACEIS A LAS FINANCIADORAS, A LAS GRANDES ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, ¿LAS VEIS COMO RENDICIÓN DE CUENTAS SIMPLEMENTE O TAMBIÉN OS SIRVEN A VOSOTROS?

Sí nos sirven a nosotros, no se hacen sólo como rendición de cuentas. Sin embargo, cuando hicimos la campaña de género y que fue financiada por la AECID, que terminó el año pasado y que hicimos evaluación porque lo exigía la AECID, intentamos que se utilizara internamente para aprendizaje, hacer la evaluación con otros TDR y ahí no conseguimos hacerlo bien, pero ese es un ámbito un poco distinto, el de las campañas de sensibilización que tendría otro capítulo aparte, Pero no lo conseguimos, no fuimos capaces de dedicarle el tiempo necesario en el momento necesario para asegurar que eso se incluía. Pero en las evaluaciones de los convenios de ahora sobre todo, se va haciendo... la experiencia primera de los convenios fue una auditoría o evaluación anual al final, y ahora ya se va haciendo una parte anual, una parte a mitad de camino, una parte al final, y yo creo que eso sí, sí sirve, tanto en los propios programas, y lo que estamos intentando es que sirva no tanto en lo micro sino en la parte más institucional. Además, yo creo que las financieras se lo están tomando más en serio, como la AECID, algunas autonómicas, o la UE, yo creo que ellas, la prueba de que cada vez va más en serio, es que cada vez son más exigentes, y es una exigencia no sólo en la parte burocrática de cumplimiento de requisitos, de tal y de tal, sino que hay una exigencia y un avance en el tema de indicadores, en los enfoques transversales, de género, de derechos, aparte de que nosotros lo tengamos en el discurso y sea coherente meterlo, a nosotros nos lo exigen, algunas financieras, no todas. Aunque todas lo pongan en el papel, algunas son más exigentes en cuanto a sus expectativas de lo que pones ahí.

RELACIONADO CON LAS ORGANIZACIONES SOCIAS, LES RENDIS CUENTAS A ELLAS, COMO XXXXX?

Sí. Sí que hay ejercicios de rendición de cuentas, pero no sé explicarte bien, si necesitas más detalle tendrías que hablar con más gente, como Carlos Ochoa, o Esther Alonso, porque yo sé que lo hacemos, pero sé que es un área que se identificó como un tema de mejora y que nos cuesta mucho porque una cosa es el discurso que tenemos, en general, pero en XXXXX en particular, pero otra de las muchas contradicciones que me he encontrado en XXXXX es cuando llego al terreno. Los directores nacionales cuando vienen aquí y cuando les escuchas no sólo en las reuniones aquí sino en las que son con socios o con voluntarios, hacemos un discurso de lo que son los socios locales y que no queremos llamarles contrapartes, porque son socios estratégicos y porque les rendimos cuentas y porque son tal y tal, y cuando vas allí y les preguntas a los socios locales, eso no está. Por eso te digo, que se hace, pero no se hace bien, y en las auditorias, aparte de estas evaluaciones internas que se hicieron ahora en las trienales como las que hacia el propio Agroconsulting o la empresa de turno, cuando te dije que se tocaron los TDR, es porque se incluyó eso, como tema crítico de rendición de cuentas al socio local, que hasta ahí hasta puedes pensar hasta por determinados aspectos formales o de que te ves más, lo haces, pero con las comunidades, es un tema que en varias ocasiones ha salido como que no lo hacemos lo suficientemente bien, ahí queda bastante recorrido.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ¿LA ESTAIS TRABAJANDO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS APRENDIZAJES, CÓMO ESTA FUNCIONANDO, CUÁLES SON LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS?

Aprendizajes, cuando tú te marchaste, siguió en una línea de intentar pelearlo, pero no salía, no podía salir bien, porque lo que te conté antes de que los aprendizajes en los programas nacionales eran una línea independiente, autónoma, incluso entre ellos, porque se decía que existía un elemento de visión regional sobre eso, que se llevaba desde la oficina regional, pero no es verdad. Se aprobaba un presupuesto y quizás se decía, esto no pero esto sí, pero lo que nunca se consiguió hacer en ese ámbito más regional es consolidar, asegurar que las oficinas nacionales... pero nunca se hizo. Entonces hay una suma de iniciativas en todos estos años que tendrán su valor en sí mismas pero que no han contribuido a la gestión del conocimiento. Y luego, se hicieron cosas donde sí se intentó tener la visión más institucional como fue la iniciativa de la revista Experiencias Compartidas, hubo una iniciativa, que existen en la actualidad, que no sé si en un par de números al año o uno, en función de lo que tuviéramos, donde sí se conseguía que la gente aportara en determinadas temáticas institucionales. Al final todos sabemos que eso son herramientas, productos que tratan de promover ese aprendizaje, pero yo creo que hay más que eso. Otro paso grande que se consiguió dar por fin, recientemente, es la intranet o la plataforma tecnológica. Se trabajó con el apoyo de la fundación Accenture y nos montaron la intranet. Y la intranet, a día de hoy tiene ya España, más programas nacionales, más voluntariado. Voluntariado es muy reciente, al final voluntariado tenía sus demandas históricas de tener su espacio para compartir, era un proyecto que había ido por libre, y cuando lanzamos nuestra intranet, nos preguntamos por qué hay que hacer otra cosa distinta para los voluntarios. Los voluntarios tienen acceso a la intranet, a la parte común y luego tiene sus propias áreas de trabajo compartido. Eso lleva funcionando este año. En la parte de la intranet hemos ido

por distintas etapas o fases. Eso facilita mucho, porque el poder compartir está mucho más sencillo y ya no tienes que hacer diferencias entre programas nacionales, las listas de correo electrónico son una, todo está metido en lo mismo. Ahora queda la parte de que la gente la use. Sigue siendo algo difícil de salvar, y estamos viendo de qué manera lo puedes promover, sigues teniendo personas que para ellos es impresionante, es como del día a la noche, sobre todo para la gente que están más lejos lo utilizan más, pero luego sigue quedando mucho camino para que se transforme realmente en algo útil y de valor para la organización. Esto es para transmitir que en estos años se han dado pasos, en el último tiempo hemos apretado y forzado para tener la plataforma y todo esto, pero lo que es la gestión del conocimiento, el aprendizaje en sí, estamos intentando forzar maneras de que se haga más real, no sé cómo decirlo, la revista está bien, la intranet está bien, las sistematizaciones están bien, pero cómo aseguro que eso lo utilizo, y yo creo que eso tiene mucho que ver con el modelo organizativo, yo sí creo que la manera en la que hemos hecho las evaluaciones de los trienales y la manera en la que se están haciendo los trienales nuevos, es un salto grande dentro de lo que es el aprendizaje institucional, aún así, creo que si volviéramos a hacerlo o en lo que seguimos, eso sí que es aprendizaje, porque para usar ese ejemplo concreto, hubo un grupo de trabajo que sí lo hizo, mezclando personas de distintos ámbitos, también geográficos, pero al final, cuando eso ya se empezó a compartir, con otras personas, con directores nacionales de otros programas, o con equipos técnicos de otros programas, el tiempo era poco para poder incorporar sus comentarios, sus valoraciones; incluso cuando se incorporó a más gente de España pasó lo mismo. Entonces hemos tomado la decisión de lo que te decía, lanzo lo que tengo porque tengo que hacer la planificación trienal y ya tengo suficiente contenido como para hacerlo y he incorporado x recomendaciones, visiones, etc., pero tengo más que ya me las han dado, entonces, voy a continuar con esto, ese grupo no sé si es el mismo grupo o no, pero la manera de compartir los documentos donde están las propuestas de mejora, ya se han abierto a un grupo más amplio. Como la gente ve que eso se va a aplicar, que esto no es un gluf, que esto es algo que lo guardo en un cajón; no, que eso es una herramienta que vas a usar para planificar y que va a tener indicadores y que se va a evaluar tu trabajo sobre esto. Entonces la gente tiene interés en participar y aportar su visión, y eso es, yo creo, el aprendizaje real. En la parte organizativa que estamos haciendo de cómo cambia el modelo y tal, creo que está habiendo un aprendizaje en tiempo real, cuando hemos unido todas las áreas organizativas que tenían que ver con relación con el socio, y les hemos ayudado a conseguir visualizarlo entero, el proceso, y no con yo le respondo la llamada o yo le respondo el problema del banco, o yo le respondo o yo le doy de alta o yo le doy de baja, sino lo que sería la vida del socio, todo el ciclo, pues entonces la gente aprende porque se han dado cuenta al escuchar al del al lado, que hace no sé qué trocito, que ahora lo pueden hacer con otra visión; aunque lo vuelvas a repartir por trozos, el entendimiento, no es el caso, pero el entendimiento o conocimiento que tienes es otro y la gente, lo que ha ocurrido en este caso que ha sido muy reciente, un grupo de treinta personas o treinta y dos, que son los que tienen que ver con el soporte al socio, en España, han sido capaces de sugerir y de proponerse unos a otros, maneras de mejorar aquello que cada uno hacía. Entonces yo creo que eso es aprendizaje organizativo, y ahora hay que asegurar que ese grupo de treinta mantiene una dinámica de avanzar, mejorar sus procesos, son equipos de mejora de procesos continua, y que van compartiendo esos aprendizajes. Para ese grupo, como ahora estamos en la fase de diseño organizativo, estamos intentando usar ese ejemplo para que otros grupos vean lo que han hecho

otros, y que puedan ver cuánto de lo que han hecho sea en contenido sea en metodología, sea replicable para ellos. Y si no lo es, al menos que les sirva como fuente de inspiración. Yo creo que el aprendizaje está muy presente pero ha coincidido en un momento que, como ya Alberto ni siquiera está, no tenemos ni unidad de aprendizajes; no hay un área definida de aprendizajes, la persona que lleva, el equipo que lleva el tema de la intranet, que es una mezcla de sistemas y una mezcla de aprendizajes, no existe una unidad como tal de aprendizajes. De momento eso no se forzó, fue un poco... bueno, confluyen determinadas situaciones. No tenemos previsto lanzar un puesto de responsable de aprendizajes. Ahora lo que se hizo, como Alberto formaba parte de ese equipo junto con Ramiro, Víctor, y otras personas de aquí y de allá, se ha mantenido ese grupo, se ha reforzado con mas personas, pero se ha mantenido ese equipo, para esa parte de planificación, de indicadores, de resultados, tal y cual. Mi expectativa es que eso coja más vida, y se aplique, sea como más en tiempo real, en distintas versiones de todo, de las herramientas de planificación, de seguimiento, de evaluación de indicadores, de indicadores transversales... que eso sea más en tiempo real, y que la parte de aprendizajes más organizativos, de cómo hacer mejor la relación con el socio, cómo captar más fondos, cómo hacer mejor las campañas, cómo integrar sensibilización y captación y todo esto, sea un modelo de aprendizaje continuo, y a base de que la gente, de conseguir forzar los espacios en los que a la gente no le dejas hacer otra cosa que no sea obligarse a pensar eso, pero no es un pensar teórico sólo, sino que es llevarlo a la práctica. Ayer estábamos viendo cómo hacer la próxima campaña on line, y al final el on line es un paradigma muy bueno, porque lo vives día a día, tienes las estadísticas y los resultados de lo que sale o no sale, cuántos clics, en qué sitios, con qué, y te fuerza a tomar decisiones, esto que no da buen resultado pues lo quito, esto que parece que va bien lo refuerzo, ese es el paralelismo de cómo se funciona hoy en día , aunque no sea solo en el mundo on line, en la parte organizativa, todas las interrelaciones se han vuelto mucho más, y hay que mantener eso, eso es la parte de dinamización de los equipos que creo es un desafío impresionante, y cuando metes los temas geográficos, incluso en España con las delegaciones, y luego añadiendo la parte de programas nacionales, es mucho más exigente.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ANTES ESTABA MÁS ENFOCADA AL DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS. PARECE QUE AHORA LE ESTÁIS DANDO OTRO ENFOQUE.

La gestión del conocimiento se amplía. La gestión del conocimiento quisiera pensar que la aplicamos, no sólo a la parte de aplicación de fondos, que sería la parte de proyectos y programas, sino a la captación de fondos, que lo estamos uniendo al trabajo de sensibilización, incidencia y demás, y ahí creo que hay que generar inteligencia y aprendizaje continuo, entre otras cosas porque ya lo que antes se hacía ya no aplica, entonces, para inventárselo nuevo, esa gestión del conocimiento tiene que estar. Pero es cierto que no tenemos un área de gestión del conocimiento y tampoco me he parado a pensar si estamos haciendo bien, el dejar constancia de lo que estamos haciendo, de lo que vas pensando, de lo que va funcionando o no, esa parte de, no sé cómo llamarla, de soporte, de documentación, lo que se hace, lo que no se hace, aparte de que la gente lo tenga en su cabeza y en sus análisis de hoja de cálculo, por escrito, de powerpoint, de

cómo me ha ido aquí o de cómo me ha ido allí, no lo sé, si está o no está. Pero lo que sí estoy intentando que consigamos en la manera de pensar de la gente y de actuar y de tomar decisiones, es que ese aprendizaje esté presente.

SÍ, DE INCORPORARLO A SUS FUNCIONES.

Y la manera de hacerlo, al menos una de bastante importante, es la de poner objetivos y resultados. Hago esta acción de esta campaña pero necesito proponerme captar X socios, X voluntarios, ir a tales empresas, hacer tales cosas. Eso antes no estaba o cuando estaba el nivel de ambición que te proponías para eso era como muy light, y si no se conseguía no pasaba nada. Ahora lo que estamos intentando es que si eso no se consigue sí que tienen que pasar cosas, ahí es donde tienes que aprender, si eso no se consigue porque no se consigue, es un problema de que la campaña está mal diseñada, el slogan es nefasto, la creatividad es mala, la selección de medios es tal, el momento del año coincide con no sé qué cosa, tal. Es intentar hacer ese ejercicio, de manera transparente, para poder decir, ha fallado eso, eso y de más allá. Entonces el siguiente no me lo repitas igual, pero que todo esto aflore y sea compartido. Antes, si se hacía, se hacía tan en pequeño, tan en cajas, tan tapado, que a la gente no le genera una motivación para hacerlo mejor. Incluso si tú no estás de acuerdo en que las razones por las que ha fallado o por las que no ha salido son las mismas, no tienes posibilidad de testarlo o de contrastarlo, se queda ahí, y punto. Ahora intentamos visibilizar mucho más lo que hacemos, entre grupos más amplios que tienen la complejidad de los grupos más amplios, que es donde la intranet debería poder jugar un rol importante, oye, aquí está esto, cómo está saliendo, qué opinión tenemos sobre esta campaña, qué funciona, qué no funciona, y que la gente incluso pueda sugerir y proponer, desde donde están, aunque no sea su responsabilidad directa esa parte; con esta campaña hemos conseguido estos resultados, pues vaya desastre, pues entonces no puedo volver a hacerla así. Esto es un tema que la parte de delegaciones y unidades territoriales ni siquiera tenían objetivos de captación de base social. Su objetivo era el fondos públicos. Pero una vez más, si se conseguía, fantástico, y nos aplaudíamos, y si no se conseguía, pedíamos todo tipo de reuniones, de explicaciones, más formales, más informales, pero oye, si no se ha conseguido, no se ha conseguido. No existía como ahora existe en los dos últimos años, más o menos, muy identificado, porque nos pegamos un sopapo en el País Vasco el año pasado, y entregamos hoy, lo de este año se entrega hoy, y no sé si saldrá o no, pero lo que sí te aseguro es que del trabajo que se hizo el año pasado de presentación de proyectos al que se está haciendo ahora, hay una diferencia sustancial, porque estaba muy identificado lo que había salido mal, las razones porque no se habían dado, tanto oficial como informalmente, y hemos procurado que eso sea distinto, si volvemos a fallar, pues oye, habrá que volver a analizar por qué, pero ya no me sirve que me digas que es que, porque el País Vasco es uno de los sitios donde el indicador de calidad es muy importante, no, no, estoy convencida de que esa parte, esta vez, está cubierta, y si me vuelves a decir lo mismo pues ya empiezo a dudar de muchas cosas, pero bueno, necesito estar segura de que no he fallado en lo mismo que el año pasado. Yo creo que ese aprendizaje sí está, esa manera de trabajar sí está, lo que hay que hacer todavía muchísimo mejor es que todo el mundo lo tenga en la cabeza, a todo el mundo eso lo preocupe, que a todo el mundo eso lo promueva, para que realmente ese

aprendizaje la gente lo vea como algo valioso. Yo creo que se han gastado mucho los discursos de la organización que aprende, y equivocarse para aprender, que está muy bien equivocarse, pero yo lo hago y lo digo, pero la gente está un poco escéptica, de ese tipo de discursos, entonces yo creo que una de las maneras que se nos ocurre entre volver a crear una confianza en la validez del discurso del aprendizaje es que tú lo lleves a la práctica, que intentes ser coherente con eso, más que el seguir transmitiendo un modelo de y ahora tengo la unidad que se dedica a transmitir los aprendizajes, ahora tengo X instrumentos, ahora en vez de una revista tengo cinco, en vez de dos números tengo tres; es transmitir el modelo de aprendizaje en la práctica diaria del trabajo en todos los ámbitos, como dices tú, no sólo en Programas, pero más en el quehacer y no tanto en cómo me luce desde el punto de vista más tangible, más que pueda yo vender a alguien que me hace la entrevista sobre el tema de aprendizajes y mira pues es que tengo estas publicaciones, estos blogs, esta intranet, esto tal y esto cual, que tenemos que tenerlo, pero no es eso lo que mueve. Esa es la diferencia; es lo que yo destacaría más.

HABLANDO DE OBJETIVOS, DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, ¿HAY ALGÚN SISTEMA DE INCENTIVOS?

No, nosotros teníamos antes un sistema del desempeño individual, y durante unos años tuvimos una parte que el resultado de eso afectaba a tu salario fijo y había una parte de objetivos que afectaba a tu variable. Esto hace tres años que lo quitamos cuando las cosas empezaron a ir mal desde el punto de vista económico, y también porque era un tema que conceptualmente generaba bastante ruido. Sirvió para reflexionar y luego aprovechamos el momento y se quitó y en principio no tenemos previsto volver a ponerlo. Sabemos que el sistema de evaluación del desempeño, que sirve para varias cosas, que no sólo está el tema económico, sino el desarrollo profesional, está el tema de la formación, está el tema de que puedas asumir más responsabilidad, tener más posibilidad de viajar si quieres, estar expuesto a determinados entornos, o foros, eso que son otras maneras de incentivar, eso no está alineado con el nuevo modelo, o lo que haces lo haces mas a cosas concretas que ves, pues que vaya fulanita a esto porque te parece que le puede motivar y es una persona que se lo merece, pero está hecho hasta ahora de manera más informal y no estructurado. Sabemos que el sistema de evaluación de desempeño hay que cambiarlo para adecuarlo al modelo más actual pero no le hemos dedicado tiempo, y eso sigue en los pendientes. Lo que sí está es de esta manera más informal, de que las personas que vas detectando entre todos, están impulsando más, se están esforzando más, van liderando más. Yo creo que el incentivo que hay es que tienen todo el espacio del mundo, si quieres, por recorrer, de coger responsabilidades y tirar, porque yo creo que de eso estábamos bastante débiles; que luego eso lo puedes mejorar en algún tema salarial, de intentar ajustar y mejorar, aunque sea un poco simbólico para que la gente vea como que no lo entienda como que tiene más trabajo sino que el reconocimiento va parejo, pues lo intentamos hacer, lo mismo que este tema de viajes, representación institucional en eventos, yo creo que eso lo movemos, pero no está bien pensado y bien desarrollado todavía.

MUCHAS GRACIAS POR HABERME DEDICADO TU TIEMPO.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS...

Transcripción Entrevista nº 8 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 21 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DES DE FA UNS ANYS MOLTS DE VOSALTRES HEU COMENÇAT A FER AVALUACIONS, MOLTES D'ELLES MITJANÇANT ELS CONVENIS DE L'AECID. ESTEU UTILITZANT ELS RESULTATS DE LES AVALUACIONS?

Des de fa anys tenim una metodologia de treball i en cada un dels programes d' intervenció fem una avaluació, sempre en cada un de ells. Des de fa set anys, amb els convenis de l' AECID hi ha una partida que es pot afegir per fer avaluacions, i una altra per nosaltres per fer una mica de sistema, ja que nosaltres hem fet un canvi en els últims anys. Hem fet un canvi, deixar de treballar amb contraparts i ONG i començar a treballar directament amb la gent, sindicats i organitzacions camperoles. I això vol dir que estem desenvolupant unes eines de com treballar a nivell polític i a nivell programàtic amb organitzacions camperoles. Hem creat tot el sistema, tota l' experiència de com ens ha anat, des de zero. XXXXX sempre ha estat molt interessada en la qualitat dels programes i sempre ha sigut històricament una aposta per nosaltres.

Fa sis-set anys, XXXXX neix de la facultat de XXX de l'Autònoma, i l' interès dels projectes molt ben fets, molt ben treballats sempre ha estat. Hem anat evolucionant la part molt més política i ara no treballem pràcticament la part de veterinària, però sempre hi ha hagut aquesta força de qualitat i d' anar aprenent. I un debat intern molt important.

POLITICA, A QUÈ ET REFEREIXES?

Era una entitat que treballava projectes de veterinària i ara el que fem fonamentalment és organitzar, treballar i promoure amb els moviments camperols del món mundial i fem una intervenció més política, de campanyes, d'incidència política, d'articulació, allà i aquí. A Espanya acabem de treballar amb una campanya de temes agrícoles, de comerç, internacional, sota el paradigma polític de la sobirania política; no fem diferència entre Nord i Sud, sinó un enfoc més sistèmic, intentar articular la pròpia força de les

organitzacions dels pagesos, dels camperols. L'acte principal no és fer cooperació, sinó que és aquest, que és diferent a altres ONG. Una aposta molt més política que programàtica i tècnica.

PER QUÉ VAU COMENÇAR A INTRODUIR AQUEST CANVI?

Vam tenir un debat molt fort als anys 90 sobre la sobirania alimentària, perquè sempre ha tingut una forta vinculació a la via campesina, el tema de la fam, el tema de l'alimentació, del desenvolupament rural, no era un tema tècnic, i el primer abordatge era molt tècnic, sinó que era un tema fonamentalment polític. Tota l'organització gira en canviar de paradigma, el més important no era el tema de la productivitat, el tema sanitari, no era el tema de reproduir el sistema industrialitzat d'aquí sinó trobar un sistema més propi i fem el canvi en el sistema agroalimentari. El que no farem serà reproduir el sistema agroalimentari actual. Va a ser un debat molt profund i va canviar. Sols ens queda el tema del nom, XXXXX.

DES DE QUAN FEU LES AVALUACIONS?

S'han finançat avaluacions des de abans dels convenis de l'AECID. Jo tinc, fins i tot, avaluacions i publicacions més antigues d'aquí, del 99, del 2000, sobre temes rurals. De tots els projectes tenim avaluacions.

PERÒ QUÉ FEU AMB LES AVALUACIONS?

Cada quatre anys fem dos meta avaluacions, del que ens interessa, no tan una avaluació programàtica de qualsevol projecte però sí molt més institucional, ara fem una d'organitzacions camperoles i una altra de models productius, agroecològics. El que fem és intentar aprendre d'aquesta experiència. És una cosa que estem fent en XXXXX que no hi ha molta gent que la faci, que ONG és dediquin a sobirania alimentària no n'hi ha tantes, i estem casi obligats a fer camí. I aquest és l'interès en avaluar.

QUÉ FEU AMB ELS RESULTATS DE LES AVALUACIONS?

Primer fem un procés intern, sobretot quan són més tècniques, però com que cada vegada són més d'àmbit molt més polític, és aprofitar-ho en les parts d'allà i d'aquí. Tenim un treball molt de xarxes i aliances, i el que fem és difondre-ho entre les aliances de la gent amb la que estem treballant, que siguin obertes i que la gent pugui aprendre. En aquest moviment per la sobirania alimentària hi ha molta gent de molta confiança, molt política i el que intentem és donar documentació i alimentar-nos uns als altres, sobretot als sindicats agraris que no tenen aquest tipus de feines.

SERVEIXEN? ELS TENIU EN COMTE ELS RESULTATS?

Sí, sí, hi ha algunes coses que mai s'aprenen però nosaltres ho fem clarament des de els projectes que fèiem abans d'etnoveterinaria. Fins ara hi ha hagut un abandono de pràctiques, érem un referent en el món de l'etnoveterinaria (és el treball des de la perspectiva indígena o tradicional, ètnic o natural; seria com la medicina natural però aplicada als animals) i això ho hem deixat. Hem fet avaluacions, i això és interessant però si no està dins d'un marc molt més ampli, no serveix. XXXXX és una entitat de molt debat intern, para lo bueno i para lo malo. D'aprendre i de voler canviar.

HO TENIU TOT SISTEMATITZAT, PER ESCRIT?

Sí, sí.

ROTACIÓ DE TÈCNICS? SOBRETOT PER NO PERDRE ELS APRENENTATGES QUE ANEU ACONSEGUINT.

De lo que jo conec és una de les organitzacions de més poca rotació, als països, molt poca, sobre tot tenim gent local i pocs expatriats. I aquí la rotació és molt baixa, cinc, sis tècnics de projectes, canvien a l'any, un potser. Si veus a la Web de XXXXX, tenim molta cosa documentada, molta experiència i investigacions, molt de coneixement que hem anat creant. La manera d'entendre la cooperació és complicat, no és fer una caseta, és un tema de desenvolupament rural, molt polític, molt filosòfic i quan tenim una persona nova, tenim molta inducció, tant a nivell tècnic como polític, primer perquè tingui aquell nivell de militància i, segon, perquè entengui el context, la posició política de XXXXX, sinó no entendrà res. Utilitzem totes aquelles avaluacions, aprenentatges, als processos d'inducció propers. No podem tenir el luxe d'enviar algú al Congo i que no sàpiga quin treball, què fem, què pensem, sobretot què pensem a XXXXX.

QUÈ EN PENSES DE L'EFICÀCIA I DE L'EFICIÈNCIA DE L'AJUT?

Més eficients no podem ser. A nivell global crec que les ONG, després de quinze anys de treballar amb ONG, hi ha, com nosaltres, les ONG petites, que treballen amb ONG petites del Sud, en una comunitat o a on fos, tornes després de deu anys, aquesta gent segueix igual, una mica millor, l'única diferència és que aquesta ONG petita és una ONG gran, de quatre plantes i vint carros; el gran beneficiari d'aquesta cooperació ha sigut aquesta ONG. Aquesta ONG ara és molt més inactiva que abans, no pensa res, no te cap tipus d'iniciativa, depèn de fons exterior i per tant no te cap tipus de confrontació ni de perspectiva crítica, i a més a més, roba líders polítics a les comunitats perquè és molt més atractiu treballar aquí i guanyar més diners. Per tant, per nosaltres això no és un acte polític. L'eficàcia és que la cooperació entesa com un ajut a un col·lectiu individual no te cap tipus de sentit, per això entenem que està el

camperol, el pagès, que te la seva pròpia organització camperola i aquest tipus el que ha fet ha sigut destruir la seva fortalesa i els moviments camperols, i això han sigut les ONG. L'eficàcia, molt poca. Som molt crítics. L'ajuda que no articula, que no és propensa, que no crea canvis polítics, demandants de poder de la gent que està exclosa de la cadena productiva, no. Exemples hi ha 40.000, i un d'ells nosaltres mateixos, a qui hem engordat, a aquestos quatre, cinc o vint entitats que, a més a més, són un desastre.

EM RECORDA A JAMES PETRAS QUE ESCRIU COM LES ONG HAN DESARTICULAT ELS MOVIMENTS SOCIALS D' AMÈRICA LLATINA.

Com XXXXX aquí i allà, treballem directament amb camperols, amb moviments socials, i amb organitzacions camperoles articulades, i aquí treballem amb consumidors, amb barris, amb gent de sota, dels pobles, sense usurpar la veu de ningú, sinó d' enfortir la seva pròpia veu. Aquest tipus de reflexió és crítica perquè obliga a replantejar tota la concepció i tot el valor i finalment el rol social de l' ONG.

Per què serveix una entitat. Aquesta reflexió dins de les ONG no s' ha fet. Pots trobar- te 40.000 ONG fent coses molt diferents que no han fet cap tipus de reflexió, que només han fet projectes, projectes i projectes, despolititzats.

US ESTÁ FUNCIONANT? ESTEU TENINT RESULTATS?

Sí, nosaltres estem molt contents, perquè tenim una aliança molt forta amb els camperols, no els estem traient el lloc, estem donant suport, a llarg termini, per enfortir el moviment camperol. Entenem que si això s' enforteix hi hauran canvis socials. Tenim aquesta confiança, aquest treball conjunt, aquesta agenda conjunta, política i no una agenda creada artificialment de XXXXX pensa; sinó de com podem ficar-nos i ajudar i col·laborar en temes d'anàlisis, projectes, programes, però aquest tipus de treball és difícil perquè al treballar amb una ONG ells tenen el mateix ADN que tu i és més fàcil, però treballar amb un sindicat o amb una organització camperola de base no és com tu, tenen els seus interessos i la seva manera de funcionar però aquest tipus de diferència ha enriquit i ha millorat la qualitat dels projectes de XXXXX.

ELS TIPUS DE PROJECTES QUE PRESENTEU TAMBÉ SÓN DIFERENTS, OI? US ELS APROVEN?

Per ara sí. El problema és que són projectes de molt més risc, ho has d' explicar molt bé, i has d' estar molt preparat per aquestes qüestions, i Espanya no ho està, no sols des del que està una mica més avançat amb l' enfoc de drets, sinó que nosaltres anem un pas més enllà, des de l'enfoc polític de la situació de la fam. Això vol dir que els tècnics estan acostumats a un llenguatge d' ONG desactivades políticament, i en

el moment en el que tu fiques el dit, hem creat un banc de llavors amb el MST³⁵ de Brasil, finançat per l' AECID, si ells tenen la concepció de que el MST són criminals, imagina't el treball de fons que s'ha de fer allí, tenim moltes més dificultats amb això i amb les campanyes que fem, com “no te comas el mundo”, hem d' escollir molt bé el finançador i ens limitem molt el pressupost, perquè tinguis més diners no ets més eficaç políticament, més bé al contrari.

QUANTS SOCIS TENIU?

Tenim pocs, uns 2.000 socis. La financiació és fonamentalment pública i ens limitem molt el creixement. No volem créixer. Som uns 30 a la Seu i uns 80 en total. Tenim oficines regionals, al Carib, el Congo, Uganda, Bolívia, i 10-15 tècnics allí, la majoria són d' allí, personal local, i algú expatriat o dos. Això ho mantenim amb els socis i amb els projectes de cooperació, però cada dia és mes complicat, perquè ara ens estem jugant el model de cooperació del futur, aquest model de cooperació, una mica ridícul, de marketing per buscar socis, desvinculat, o amb vinculació emocional, de l'església, i després, les ONG més independents i més crítiques. El sistema el que aposta és per aquest i a més amb les empreses, un desastre per la cooperació, fer de la cooperació un tema mercantil, un negoci absolut, i l' important és que no hi hagi veus en contra i el que sigui una cosa com de què macos són aquestos (de les ONG), però ja està. Hem anat un pas enrere des de fa quatre, cinc anys, i el que ens espera el futur, d' aliances públic - privades que ja veurem.

Nosaltres mai demanem ajut a les empreses privades, a no ser que siguin cooperatives, associacions més petites. Nosaltres estem a l' altre banda. Nosaltres amb Repsol amb un projecte, imagina't! si estem cada dia fent denúncies. La nostra posició política fa que nosaltres amb les grans empreses, i més empreses que treballin al Sud, ni entrem ni entrarem.

LES CAMPANYES QUE FEU AQUÍ, COM US LES FINANCEU?

Amb fons propis moltes vegades, i amb altres entitats que posen diners, amb aliats. Mai fem campanyes XXXXX sola. N' hi ha vegades amb projectes de cooperació, amb temes d' educació i ahí ho fem, i hi ha algunes finançadores més obertes, amb una aliança més forta i altres que no ens financen ni ens finançaran mai perquè no entenen el que estem fent. No entenen que des de la cooperació es faci crítica. Per ells la cooperació és como una joguina i que bé que ho fa el govern autonòmic.

LLAVORS, ÉS POSSIBLE SER CRÍTICS I A MÉS REBRE FINANÇAMENT DE L' ESTAT?

³⁵ Se refiere al Movimiento Sin Tierra, de Brasil.

Sí, i a més, quan jo parlo amb la gent de l'Estat, és una obligació seva, l'Estat no és d'ells, l'Estat és nostre, l'Estat no és quatre polítics de merda, l'Estat és nostre, a més tenim dret a dir que ens subvencionin per dir que la gent pensa que han de dir.

PERÒ ELLS TRIEN TAMBÉ ELS PROJECTES QUE SUBVENCIONEN...

Sí, lamentablement, però ens dona igual si demà ens quedem amb 4.000 euros, el valor social que tenim és molt més important que la quantitat de diners que tu puguis moure. La idea és que l'Estat te el dret i el deure de treballar amb gent independent i que no tenim una visió com la d'ells. Però al futur ja veurem com va la cosa.

ÉS LA SUPERVIVÈNCIA PER AGAFAR CÈNTIMS DE QUALSEVOL LLOC...

Tenim clar que tenim un valor social i una posició política que no volem renunciar. Sempre hi ha interessos interns per la supervivència que són legítims. El problema és que quedi desbalancejat i que això pesi molt i al final facis coses només per pagar sous. I això ja és un desastre i perds tota la força com totes aquestes ONG grans del Sud que tenien tota la força política i ara no tenen res, o altres que estan fent ERES i han de pagar, como una patronal qualsevol. És un desastre, no hem creat, la gent no s'ha associat per fer cooperació, per fer això. És per provocar canvis en el Sud, no és que tu tinguis tants edificis, o invertir diners en borsa.

LLAVORS, LA VOSTRA BASE SOCIAL US RECOLZA EN TOT AIXÒ?

Sí, ara et donaré una revista de les nostres, si no ho tenen clar és que no saben llegir. Ho tenen clar. A més és una base social amb molta militància, mai no aspirem a tenir 40.000 socis, perquè la nostra proclama, la nostra posició política és minoritària i s'arriba després d'haver fet una reflexió molt profunda. No és com una telemaraton, apadrina un niño, que són les que triomfen, no aspirem a moure la nostra base social, no volem aquest tipus de soci, només els que tinguin clar que estan fent una...

SOCIS FIDELS?

Sí, és molt forta. La nostra quota és una mica alta, tenim una base social que en aquest temps de crisis han aguantat molt bé. Tenim la dificultat de que el nom és molt sectorial. Canviarem una mica el nom amb un nou lema, en la pròxima assemblea, farem una transició.

La gent ens associa al món animal, a la ciutat, a temes de perros i gatos, ni tan sols ens associa al tema rural. Això és un handicap. Però també és la nostra història.

EXPLICA'M LA VOSTRA ESTRUCTURA ORGANITZATIVA.

Sóc director des de fa 2 anys i mig. He promogut un canvi molt fort. Va haver hi un canvi polític d' una posta per la seguretat alimentària, i la setmana vinent ho aprovarem en el nou pla estratègic i quedava un forat molt gran d' adaptar la nova estructura organitzativa a la nova visió de política de cooperació, encara ho estem fent, ja portem dos anys però estem acabant. Això va portar tres coses: un canvi d' organigrama molt profund, un canvi de procediments, i un canvi en l' estructura salarial. Ara estem fent les EPT de la gent, del seu lloc de treball. El més import és que com tenim més força amb els camperols i el sistema polític, tenim que passar d'una estructura molt funcional a una molt més territorial, molt més estratègica, no ens interessava tant el projecte sinó el context de Guatemala, com la relacionem amb Guatemala i quina visió tenim de Guatemala. I fer-la molt més descentralitzada, i per assegurar que això funcionava i funcionava bé vam crear les claus per que allo fos una mica controlat, però mai està tot controlat, sempre hi ha alguna part descontrolada, i per acompanyar aquest procés i per tenir transferència d'aquestes capacitats. Ara ens queda la part final, però la part més grossa ja està feta. Hem de canviar l' estructura salarial i adaptar-la a la nova organització i estructura, que ha sigut molt difícil.

EN QUIN SENTIT? PER RESULTATS?

No. Nosaltres tenim una estructura salarial molt horitzontal, sense diferències entre els diferents càrrecs, però sí, per exemple, el poder o la importància estratègica de la seu central ha baixat molt i han pujat molt les coordinacions regionals i les delegacions, perquè tenien un sou molt més baix, i això s' ha de compensar, és un procés de poc a poc. I això genera dificultats; molt bé tot però és el meu salari, ara aquest guanya més que jo i jo abans guanyava més que ell. Hem fet dos anys de canvi, des de la pàgina Web fins tot. I ara aprovarem el nou pla estratègic, el nou lema, a veure que tal ens va.

QUIN HA SIGUT EL PRINCIPAL CANVI?

Va ser el canvi de treure la part de l' estructura molt més funcional a més territorial i descentralitzar. D'aquí a les oficines, i d'aquí a les altres delegacions d' Espanya, que tenim 10-12 delegacions. La nostra idea és que el mateix que fem a Guatemala ho fem a Euskadi, treballar amb diferents sindicats, la mateixa feina de treballar amb productors ecològics, amb consumidors, també ho fem a Euskadi, per tant, la persona que està a Euskadi ha de ser un referent polític a Euskadi, conèixer tota la gent i xarxes que es mouen al món agroecològic i tenir capacitat de decisió, que abans no tenia. Aquesta transferència de capacitat i de veure l' adaptació, persona a puesto no era evident. Hi ha persones que no tenien les capacitats i algunes de elles són difícils de construir perquè no són un cursillo d'ofimàtica, és més de tenir visió política o de no tenir-la. Hi ha un balanç de perfils.

MÉS MATRICIAL?

Clar, més matricial. El d' Euskadi feia bàsicament educació al desenvolupament, ara fa educació al desenvolupament, fa cooperació, fa xarxes, fa incidència política, fa campanyes, fa mobilització social, a més de fer tota la feina i fer un anàlisi polític d' Euskadi i treballar-hi. És la feina, però sobretot, és la mirada.

El voluntariat mateix ha canviat, tenim gent que va a les escoles a explicar desenvolupament rural, a voluntaris activistes, que fan investigacions a les universitats, el voluntariat ja no és el que era. Aquest tipus de canvi hem tingut que fer que la gent s' ho cregui i després que sàpiga fer ho, i això sembla molt fàcil, però les persones no canvien tan ràpidament. Encara ens queda un any en aquest procés de canvi.

EL MÉS DIFÍCIL DE CANVIAR?

És complicat. Hi ha molta cosa. En el moment que deixes una visió, XXXXX te una manera de fer les coses molt clara, que li ha sortit les coses molt bé, i quan surten les coses bé és que és un visionari, quan les fas malament és quan hem de canviar, però si preguntes a altres ONG veuràs que XXXXX tenim molt de prestigi, en la manera en com funcionen les projectes. Llavors canvia per una cosa que era tan insegura, assumim un risc i perdem el que fem, aquest moment de vació, i que nosaltres som una associació, i això vol dir que hem de caminar més o menys en el mateix puesto, i aquí han sigut les pors personals de la gent, a nivell de treballadors, però sobretot de la base, de a veure si ens hem passat de la ratlla i ens hem anat ... però ara estem veient que no, que estem ben posats, comencem a tenir els fruits.

AQUEST CANVI, TE L'HA DIT L'ASSEMBLEA O HAS SIGUT TU EL QUE L'HA PROMOGUT?

Quan jo he arribat, l' Assemblea ha fet una reflexió política, però no tenia clar cap a on tirar, tenia clara que tenia que posar un director que tirés endavant els canvis que s' havien de fer, tenien que fer tota la reestructuració, tota ... per una cosa intuïtiva, però no tenien clar que després d' això ho tenien que canviar tot, donar la volta al calcetín, i és lo que hem anat fent, però jo tenia clar que entrava a fer 40.000 canvis.

L' ANTERIOR DIRECTOR, NO FUNCIONAVA...?

Portava més de 20 anys, ell volia fer canvis però ja no tenia l' energia, després de 20 anys és molt difícil dir que ara vaig a canviar-ho tot, tota l'organització de cabo a rabo, no pot. Llavors ell va dimitir, per un cicle vital.

COM ERA L'ORGANITZACIÓ D' ABANS?

Abans era una direcció, un departament de cooperació internacional, un d'educació al desenvollop, un departament de gestió, i delegacions en el Sud (una, dues persones per país) i a Espanya. Una o dues persones per país, la feina més forta la feien les contraparts; i passem a una estructura a on hi ha un director, un departament de cooperació-Sud, un departament de cooperació-Nord, un departament de gestió i recursos humans, un departament d'investigació i xarxes, i un departament de comunicació. Cooperació-Sud s' encarrega no només de tots el projectes de cooperació, sinó també a comunicació, a incidència en el país, tota la gama de coses que fem, i el Nord igual, abans era el projecte d'educació al desenvollop, i aquí tenim totes les tasques que fem, siguin les que siguin; abans no teníem departament de comunicació perquè estava integrat a Educació allà tot barrejat, ara el tenim apart i també un departament d' investigació i xarxes. I les delegacions tenen una estructura molt més complexa, una coordinadora, un administrador financer, un responsable de programes, un tècnic agropecuari, un tècnic del que sigui, una d'incidència política, donant molt més valor afegit a les coordinadores regionals.

RELACIONS ENTRE PAÏSOS?

Cada any tenim una trobada general entre tècnics del Sud (dos per país) i del Nord a fer transferència de coneixement. Hi ha anys que venen uns i altres d'altres i perquè es puguin juntar les diferents delegacions amb la gent del Sud. I sí, hi ha transferència, a més venen els voluntaris, i això de tenir a la gent del Sud els hi dona molta força. De crear xarxa. No se si enguany tindrem diners per fer-ho.

HO FINANCIEU VOSALTRES?

Una part amb fons propis i altra amb projectes de cooperació, algun viatge que es pot pagar, perquè és molt de formació interna, i és una setmana de trobada.

QUÈ EN PENSES DE LES ORGANITZACIONS D'APRENTATGE, LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT, I ELS VINCLES ENTRE UNS I ALTRES PER CREAR EXPERIÈNCIA?

Això ho intentem, però tenim sempre dèficit de comunicació interna. Ara volem posar en marxa una intranet per justament això, per intercanviar coneixement, transferència de pràctiques entre uns i altres, i entre les diferents xarxes amb les que estem treballant a nivell internacional, que és la nostra font d' experimentació, de coneixement, però si que el tema de la intranet no era un tema important però que cada cop te més força, perquè, primer, no ens enterem del que fem en cada lloc, però per exemple, els projectes que te XXXXX són molt similars entre uns i altres, treballant amb les cinc claus de la sobirania alimentària: accés a recursos, model de producció, polítiques agràries, nacions campesinas. Llavors el que fan a Bolívia pot ser molt interessant a Uganda, tenint clar la diferència de context, però hi ha coses de

coneixement que poden servir, cada vegada som més un referent i ens demanen més coses per les consultores en temes de desenvollop rural en aquest tipus d'enfoc, i ens donem comte que estem donant informació a tothom menys a nosaltres mateixos. Hem de capitalitzar una mica més aquest tipus de coneixement.

AMB LA CRISI ACTUAL, ESTEU REDUÏNT PERSONAL O US ESTEU MANTENINT?

Nosaltres, fins ara, ens estem mantenint. Si són llocs molt relacionats amb un projecte, si hem de reduir, intentarem que sigui una cosa molt repartida. Estem contents, per ara.

MOLTES GRÀCIES PEL TEU TEMPS.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 9 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 21 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

DESDE HACE UNOS AÑOS, LAS ONGD HABÉIS EMPEZADO A REALIZAR EVALUACIONES, GRAN PARTE DE ELLAS A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE LA AECID. ¿SE ESTÁN UTILIZANDO LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES?

Sí hacemos evaluaciones de programas grandes, financiadas por el financiador para el financiador, y también en ECHO también hacemos evaluaciones. Desde que la organización ha empezado a trabajar con programas, hemos comenzado a hacer evaluaciones, principalmente porque es una exigencia de los financiadores, aunque la organización crea que es importante hacerlo. Este año, como recurso propio, hemos evaluado nuestra intervención en Haití, aunque no lo exigía ningún financiador, porque queríamos aprender de la experiencia.

Hemos empezado a hacer evaluaciones desde el 2008, de manera más sistemática, dentro del marco de la cooperación española. En proyectos europeos siempre ha habido evaluación. Antes no evaluábamos porque teníamos la financiación por proyectos y estos no solían incluir esta partida. Antes, ni siquiera había partidas para eso.

¿ESTÁIS UTILIZANDO EL RESULTADO DE LAS EVALUACIONES?

Estos dos últimos años hemos hecho reuniones de briefing en terreno y en la sede, aparte de reuniones preparatorias para afinar bien los términos de referencia y hemos hecho comentarios a todas las evaluaciones, y estamos haciendo una lectura comparada de los cinco principales informes de evaluación para sacar conclusiones comunes al trabajo de XXXXX en distintas zonas geográficas. Lo estamos haciendo internamente. Con fondos propios hemos hecho la evaluación de la respuesta humanitaria en Haití.

Ésta es una metaevaluación, es una lectura de las recomendaciones de todas las evaluaciones y de las principales conclusiones para identificar aspectos, debilidades, que se manifiestan en el trabajo de XXXXX en todas las áreas geográficas. Por ejemplo, estamos viendo que siempre tenemos muchas dificultades con las instituciones públicas, no terminamos de tener un modelo que asegure la sostenibilidad desde la visión de la política pública. Sería identificar tres, cuatro puntos clave en las evaluaciones y que reflejan debilidades generalizadas en el trabajo.

Y luego hemos tenido también la suerte de que las evaluaciones intermedias que hemos hecho en estos dos años han presentado bastantes inputs para el proceso de formulación del siguiente ciclo de planificación. Al hacer una evaluación final, muchas veces ya has empezado el diseño del siguiente ciclo de planificación y las evaluaciones finales llegan tarde. La suerte es que hemos tenido las evaluaciones intermedias que han informado bastante, como en un 60% para reorientar el proceso de planificación. Cosas que han orientado: han servido para hacer concentración sectorial, para reducir el nº socias, para poner de manifiesto debilidades de la organización, para, por ejemplo, aplicar el enfoque de género.

¿REDUCIR SOCIAS?

Contrapartes. Programas que estás trabajando con diez socias y resulta ingobernable, reduce mucho el impacto de la intervención, la fracciona mucho, y tienes que ir a procesos de concentración del trabajo. Otras recomendaciones: para poner y reconducir la soberanía alimentaria en determinadas dimensiones, en concreto, en el caso de Haití centrarnos más en el mercado agropecuario local, este tipo de lecciones hemos sacado.

Sí nos están sirviendo las evaluaciones. Pero mi impresión es que ésta no es la generalidad del sector. Estamos sacando partido porque hay una convicción muy clara de la dirección de que hay que sacar partido, además tengo algunos trabajadores que se han formado en el máster de evaluación de políticas públicas, que tiene la Complutense, pero esto no es lo corriente.

En la cooperación española se ha empezado a evaluar tarde y como hay un problema muy profundo de capacidades, no hay muchas capacidades para absorber las recomendaciones de las evaluaciones. El que

hayamos conseguido darle esta utilidad a las evaluaciones intermedias del ciclo anterior no es lo normal. Es mi impresión.

DESDE HACE UN TIEMPO SE HABLA DE ESTRUCTURAS EFICIENTES Y EFICACES DENTRO DE LAS ONGD. LA EFICIENCIA ES POSIBLE, PERO, ¿Y LA EFICACIA (DE LA AYUDA)? ¿SE PUEDE LOGRAR? ¿LE INTERESA A LAS ONGD HABLAR DE EFICACIA DE LA AYUDA?

No tengo nada claro que las organizaciones sean eficientes. Se han visto forzadas, las de cooperación al desarrollo, a hacer una excesiva microgestión a hacer rendición de cuentas al donante, lo cual ha obligado a las organizaciones a poner en marcha toda una serie de procedimientos de carácter administrativo muy controladores de los recursos con la finalidad de asegurar a que los recursos finalmente van destinados a donde se dice que deberían ir. Mientras que el principio general de gestión de las organizaciones no es para nada la eficiencia, es la rendición de cuentas económico administrativa al donante. En el caso concreto de la cooperación española, aunque se han flexibilizado algunos mecanismos de financiación a través de la vía de convenios, que dan más margen de gestión, todavía esos procedimientos son ineficientes y exagerados y permiten un margen de maniobra o de gestión ágil muy limitada. Ponen muchas trabas administrativas para la gestión. Además, son una fuente de ineficiencia, porque finalmente estos procedimientos abocan a las organizaciones a tener una relación excesivamente centrada en lo económico administrativo con sus contrapartes, con sus organizaciones socias que son las que, en general, en el modelo español, implementan los proyectos, salvo excepciones. Se centra la relación con la socia en la justificación económica-administrativa, nos obliga a imponer a las socias procedimientos de gestión económico-administrativa diseñadas en Madrid, Barcelona, Sevilla o Bilbao, cuando nuestras socias están situadas en Cochabamba, en Suchitoto, Sololá o en Jerusalén, y eso no es un enfoque racional de la gestión. Habría que buscar un mayor equilibrio entre esa obligación de rendir cuentas del uso del dinero público y la flexibilidad y la racionalidad en la gestión. Entonces lleva a unas ineficiencias fuertes en cuanto que centra mucho la relación con la socia y la presión sobre la socia en torno a lo económico administrativo. Obliga a las socias de todos los países a asumir y a implementar reglas económico-administrativas diseñadas en España y además ha orientado a que el perfil de las organizaciones se especialice en el manejo de esos procedimientos administrativos. Esto en un contexto en el que las organizaciones suelen ser débiles en cuanto a la instauración de procesos de trabajo orientados a la eficacia, en donde los recursos humanos con pocas perspectivas de desarrollo personal, son recursos humanos altamente cualificados y formados para hacer un trabajo más técnico y mas politológico y sociológico y terminan haciendo gestión pura y dura, y además, son organizaciones bastante débiles en términos de política de recursos humanos porque una parte importante de los recursos humanos depende de la financiación de proyectos o de programas que, en el caso más optimista, duran cuatro años, pues entonces dista mucho de haber una gestión eficiente. Lo que hay es una gestión muy administrativa, muy poco flexible, donde los procesos de trabajo se duplican y se triplican las funciones, los informes económico administrativos los habrán revisado cinco personas o cinco niveles distintos en toda la cadena

de la cooperación, y aun así llegan con errores. En ese sentido, hay una gestión bastante ineficiente. Esa gestión ineficiente y cargada en lo económico administrativo donde los recursos humanos y el tiempo de las organizaciones es limitado, le dejamos muy poco tiempo a lo que no es lo económico administrativo, y lo que no es lo económico administrativo es lo más importante del trabajo de las ONG. Que es todo lo que tiene que ver con la calidad técnica de lo que se hace, el impacto de lo que se hace, y luego toda la dimensión social y política que tienen que tener las organizaciones; social en cuanto a presencia en las sociedades de origen, en cuanto a trabajo con otros actores sociales presentes en nuestras sociedades de origen, en cuanto a tener socios voluntarios, presencia pública en los espacios públicos; y político en lo que es seguimiento y dialogo político aquí, en nuestras sociedades de origen con nuestros políticos y actores sociales y con nuestras socias, y una reflexión más profunda del papel que debemos jugar en el Sur.

Si parto de una ineficiencia generalizada de la gestión, queda muy poco tiempo para hablar de la calidad técnica de lo que se hace y del impacto de lo que resulta, de lo que he hecho.

¿Cómo abordamos el tema de la eficacia? Fundamentalmente, las organizaciones se ven atrapadas en una situación donde su mayor aporte es en el control de actividades. Nos dedicamos a controlar que las actividades planificadas tienen lugar. A veces tenemos algo que decir sobre el tipo de actividades que se hacen, pero muchas veces las organizaciones no tienen tiempo ni de reflexionar sobre eso. Todo el marco que hay de debate que hay actualmente sobre el enfoque de derechos es muy pertinente, porque las organizaciones españolas, probablemente, o estén haciendo ahora o *service delivery*³⁶ directamente en el Sur, o financiando *service delivery* en la mayor parte de los países del Sur. Eso a nivel de debate implica que, si tú no tienes mucho tiempo para dedicarle al diseño de actividades (ni siquiera estoy hablando de resultados ni de objetivos), si tú tienes poco tiempo, poco peso y pocas alternativas, lo más lógico es que muchas de tus socias que se han financiado a través del *service delivery* y que obtienen su legitimidad en el *service delivery*, sigan metiendo en sus programas, fundamentalmente, actividades vinculadas a eso. Y cualquier cambio de actividades vinculadas al enfoque de derechos, a una mayor concienciación y articulación de la ciudadanía, para recibir intangibles, para ser capaces de jugar ese rol político que es tan importante en las org sociales del sur, pues se ve minimizado al margen.

Al nivel de resultados de las actividades que hacemos, hay un control de los resultados que son tangibles. Si los resultados que son outputs tangibles, construcciones de escuelas, hospitales, centros para recibir a mujeres que han sufrido violencia, las organizaciones ahí sí que tienen un mayor control. Pero en cuanto a los resultados, outputs intangibles, las intervenciones son mucho más difíciles de medir, y ya entramos en todo el ciclo del poco tiempo que hay para medir, para diseñar bien las intervenciones, que haya indicadores adecuados para medir esos intangibles, y ahí las organizaciones no sabemos lo que producimos. Y ya no menciono impactos, eso no existe en las organizaciones. Hay organizaciones que pueden creerse que ellas juegan un gran rol político y que son decisivas en muchos procesos del sur, de

³⁶ Los proyectos denominados de *service delivery* son aquellos que se dedican a la ayuda humanitaria y asistencialista.

concertación con sus socias, pero a ahí que eso sea argumentable en términos basados en evidencias, o en análisis en profundidad...

¿PORQUE NO HAY HERRAMIENTAS, NO HAY CAPACIDAD, NO HAY DINERO?

Para empezar, no hay tiempo, porque hay una gestión ineficiente de las organizaciones, hay muy poco tiempo destinado a eso. Dicho esto, herramientas, hay muchas. Si yo solo con un uso adecuado del marco lógico podría hacer bastante seguimiento, y eso que el marco lógico es muy limitado, pero si se hiciera un uso óptimo de la herramienta del marco lógico, se podría llegar muy lejos. Hay herramientas, y hay dinero, porque el dinero está destinado a la producción de resultados, pero, básicamente, no hay tiempo para dedicarle a eso, porque las organizaciones están metidas en la gestión económico administrativa de esas intervenciones. No están en el debate en el que tienen que estar, porque sus recursos humanos se dedican a eso, a asegurar la calidad de la gestión económico-administrativa.

COMO ORGANIZACIÓN, ¿DÓNDE TE PONDRÍAS?

Nosotros nos ponemos en una posición de transición. Estamos intentando abandonar ese modelo desde hace unos años. Pasos que estamos dando: tratando de abordar el tema de la gestión ineficiente, porque somos conscientes de que si no justificas bien el manejo de fondos, de acorde a los procedimientos de gestión marcados por los donantes, pues acabas con un agujero económico que tienes que cerrar. Así, estamos tratando de generar procesos más eficientes para hacer eso, invertir en algunas tecnologías de la información que permitan hacer ese seguimiento económico administrativo más ligero y tratando de generar espacios y puestos que puedan dedicarle más tiempo a lo que es la gestión técnica y la reflexión sobre los resultados y los impactos de lo que hacemos. Esto implica un rediseño de funciones y de puestos en las sedes y en las oficinas en el exterior. Hemos hecho un rediseño de funciones, del papel que hay que jugar, una redefinición de puestos, hay que reconsiderar las personas que están en los puestos, y a ver qué tal sale la puesta, estamos inaugurando esos procesos. Hemos contratado algunos especialistas en la sede, en algunas temáticas en las que se esté concentrando XXXXX, en las que pueda hacer un seguimiento más cualitativo de esos aspectos. Estamos apostando por contratar a personal especializado en las sedes en lugar de generalistas, y estamos tratando de cambiar algunas relaciones con socias contrapartes de gran peso.

¿CUÁNDO ENTRASTE COMO DIRECTORA?

Soy directora de XXXXX desde diciembre del 2008.

¿CON QUE TE ENCUENTRAS Y QUÉ ES LO QUE INTENTAS CREAR O HACIA DONDE QUERES IR?

La organización buscaba un cambio en la dirección cuando se va el director anterior. Me encuentro con una organización muy desestructurada por dentro, muy fracturada, con una cultura organizacional muy jerárquica, muy del conflicto y muy del desánimo, con una estructura organizativa muy compartimentalizada, donde no existen apenas equipos ni el trabajo en equipo, que cada uno tira para adelante como puede, donde ha habido conflictos de personal fuertes, que no se han resuelto bien, con una desconexión importante entre la sede en Madrid y las oficinas en terreno, y además con un principio de acuerdo de mayor coordinación entre la sede en Madrid y las sedes territoriales.

En la sede había unos dieciocho trabajadores antes y ahora unos veintidós en plantilla.

¿ESTÁIS CRECIENDO?

No estamos creciendo, sino estamos haciendo una redistribución del trabajo que había. Ha aumentado el nº de personas, ¿eso es crecer? Pues depende de cómo uses los recursos. No hemos crecido en presupuesto, más bien hemos decrecido este año. Es un uso distinto del dinero que había. Hemos invertido algo más en personal.

¿ESTÁIS VIVIENDO UNA CRISIS DE CRECIMIENTO? ¿CÓMO LO ESTÁIS ASIMILANDO? Y SI ESTÁIS NOTANDO LA CRISIS ACTUAL.

Sí; teníamos pendiente diez millones de euros en el 2010 y hemos obtenido nueve. Hemos ingresado un 10% menos de los recursos previstos. Y lo vamos a notar más en el 2011.

A nivel de la descentralizada no éramos tan dependientes; a nivel de la cooperación central de estado, ya teníamos nuestro pack de convenio negociado anterior a la crisis; y a nivel europeo sí lo estamos notando, algunos de nuestros principales financiadores europeos nos han recortado a la mitad y se vuelve más difícil y competitivo obtener esos recursos. A nivel de fondos privados, nosotros el año pasado, captamos más recursos privados que nunca en la historia de XXXXX, porque hicimos toda una campaña de recaudación de fondos para la crisis haitiana, y destinamos los recursos a la reconstrucción del terremoto, pero este año esperamos que vamos a tener una recaída importante de fondos privados.

¿TENÉIS FONDOS PROPIOS?

No. Y este año han caído socios, no muchos pero han caído.

QUÉ GRADO DE INDEPENDENCIA TENÉIS.

Muy poco grado de independencia, tenemos los recursos de los socios y algunos ingresos privados, de los cuales una gran parte son finalistas, es decir, nos los ingresan para destinarlos a un proyecto particular. Somos una organización altamente dependiente de las finanzas públicas y en el contexto actual de decrecimiento de la descentralizada y algún socio europeo, altamente dependiente de la agencia de cooperación.

¿SE PUEDE SER CRÍTICO CON ESE GRADO DE DEPENDENCIA?

Yo creo que se debe de ser muy crítico con ese grado de dependencia, porque... el tema de la financiación privada en las organizaciones sociales es muy complejo, y político, pero no puedo evitar vincular la capacidad de la organización con la diversificación de la agencia, el ser muy dependiente de un donante, sea público o privado, es lógico que te pase una factura, implica que tus capacidades dependen mucho de lo que te exigen. Desde mi perspectiva es un enorme hándicap.

¿CONSEGUIS SER CRÍTICOS?

Hacer lo que queremos sí lo conseguimos. Ser críticos, es que tenemos muy poca capacidad de crítica. Desde que yo estoy aquí no me he encontrado nunca con un problema que... XXXXX no se atreve a decir lo que piensa, no tiene posicionamientos, apenas acerca de nada, no los tiene porque tenemos muy poco margen para dedicarle a la incidencia política, estamos a otra cosa, estamos a gestionar, con el tema de la independencia de las ONG del papel de las ONG y de su papel crítico se ha de ser un poco realista, muy pocas organizaciones cuando llegan a la mesa a decir, tienen cosas de peso que decir. El 1er paso es tener algo que decir, en relación a la problemática, más allá de generalidades y de frases hechas. ¿Qué organizaciones pueden decir eso? Las que invierten recursos en generar ese pensamiento, ese posicionamiento y esos papeles, y hacen las investigaciones o las alianzas adecuadas para poder generar esos espacios de reflexión y luego esos posicionamientos, y esos son muy pocas. Nosotros no es nuestro caso, estamos intentando generar algún espacio, pero en lo que yo llevo en XXXXX hemos sacado un papel sólo, que es el proceso de descentralización en Centroamérica. Me parece bastante escaso. Y luego está el tema de la independencia de las organizaciones y su capacidad para articular un dialogo político, sino político, al menos dialogo sobre los temas. El modelo de financiación de las ONG en España es un modelo de reparto, para todos. Ese modelo de reparto, que las organizaciones, a pesar de la retórica, defendemos, porque todas queremos que nos den fondos, seamos grandes o seamos pequeñas, entonces la política de reparto es una política que contenta a las organizaciones, en general. Es una política que se ha practicado así, desde la Administración General del Estado y desde la cooperación descentralizada, sin excepción. Ahora, lo que conozco hay algunos conflictos políticos ahora con la crisis y muy cercanos a las elecciones; cuando pasan las elecciones electorales es cuando la clase política española está satisfecha

con la política de reparto porque mantiene contenta a la sociedad civil relativamente callada porque recibe el suficiente dinero para mantenerse.

Por lo que hay muy poca capacidad de hacer algo. Si a eso le sumamos que no hemos creado las capacidades internas para generar y mantener diálogos importantes con las administraciones públicas más allá del diálogo sobre lo nuestro, es decir, sobre cuantas subvenciones me vas a dar, más allá de esto, cuestiones macro sobre como se desarrollan los objetivos del milenio, cómo evoluciona la política española de cooperación, cómo evolucionan los compromisos, cómo evolucionan... hay poquísimas excepciones, dime alguna que haya desembocado en un diálogo relativamente estructurado con las administraciones, con los decisores políticos... Luego crítica, pero si no hay capacidad para el dialogo, qué modelo de agencia de cooperación queremos las ONG, qué modelo de cooperación descentralizada queremos... No hay espacios donde las ONG estemos trabajando esas agendas. Quizás haya alguna que lo consigue pero es la excepción desafortunadamente.

Esto está muy vinculado con nuestros procedimientos de gestión y muy vinculado a como nos financiamos, por supuesto. Creo que a cuanto mayor diversificación de financiadores tienen las organizaciones, más capacidad tienen para reorientarse hacia un modelo de gestión y también generar esas capacidades de análisis y de diálogo que son necesarias para poder luego hacer seguimiento de políticas, y en su caso, de incidencia política.

COMÉNTAME LA ORGANIZACIÓN A LA QUE QUERÉIS IR. ¿CÓMO ESTÁIS CAMBIANDO LA ORGANIZACIÓN?

Nuestro modelo es, es una organización social, lo que queremos es que sea menos oficina de gestión y más social, eso implica ser una organización más abierta, más flexible, más extrovertida, más metida en procesos de cambio social, en el Norte, y apoyando a las socias que quieran estar en procesos de cambio en sus sociedades. Más trabajo en red, más tecnologías de la información.

PODRÍAS EXPLICARME VUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Hemos ampliado el equipo directivo, para que sea aun más amplio, hemos creado departamentos y áreas que antes no existían, básicamente tres: gestión, incidencia política y movilidad social, y el área de desarrollo. Antes había un director, una coordinadora general de toda la organización y departamentos: departamento de África, de zona Andina, de voluntariado, de Centroamérica.

Cambiar la estructura en dos años, hacia el 2012, e ir hacia un modelo un poco más integrado en los departamentos. Nuestro modelo es que nuestra organización tenga una gran área de operaciones y una

gran área de policy³⁷. Gráficamente, la representábamos como estos círculos tridimensionales donde están todas las áreas unidas, como un organigrama vertical, a ver qué lejos llegamos. Ahora estamos revisando nuestras oficinas del exterior. El temazo de las ONG es el personal local.

Antes no trabajábamos en policy. Nuestra apuesta, mas allá de crear el área es la de articular que nuestro voluntariado se oriente en el trabajo en policy, así hemos creado el voluntariado activista, tenemos voluntarios para hacer un flash movel en la calle, tenemos voluntarios para ir a manifestaciones, para hacer actos de este estilo, presencia política vinculada a agendas políticas, no tenemos voluntarios de oficina. Por otro lado, hemos reelaborado la agenda de educación para el desarrollo y sensibilizaciones que estaba centrada en hacer cosas en escuelitas, ... repensar los actores clave ahí y buscar organizaciones de mujeres, organizaciones de vecinos, organizaciones de jóvenes, y cambiar totalmente esa estrategia con la idea de crear alianzas en el tejido asociativo, y después hemos reorientado toda la política de comunicación, que estaba muy institucional, de memorias pesadas y muy rollo ONG, y la hemos reorientado a crear alianzas con artistas posicionados políticamente, nos hemos reorientado hacia las TIC³⁸, hemos sacado una red social en enero que se llama FACEPUC, espero no acabar en los Tribunales... y luego algunas alianzas con periodistas.... Alianzas con redes, con la CONGDE, y en la Plataforma 2015, tratando de sacar el área de estudios. De esta manera queremos relanzar el trabajo en policy, que no requiere grandes inversiones costosas y que es más asequible y realista. Lo financiamos parte con fondos propios y parte con fondos indirectos. Y también algo de coste directo en algún proyecto de educación, que puedes imputar algo de personal a este apartado. Pero fundamentalmente, es una inversión de la organización.

¿HAS OÍDO HABLAR DE LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, DEL APRENDIZAJE- ACCIÓN, O DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMO SISTEMAS DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES? ¿LO ESTÁIS IMPULSANDO EN VUESTRAS ORGANIZACIONES?

Sí, para hacer la reforma institucional que hemos puesto en marcha, nos asesoró gente de Ingenieros Sin Fronteras que está en la Universidad Politécnica. Pedimos la creación de grupos transversales y uno de ellos fue la de gestión del conocimiento dentro de la organización. Lo hemos conformado pero no se ha puesto a trabajar, otro grupo de trabajo está en calidad en la gestión, y el otro en política territorial aquí.

El problema que tenemos aquí es que la organización está desestructurada por dentro, con unos conflictos históricos muy difíciles, con una cultura de la organización muy negativa, la organización está venida a menos, como que la gente que trabaja en la organización está harta y enfadada y como que la organización ha perdido su sentido, porque una organización como XXXXX no fue creada para gestionar sólo proyectos, fue creada con un proyecto político detrás, con una visión política, con una creencia en los

³⁷ Policy: políticas

³⁸ TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

tiempos que van a llegar. Es como si la organización hubiera perdido su razón de ser en el camino. Y cuando estuvimos pensando en cómo hacer la reestructuración pensamos que lo que teníamos que hacer primero era como dotar de cohesión a la organización, de darle forma interna, porque estaba desdibujada, y a partir de ahí dar un salto hacia una organización más de procesos. Por eso evaluar cómo nos ha ido estos dos años es importante antes de avanzar en un camino más atrevido, sobre todo cuando hablamos con las personas que nos ayudaron a hacer el proyecto, que por cierto fue probono, no pagamos ninguna consultoría para que nos lo hiciera. Hay algunas organizaciones que estarían deseando saber por dónde empezar en este tema. Hay una brecha entre la academia y los practicantes de la cooperación y las organizaciones, es absurdo.

Este modelo de oficinas de gestión tiene los días contados, que ha funcionado en una época determinada y que le queda poco, diez años a lo sumo. Desde los años 90 yo llevo escuchando eso del knowledge based organization. Las organizaciones que al final se vuelven más claves en el proceso de desarrollo son las que pueden aportar en conocimiento a las preguntas que se hacen los grandes actores.

Una de las preguntas que nos hacíamos es cuál es el valor añadido que puede aportar, ya en este ciclo, XXXXX? Pues derechos sexuales y reproductivos, trabajando en Perú, Bolivia, Ecuador, Palestina, Jordania, Libia, que saben mucho más que yo, pues dime tú qué aportó yo aparte del dinero, pues lo único que puedo aportar es conocer lo que mis socias peruanas nunca van a poder saber, es qué pasa en Oriente Medio de este tema y qué pueden aprender de Oriente Medio, y viceversa, y qué puedo aportar yo, pues con todos los problemas de comunicación que hay entre Perú, Bolivia y Ecuador, y entre las organizaciones de estos países, pues ayudar a construir algunos intercambios de experiencias y algunas reflexiones comunes entre esas organizaciones que trabajan todavía muy ancladas en lo nacional, y qué puedo aportar yo si tuviera interlocución en algunos espacios distintos de aquellos en los que trabajo porque he hecho algo de policy, es el debate en policies de carácter más global, pues en conocimiento y no en recursos económicos en el sentido más tradicional. Nos va el futuro en eso.

¿CON QUÉ HERRAMIENTAS PENSÁIS LLEVARLO A CABO?

Por ahora no, más allá de formar el grupo de reflexión sobre lo que podríamos hacer, todavía no tenemos ninguna herramienta. De aquí a final de año tendríamos que poner en marcha algún proceso que permita generar información potencial para transformarse en conocimiento en la organización. De no haber trabajado a empezar a trabajar, son muchos cambios. ¿Qué tenemos en XXXXX para poder hacerlo? La nueva área de policy, con una persona a la cabeza, los nuevos especialistas en las tres áreas temáticas clave en la sede y que he contratado, son el germen para que estos procesos se pongan en marcha y luego la voluntad política de la organización para invertir algo de recursos en apoyar estos procesos, y ser lo suficientemente avisados para encontrar algo de recursos que nos permitan financiar parte de esta inversión. Y luego tener algunas alianzas con algunas universidades. Estamos haciendo guiños.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 10 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 28 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

ÉS DIRECTOR DE LES DUGUES ORGANITZACIONS, XXXXA I XXXXB. LES DOS DEPENEN DE LA UNIVERSITAT?

XXXXA és una organització privada, des de fa 23 anys, a la facultat d' Econòmiques, a partir d' estudiants i professors d' allà. Fa 15 anys, la universitat va plantejar-se crear una estructura per coses d' aquest tipus, amb caràcter mixta: la universitat més altres actors socials. Van convidar a XXXXA, a l'associació catalana de professionals per la cooperació, que hi participaven profes d' economia, dret i educació, molt centrada a la col·laboració amb el govern sandinista a Nicaragua. Feien postgraus per formar personal per ser quadres per al govern sandinista, ara ja ha desaparegut aquesta organització, perquè ja fa temps que no te activitats. També va convidar a CIDOB però a aquesta no li va interessar. Llavors es va quedar XXXXA com l'altra patró privat de la XXXB. Però el patró principal és la Universitat. I la Universitat li va encarregar la direcció a mi. A XXXXA li interessava que hi hagués una organització d' aquest tipus, de caràcter institucional a la universitat.

Són dues realitats molt diferents, una és molt institucional i l'altre és molt privada. Tot i que de facto XXXXA està molt vinculada a la Universitat. La seva activitat està molt relacionada a la activitat universitària, però d' una manera molt informal, perquè no te cap subvenció de la universitat ni cap relació més enllà que XXXXA forma part del Patronat.

TENIU SOCIS?

XXXXA va començar com a associació, i quan es va convertir en fundació, van convidar a tots els socis a formar part del Patronat, i així tenim un patronat de 50 persones, el més gran de Catalunya, segons el departament de Justícia, perquè volíem mantenir l' estructura d' associació però amb la forma jurídica de fundació. Els socis també col·laboren econòmicament (25€ a l'any) però la major part de la financiació són subvencions, i ara s' acusat molt les retallades.

A XXXXB, hi ha una aportació directe de la universitat de 43.000 € que s' ha mantingut estable sense augmentar ni un duro en aquestos quinze anys, i la resta són prestacions de serveis o subvencions de convocatòries públiques.

La diferència de funcionament és poca perquè depens molt del finançament extern i ara s' han notat molt. L'any passat vam despedir tres persones, com la meitat de la plantilla, perquè no hi havia finançament.

Perquè, de cop i volta amb varies organitzacions que ja teníem acords o preacords de finançament, van retallar.

QUANTS SOCIS TE?

XXXXB no te socis, els estudiants, si volen poden fer una aportació de 3€ al full de matrícula i és la única relació que hi ha amb coses semblant a socis. La fundació treballa amb la concepció de que tots els membres de la comunitat universitària són el seu públic objectiu. La Universitat ha tingut la filosofia de crear fundacions per gestionar àmbits o patrimonis, coses que, pel fet de gestionar-les a través de fundacions, lis donaven una sèrie d' avantatges.

UNA EXTERNALITZACIÓ?

Sí; en lloc de ser de la pròpia estructura de la Universitat, a diferència d' altres universitats, que l' estructura de la cooperació és una oficina o una delegació del rector, dins de la estructura de la universitat, i el personal són funcionaris o personal contractat; en el nostre cas no, és una fundació diferent. L' únic cas que conec és l' Autònoma Solidària, que és el mateix cas per l' Autònom. Tots són contactes de la fundació.

XXXXA te mil i pico socis, que pràcticament són ex-alumnes i profes de la universitat. No funcionen com a voluntaris, només com a socis, amb una quota econòmica. Els sous venen de projectes, o de prestacions de serveis. Per tenir finançaments grans de socis, has de fer campanyes i propaganda molt gran que suposen molts diners. No és viable.

HEU PATIT UNA CRISI DE CREIXEMENT?

No, una crisi de la crisi.

PERÒ CRISI DE CREIXEMENT?

És la bombolla solidària. Ha hagut un creixement, però nosaltres no ho hem notat. Quan va haver la crisi del grans llacs, de Ruanda, va haver això, un increment brutal, tant de les aportacions privades com públiques, i les entitats van créixer la seva estructura moltíssim, lo qual és arriscat perquè comprometien costos fixes molt elevats amb ingressos que sempre són fluctuants, no tens mai la seguretat de que els ingressos es mantinguin, és igual que la bombolla immobiliària: creixement de costos fixos a costa de ingressos fluctuants. En el moment que això ha caigut moltes organitzacions han tingut crisis d' estructura al no poder mantenir-les amb els ingressos. Si tu fas una estructura molt gran i fas funcionar-ho tot amb

l'existència d' aquesta estructura, i després no la pots mantenir, i això passa de cop, l' impacte és molt bèstia.

En el nostre cas, l'impacte ha sigut menor, perquè la filosofia de les dues organitzacions no ha sigut tant de créixer exponencialment, sinó anar creixent molt paulatinament, cuidant que una estructura massa gran no es pogués mantenir, i per tant, l'impacte ha sigut menor. El problema és que la crisi està durant molt, va començar al 2009, continua el 2010, seguirà el 2011, i segurament el 2012. Segurament el resultat de l'impacte de la crisi actual és la desaparició de moltes ONG. Hi haurà un procés de neteja, processos de fusions, com el cas de les caixes, però sí hi haurà una disminució del nombre total de ONG, perquè no es podran mantenir, per la bombolla, de que qualsevol, amb una idea i dos contactes, un muntava un sarau i això és totalment inviable.

D'altre banda, la crisi actual es diferencia d'altres crisis passades perquè no és només una crisi de cicle, sinó una crisi que porta aparellats canvis profunds en el sistema. No és una crisi que passa en els centres del sistema, Europa, Estats Units, en els països desenvolupats, sinó que a més suposa un canvi de l' estructura dels centres del sistema, no només seran Europa, Estats Units, Japó... sinó que a més hi hauran altres països que actuaran com a pols de desenvolupament, i ja no tindrem el predomini absolut que teníem a nivell mundial com a països, i això te que veure que les relacions amb altres països seran diferents, ja no serem els únics que anirem a salvar els negres perquè ja hi ha altre gent que ho està fent com els xinos, els indis, la cooperació xinesa és molt important a Àfrica i molt apreciada perquè no qüestiona gaires coses i és molt efectiva. El panorama global canvia globalment És una reubicació. L' Índia és el principal productor de productes farmacèutics, el principal productor de tècnics informàtics i enginyers, el principal productor de pel·lícules, que aquí no vegis pel·lícules de Boliwood no vol dir que no siguin les més vistes. Tenim aquesta concepció de que nosaltres som nosaltres i la resta del món que és majoritària veu altres coses.

El panorama canviarà molt. Les ONG, tal com les entenem ara, acabaran desapareixent en uns anys. Que algunes poden reconvertir-se en una mena de gestors de les relacions internacionals, sobretot en aquest tipus de països que no són els Estats Units, Europa. Però moltes desapareixeran perquè no sabran ben bé què fer. I aquest canvi ja s'està produint.

HI HA HAGUT ALGÚN CANVI ORGANITZATIU EN AQUESTES DUES ONG?

L'estructura és bastant semblant sempre. L'únic que ha crescut quan hi ha hagut més ingressos han sigut més àrees de treball, més responsables, però tenim una estructura molt plana i una divisió del treball bastant horitzontal, per tant no ha hagut molts canvis. A nivell d' ONG sí ha hagut canvis, sobretot a partir dels 90, perquè a l'haver molts diners s' han creat molts llocs de premsa, de comunicació, o estructures de suport a l' estructura bàsica de l'entitat. En el nostre cas, no ha estat així. XXXXB, a l'estar en la Universitat, li permet contar amb una sèrie de serveis que te la universitat, com premsa, i és el que primer està caient amb les retallades, premsa, comunicació, dinamització, que no són treball concret que dona retorns.

COM ÉS EL VOSTRE ORGANIGRAMA?

Un director, que sóc jo, i després els responsables d' àrees, i, eventualment, persones cooperants de terreny. És molt senzill. I per sobre està el Patronat.

PER ÀREES GEOGRÀFIQUES?

O per temes: de pau, de cooperació per el desenvolupament, drets humans. A XXXXA cooperació a l' exterior, sensibilització. Som molt poca gent.

A XXXXB, hi ha nou, deu, però cinc treballen a ajuntaments, com d'assistències tècniques a les administracions locals. Tenim convenis amb l'ajuntament de L' Hospitalet, el de Sant Just i de Sant Feliu, que suposin presència permanent de persones allà, i depenen directament de l'existència d'aquestos convenis. Si no hi haguessin aquestos convenis no hi haurien les persones. Les paguem nosaltres gràcies als convenis que tenim amb els ajuntaments.

A XXXXA, som quatre. Són estructures molt, molt petites. Els sous del personal els paguem amb els projectes. L' aportació de la universitat són 43.000 € que no dona.

ELS LOCALS ELS APORTA LA UNIVERSITAT?

Però comparat amb altres universitats és una aportació molt petita. Hi ha moltes universitats que aquestos tipus d' estructures ni que estiguin externalitzades, una part del personal està pagat per la universitat.

AL MENYS ÉS UN PERCENTATGE ANUAL

Això dels percentatges és una xorrada perquè els pots treure del que vulguis, tens una quantitat i la fas quadrar perquè sigui el 0,7. Per mi és irrellevant el 07, o el 08.

FEU AVALUACIONS?

Amb l' AECID no hem fet cap avaluació; sobre tot per administracions de Catalunya. I avaluem les convocatòries de l' ajuntament de Barcelona des de fa molts anys, avaluem projectes de la Diputació, i després de varios ajuntaments, Sabadell, Rubi, Manresa, aquells que et deia de Sant Feliu, Hospitalet, Sant Just, potser algun més. Hem fet avaluacions puntuals per Sant Boi, per l' ajuntament de L' Escala. Treballem molt en aquestos temes. Crec que és una de les aportacions de la universitat al món de la cooperació. El d' assistència tècnica a altres actors, i els ajuntaments, concretament, necessiten aquest tipus de assistència, perquè no tenen prou tècnics o prou capacitat, no és la seva feina, i a canvi, el fet de

ser una administració i nosaltres també, facilita el treball conjunt, i a més és una de les coses més útils que hem fet. A nivell de grans administracions no es nota tant, però a nivell de petits ajuntaments sí que l'aportació que fas permet millorar la qualitat de la cooperació, tant a nivell de les entitats com a nivell de la pròpia gestió de les convocatòries de subvencions d'aquests ajuntaments.

Avaluem els projectes. Hi ha convocatòries de subvencions per ONG i nosaltres avaluem els projectes.

En quant als nostres projectes, fem avaluacions permanents, no agafem externs per fer les avaluacions a no ser que ens obligui la convocatòria, però això costa diners, i no dona. I apart, no hi ha entitats, a Catalunya, especialitzades en avaluar aquest tipus de projectes. Sí hi ha empreses audidores que ofereixen el servei i en quan el contracte fan un xurro. I hi ha gent que s'han muntat consultores molt petites, que també fan aquest servei, però malament, no tenen capacitat real per fer aquest tipus d'avaluacions, no tant per pressupost sinó per qüestió de capacitat, d'estructura, si són dos, tres en una consultora i t'avaluen projectes en tot el món mundial, pues mentida podrida. Per avaluar un projecte en un país africà, ha de ser algú que tingui experiència en un país africà, o si és un tema de salut, en temes de salut, però un economista que hagi treballat a Amèrica Llatina, malament et pot avaluar un projecte de salut a Àfrica. I en canvi es fa. Nosaltres el que podem oferir són els recursos humans de la universitat; nosaltres tenim un projecte en un país asiàtic, nosaltres a la UB tenim una persona que es dedica a aquest país, i pots dir-li que faci una sèrie de puntualitzacions que permetin situar el projecte perfectament; és la diferència entre estar finançant una secta i no enterar-te a poder discriminar si allò beneficia a la població o és una presa de pel. A nivell d'aquí, si les empreses audidores no tenen coneixement sobre això i si són consultores petites no tenen capacitat per abarcar-ho tot. Nosaltres avaluem tant els projectes dels propis ajuntaments com dels projectes que financien.

I QUE EN DIUS DELS RESULTATS DE LES AVALUACIONS?

Normalment, els ajuntaments fan bastant de cas. Sí serveix, perquè modifiquen les convocatòries de vegades, o per exemple, a l'ajuntament de Barcelona li passem un informe amb unes puntuacions de les entitats i els projectes, llavors ells decideixen, i en la majoria de casos fan bastant de cas amb les nostres puntuacions, en el cas d'ajuntaments més petits han deixat de treballar amb entitats perquè lis hem demostrat que eren preses de pel, o han modificat les convocatòries, perquè amb petits canvis en els criteris de puntuació s'aconsegueix prioritzar una àrea o altre, o donar més o menys pes a una cosa o altre. És útil, això. És una garantia de transparència, perquè moltes d'aquestes petites entitats no tindrien la capacitat per fer aquesta feina, per coneixement, per recursos, per personal, i el fet que l'avalui una entitat que no deixa de ser de la UB, és una garantia de transparència per l'ajuntament i per les ONG que es presenten. Portem molts anys fent això i fins ara ha funcionat molt bé, i fem avaluacions grosses perquè les convocatòries de l'ajuntament de Barcelona són molts diners, molts projectes, i per la Diputació avaluem els projectes de la pròpia Diputació, lo qual també és molt útil, perquè han canviat i han variat moltes coses que abans feien.

Nosaltres rebem un encàrrec, o bé perquè hi ha un concurs per adjudicar el servei perquè l' import és de més de no sé quant, l' ajuntament de Barcelona convoca un concurs de prestació de serveis, i nosaltres hem anat guanyant, i en altres casos són adjudicacions directes perquè són imports molt petits. Actuem com a consultora. Però no traiem gaires diners de benefici però algun queda, però no gaire. Nosaltres contractem avaluadors, són feines molt intensives en períodes molt curts de temps, i això no ho pots fer amb l'estructura de plantilla sinó que has de contractar persones per un mes o mes i mig perquè faci aquesta feina, i ho has de pagar bé, perquè si vols que ho faci bé, és gent que cobra. No es tracta de contractar becaris, sinó d' un professional que sàpiga de què està parlant i que faci avaluacions homogènies. Lo que puntua en un projecte ho faci en uns criteris equivalents als altres. Les avaluacions són dobles, ho fan dos persones, per poder contrastar millor que s' apliquen els mateixos criteris amb homogeneïtat, i després hi ha revisions. No és dir aquest projecte no m' agrada i aquest sí. El problema és que molta gent auditora o consultores es pensen que és així, després les entitats reclamen i com és que m' has posat un cinc i no un sis? Ah no se, perquè està bé el projecte però no tant, i perquè, pues no ho sé. Tenim uns criteris, tenim unes aplicacions informàtiques específiques, llavors hi ha molt criteris que es puntuen, molts subcriteris, i tot això és molt més complicat.

LES AVALUACIONS, LES VEIEU MÉS COM UNA EINA DE RENDICIÓ DE COMTES O D'APRENTATGE?

En el cas de la gent que ens encarrega coses, és un instrument de transparència i de fiabilitat. S' encarreguen poques avaluacions ex-post sobre projectes ja fets. Quasi tot el que fem és ex-ante, abans que comenci el projecte, també fem informes de seguiment, i avaluacions finals, però en proporció són molt poques. Perquè no es valora l' avaluació de quan s' acaba. És una pena, perquè realment d' això podrien sortir conclusions molt determinants per fer després unes coses o d' altres. A les administracions, el que els interessa molt es garantir la transparència i ajustar-se a dret en lo que és el procés. Una vegada tancat l' expedient, perquè té un informe final, el que li preocupa més és lo econòmic i considera que la feina ha acabat. I no, després hauria de venir això, ex-post, i conclusions. Falta temps, falta capacitat, falten recursos, falta cultura, no es fa tant.

LLAVORS, SÓN MÉS AVALUACIONS DE PROCESSOS QUE D' INTERVENCIONS.

Canvia el discurs. Hi ha un discurs super estructurat de que això de l' avaluació és molt important però en la pràctica, en realitat, bé perquè no s'ha assumit, no es porta a la pràctica. És veritat que molts finançadors obliguen a projectes d' un cert import que s' hagi de fer una avaluació, però el mateix finançador no és el qui avalua, perquè no li dona la suficient importància al tema i diu, busquem una entitat externa que t' avaluï i em dones l' informe final i l' avaluació feta, enlloc de fer-la ell o d'encarregar-la ella a qui considera que por fer-la, de manera que s' acaba convertint en un tràmit.

Nosaltres pràcticament no fem feines per ONG, només per administracions, perquè les ONG busquen normalment un avaluador que no posi molts problemes; és lògic. Busques l' avaluador que t' avaluï més o menys bé, perquè si t' avalua malament... no existeix la cultura de que l' execució de projectes de cooperació normalment entranya dificultats i desviacions sobre el que està previst, i errors, i ni l' entitat executora ni l' entitat finançadora o l' administració valora que el descobriment d' errors, l' assumpte d' això i l' aplicació de correctors sigui una cosa positiva. Es veu com una cosa negativa, o perquè s' ha formulat malament, o perquè s' ha executat malament. Per això hi ha una tendència de passar una mica de puntetes, però això és culpa tant de l' executor com del finançador, no se ben bé les raons, o perquè no s' ho acaben ben bé de creure això, o els mecanismes, l' instrument de finançament del projecte, una subvenció, i la normativa que l' envolta, que no deixa de ser la mateixa estructura de la resta de subvencions de l' administració, i és un corsé massa ajustat e impedeix entrar en valoracions més qualitatives. Lo central sempre és l' execució econòmica: que aquí s' han emportat diners, que aquí va haver tal... lo altre no deixa de ser l' acompanyament, quan s' hauria de fer una cosa més global. Però això és difícil.

I L'EFICÀCIA DE L' AJUDA?

Es demostra en xifres o anàlisis històric. L' ajuda a conjunt no és eficaç, com ho demostra el que portem no se quants anys fent ajuda al desenvolupament i no hem desenvolupat gaire. La cooperació és un instrument de política internacional, bàsicament. És menys nociu que les intervencions militars però no deixa de ser un instrument de política internacional. Com tot, es pot gestionar bé o malament o tenir una certa ètica, però l' impacte que te l' ajuda al desenvolupament és ínfim.

PER QUÈ LES ONG NO AVALUEN?

El principal objectiu és la capacitat de mobilització de l' opinió pública o d' incidència política més que el que facin tingui algun sentit. A Perú hi ha 100 i pico d'ONG espanyoles actuant, només espanyoles. Poden haver centenars d' ONG actuant, cadascuna, en varius projectes, és a dir, milers de projectes en marxa, però això no és el que fa desenvolupar Perú, o Bolívia, lo realment rellevant a Bolívia és l' arribada al poder de Evo Morales i el canvi de poder que ha suposat. I la nacionalització dels sector energètics, això és rellevant. No el que actuïn més o menys ONG o que es facin més o menys projectes. No ens enganyem. Això no treu que si tenen un paper, per fer incidència política, per tenir un diàleg permanent amb organitzacions del Tercer Món, sí són útils, però no en el sentit de que la gent pensa que si ajudaran a créixer més els préssecs, les cols o els tomàquets.

Les ONG series ho saben això. Però no avaluen per això (perquè saben que l' impacte és mínim). Que l' objectiu principal sigui la incidència política o sensibilitzar l' opinió pública no vol dir que el treball de cooperació en el terreny, que és el que permet tenir una relació amb les poblacions, cosa que és útil e imprescindible, no vol dir que això no s'hagi de fer bé. Per tant l' avaluació és necessària perquè això que es fa, encara que tingui poca incidència global, te incidència local, i en tot cas, per un sentit ètic de les coses ben fetes, s'ha de fer de la millor manera possible, per respecte als beneficiaris, que són persones.

Ara, que l'efectivitat d'aquests projectes a nivell global sigui molta, no. És ínfima. A nivell local, en un poble a on s'actui sí pot ser interessant, però a nivell global és molt petita. Són coses diferents. Hi ha gent que pensa que l'objectiu de les ONG és fer molts projectes, cada vegada més, i ajudar així a desenvolupar, i no.

CADA VEGADA S'ESCOLTA MÉS A DIR DE LES ORGANITZACIONS BASADES EN L'APRENTATGE, DE LA NECESSITAT D'APRENDRE CONTINUAMENT PER MILLORAR I PER RESOLDRE PROBLEMES, I DELS SISTEMES D'APRENTATGE COM A SISTEMES DE MILLORA DE LA GESTIÓ. HO ESTEU IMPULSANT D'ALGUNA MANERA?

No sé ben bé el que vols dir amb les organitzacions basades en l'aprenentatge. Això és molt anglosajó, de la UE. Des de fa uns anys es parla molt de les bones pràctiques. Jo no hi crec gens perquè és pretensions pretendre que algú dedicat a això pugui arribar a mostrar-ho com una bona pràctica. L'exercici de la cooperació a través de projectes, normalment te tants problemes que em resulta difícil que qualsevol cosa la puguis presentar com una bona pràctica, com si fos un model. Que pots tenir intercanvis d'experiències, sí, però agafar coses com a bones pràctiques, perquè a més a més, les realitats són tan diferents a cadascun dels països, que em resulta molt difícil presentar una cosa que fas a un lloc com una bona pràctica exportable a un altre lloc. És més que hi haguin unes metodologies de treball que siguin respectuoses amb la població, que primin molt l'opinió dels beneficiaris, que tinguin uns protocols de execució nets i transparents, més que no els resultats que puguis presentats com a bones pràctiques. Hi ha vegades que sí que pots presentar coses en trobades d'aquestes, però... Jo no ho veig gaire clar, això. ONG que treballen en àrees semblants i que són projectes molt semblants. Però a la pràctica és molt difícil seguir idees preconcebudes; el que pot ser útil en un lloc, en un altre pot arribar a complicar. S'ha posat de moda això en els últims anys, llibres de bones pràctiques, congressos de bones pràctiques,... jo, en la experiència que tinc de tot això, és que el que es presenta com a bona pràctica, quan escarbes una mica, resulta que són males pràctiques. Sóc bastant asèptic en això, francament.

EN QUANT AL PAPER DELS BENEFICIARIS DEL SUD, QUIN PAPER TENEN A LES ONG?

Al congrés del tercer sector parlaven aquests dies precisament d'això, que es molt diferent els beneficiaris d'acció social, que estan a una parada de metro, la seva exigència amb lo qual es molt més gran i la implicació que pot haver també pot se molt més gran, que a milers de km, on la relació és molt més distant, i la implicació també, la detecció de probl, la capacitat de variació del treball es molt més lenta i més complicada. Es molt diferent i això porta que als beneficiaris els tractis més com a clients allà, o fins i tot com a inputs de matèria primera de la indústria humanitària. Et recomano el llibre Espejismo humanitario, que té un capítol sobre beneficiaris que t'aniria be.

EL TEMA DE LA SATISFACCIÓ, DE LA QUALITAT DELS USUARIS AQUÍ ESTA MOLT MES TREBALLAT.

Allà nomes tot son agraïments, la percepció allí és que tu portes els diners i que hem deixin el que sigui. Per això es parla de la coop com una dimensió de les missions del s XIX, com una cosa caritativa.

SOU MENYS GENT PER EL TEMA DE LA CRISIS, NO?

Sí, perquè la retallada ha sigut brutal i sobtada, que es lo pitjor. Ha sigut de cop. Si ho saps, si la perspectiva es a un any, pots planificar una mica, pero, clar, l any passat, sobre coses firmades tirar-se enrere lo qual es molt futut, pq ja has fet despesa sobre una cosa que ja tenies firmada i no pots fer marxa enrere, i la única solució ha sigut despedir persones, i ha sigut molt dur això.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 11 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 28 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

LA DIRECTORA DE AYUDA EN ACCIÓN ME COMENTÓ QUE ESTABAIS CON CAMBIOS ORGANIZATIVOS VIENDO CÓMO DISEÑABAIS LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

A mi es un tema que me apasiona, relacionar los modelos organizativos sociales de las ONG y es un tema que además me interesa conectarlo con el mundo universitario, así que cuando me llamaste y me comentaste, me pareció interesantísimo el tema y la tesis. No sólo desde un tipo de vista práctico y de gestión sino también desde el punto de vista académico, así que espero que podamos seguir manteniendo el contacto. Tengo algunas ideas que fuera de la entrevista concreta podemos compartir.

¿QUÉ ESTUDIASTE, CUÁL ES TU ESPECIALIDAD?

Yo estudié Psicología, pero rápidamente empecé a trabajar en el tema de marketing y comunicación y ahora hace como nueve años di el salto al tercer sector, a XXXXX. Yo ya había estado trabajando en

distintas organizaciones sociales como voluntario, pero cuando se produjo la oportunidad del salto fue hace nueve años. En el sector privado estuve trabajando en temas de gestión, marketing y comunicación y en direcciones generales de distintos proyectos vinculados con proyectos de tecnología, innovación. Estuve trabajando en banca, en telecomunicaciones, en consultoría. Hace diez años salí del grupo Aguas de Barcelona, en el que estaba en un proyecto de internet, y tuve la oportunidad de venir a XXXXX, fue un flechazo a primera vista. Llevo ocho años pero estoy preparando mi salida por qué entiendo que, de esto que vamos a hablar ahora, el cambio organizacional, debe producirse también en los cargos directivos, es necesario y bueno que se produzcan cambios de liderazgo en las organizaciones, y creo que cumplido una etapa... tanto a nivel personal como profesional, me gustaría dedicar más tiempo a la reflexión y al tema más conceptual. Y por otro lado, en la organización, que ha pasado por unos momentos muy bonitos, muy interesantes, y ahora yo creo que aborda un nuevo ciclo de cuatro o cinco años, para el que creo que es bueno que se produzca un relevo y que venga otra persona que lidere esta etapa desde la estructura.

ENTONCES, EMPEZANDO, ¿HAS VISTO MUCHO CAMBIO ENTRE EL MUNDO DEL QUE VIENES, LA EMPRESA PRIVADA Y LAS ONG, O BÁSICAMENTE CREES QUE SON ORGANIZACIONES CON BASTANTES SIMILITUDES?

Yo soy de los que defiende la idea de que es un error, espero no contradecir tus supuestos... desde el tercer sector, veo incorporando de manera incuestionable las técnicas de gestión del sector privado, porque, sinceramente, creo que son dos mundos muy distintos que responden a lógicas muy distintas y que requieren aproximaciones metodológicas y de gestión distintas. Es verdad y es lógico, que hay elementos comunes, que son válidas en cualquier sitio y para cualquier tipo de organización pero no siempre los enfoques de gestión importados del sector privado son los mejores en un sector que funciona con claves distintas.

CUANDO TÚ LLEGAS A XXXXX, ¿CON QUÉ ORGANIZACIÓN TE ENCUENTRAS, SI HAS INTRODUCIDO ALGÚN CAMBIO Y SI LOS CAMBIOS LOS EMPEZÁIS AHORA EN ESTA NUEVA ETAPA?

Los cambios no los personalizaría en mí, porque esta organización es una organización en la que se trabaja de una manera muy colectiva, para bien y para mal... por vocación y por identidad. El hecho de que XXXXX sea una asociación de voluntariado, donde el voluntariado tiene un peso específico en los órganos de gobierno, donde se producen renovaciones periódicas en los órganos de gobierno, dónde además es una organización con una distribución territorial muy amplia, muy pegada a la base, hace que todos los procesos no respondan a una lógica de una persona en la dirección que diseña y lanza un proceso de cambio, sino que los procesos de cambio son más colectivos, o digamos, biológicos, buscando el símil... realmente se van produciendo unas tendencias, si bien es verdad que hace falta una

visión para impulsarlas, pero luego la organización responde de una manera más colectiva a la hora de realizar esos cambios...

Entonces, a lo largo de estos años, se han vivido dos o tres etapas diferenciadas y con impulsos de cambio, que han conllevado cambios en las estructuras organizativas, al fin y al cabo, las estructuras organizativas no hacen sino reflejar o apoyar una línea de cambio, y como en estos ocho años se han producido dos o tres momentos de reorientación estratégica de la organización diferenciada, pues eso ha implicado cambios organizativos. Yo creo que no hay un organigrama bueno y uno malo sino que hay un organigrama que responde a una línea estratégica de cambio que, desde los órganos de gobierno de la organización, se impulsan y que a su vez tiene que involucrar al resto de la organización. Respondiendo más concretamente, desde el principio ha habido dos o tres cambios organizativos con cambios estructurales de organigrama que respondían a, digamos, impulsos de cambios estratégicos en la organización.

¿PODRÍAS CONCRETAR ESTOS CAMBIOS?

Cuando llego a la organización, la estructura es una estructura muy básica, con una dirección de RR.HH. una dirección económico- financiera, una dirección de proyectos y una dirección de comunicación... y nada más. Esas cuatro direcciones dependiendo de lo que en aquel momento se llamaba gerencia. La estructura organizativa de esta casa tiene algunas particularidades, nosotros tenemos sedes, le llamamos sedes autonómicas, en doce Comunidades Autónomas; cada una de esas sedes tiene una Junta elegida entre los socios y socias, que tiene potestades sobre determinadas áreas en cada uno de esos territorios, y la integración de todo eso era un tema pendiente en aquel momento.

Cada una de las sedes autonómicas era bastante autónoma y los mecanismos de coordinación eran bastantes limitados. En la primera etapa de mi gestión se centra en mejoras estructurales y organizativas de funcionamiento, temas económico-financieros, temas de estructuras organizativas, temas de integración de esas sedes autonómicas, todo muy a lo interno y a lo funcional. De ahí, se pasa a una segunda fase que responde a un plan estratégico que se inicia en el 2007 pero que se empieza a pergeñar en el 2006 y que representa un giro importante en la organización en la que se pone el enfoque en el cambio social y en la movilización social, y por tanto, en el desarrollo del voluntariado con un enfoque crítico de que las intervenciones también vayan cambiando y dejen de ser puramente asistenciales y pasen a tener una implicación de sensibilización e implicación de la base social. Eso, junto con algunos otros impulsos, responden al Plan Estratégico 2007-2010, y yo diría que ahora que estamos elaborando el nuevo Plan Estratégico para los próximos cuatro años, se vuelve a producir un nuevo giro donde, digamos, el enfoque de derecho, empieza a ser una línea transversal que influye en la organización y que afecta a cómo se desarrollan los proyectos, cómo se desarrolla todo el trabajo interno de la organización. Hay esos tres momentos, el primero yo le llamaría de eficiencia funcional y organizativa; el segundo hay un modelo conectando con la Misión y una Visión más, si quieres, de cambio social; y el tercero, yo creo que profundiza en eso, asumiendo un modelo mucho más transversal, tomando como referencia modelos

conceptuales y teóricos, del enfoque de derechos y otra serie de valores transversales que incorporamos dentro de la organización, uno de ellos por ejemplo el aprendizaje, la sistematización, donde las experiencias, la orientación hacia elementos más de reflexión interna y de calidad en las intervenciones. Muy resumidamente, porque luego en la práctica no es así, las tres etapas que podríamos poner en fechas y secuenciar.

DESDE EL AÑO 2006 HAY UN INCREMENTO DE PRESUPUESTO EN LA COOPERACIÓN, GENERANDO, ACTUALMENTE, UNA CRISIS DE CRECIMIENTO, ¿VOSOTROS HABÉIS VIVIDO ESA CRISIS DE CRECIMIENTO?

A ver, no la hemos vivido de manera consciente y decidida, es decir, que claramente, en su momento hubo una decisión de no dejarse llevar por un crecimiento posible y factible apoyándose en la financiación pública, especialmente en la estatal, pero no sólo, sino intentar acompañar el crecimiento de la organización y trabajar mucho más en mejoras internas, en eficiencias internas, en modos de funcionamiento internos. Nuestro presupuesto no ha crecido desde el año 2006 a ahora, apenas habrá crecido un 15% o algo así, pero esto, insisto, ha sido de manera totalmente consciente; hemos intentado potenciar el crecimiento de la financiación privada e intentar mantener un ratio que no redujera el porcentaje de financiación privada frente a la pública y en cualquier caso pusimos también límites al peso que un financiador único pudiera tener en el conjunto de la financiación de la organización. Eso nos limitaba las posibilidades de crecer rápidamente, pero lo que nos ha permitido es que, en estos momentos, nos encontramos en una situación como la que tu describes, con bastantes garantías de no entrar en pánico ni en crisis... Tenemos una estructura bastante saneada desde un punto de vista económico-financiero, y aunque, es verdad que todos vamos a notar los recortes, sobre todo en el área autonómica, que es dónde se están produciendo los recortes, en el ámbito estatal todavía no. Aunque se ha producido un recorte muy fuerte en AOD³⁹, han respetado la financiación a ONGD; ya veremos a partir del 2012, pero sí que se está produciendo un recorte muy fuerte a nivel autonómico, y eso nos está afectando, pero el hecho de no haber dejado crecer a la organización de manera espasmódica en estos últimos años, nos está permitiendo marcar un ritmo, que es el nuestro, no el de los financiadores externos, que, de repente, crece, baja, sube, tal... mantenemos una línea bastante estable.

¿CUÁNTOS SOIS EN PLANTILLA, EN LA SEDE?

En sede, en la sede central, insisto que en nuestra realidad, tienes que tener en cuenta que por un lado, tenemos el perímetro de la sede central, que seremos como unas ochenta personas, pero luego tienes que tener en cuenta el perímetro de las sedes autonómicas; nosotros tenemos la particularidad que también hacemos trabajo de inclusión social en España, entonces hacemos inclusión social y sensibilización y demás... Entonces, en sedes autonómicas nosotros debemos estar en el entorno de 120 personas, una cosa

³⁹ Se refiere a la Ayuda Oficial al Desarrollo

así... y en el terreno, bajo el punto de vista de personal expatriado bajo nacionalidad, bajo legislación española, tendremos como unas setenta personas aproximadamente... En total, el número total no lo tengo en la cabeza pero debemos ser unas 280 ó 300 personas. A eso, habría que unirle el personal local, nosotros no desplazamos mucho personal cooperante expatriado a terreno. Hay países en los que sólo tenemos una persona que es el coordinador de país y el resto son personas contratadas locales... que es un poco nuestra filosofía de trabajo, tratar de potenciar el protagonismo de la población local en los proyectos.

¿Y SOCIOS, ANTES DE QUE SE ME OLVIDE, CUÁNTOS TENÉIS?

Socios, entiendo, ahí también hay que hacer una diferenciación... porque las organizaciones manejan tipos de socio distinto. Nosotros tenemos, con derecho a voto en la Asamblea, en estos momentos debemos de estar en 2.500 aproximadamente, pero lo que se considera como socios habitualmente, en el conjunto de la Coordinadora de ONGD y en las organizaciones, porque claro, socios sólo tienen las asociaciones, las fundaciones no tienen socios, entonces lo que se viene a denominar socio, es decir el donante fidelizado, es decir, aquellas personas que se vinculan con la organización pagando una cuota de manera sistemática... nosotros andamos en 45.000 aproximadamente... más otros 45.000 que son donantes ocasionales, que representan la base de apoyo económico de la organización.

¿Y CON ESO SOIS INDEPENDIENTES?

Bueno, la palabra independencia es una palabra que habría que determinar. Primero te comento y luego te explico. Nuestra financiación es un 35% financiación privada, que mayoritariamente viene de donantes individuales, nosotros trabajamos poco con empresas. Y el 65% restante es financiación pública, entendiéndolo por pública, tenemos una diversificación bastante alta, de carácter internacional, como la AECID, como gobiernos autónomos, como otro tipo de organismos de carácter público. Tenemos una diversificación bastante fuerte... entonces, te decía, que nosotros somos del discurso de defensa de la financiación pública para las organizaciones no gubernamentales, entendiéndolo que es dinero de los ciudadanos que está administrada por un gobierno pero que no es dinero de un gobierno... es dinero de los ciudadanos. Entonces, para nosotros, la independencia no viene dado tanto por el hecho de que tengas mayor o menor financiación pública sino por el hecho de que tu diversificación de financiación, te permita no estar dependiendo de un financiador, nuestro objetivo, no obstante, es crecer en financiación privada, pero nuestra meta ideal es estar en el 50-50, 50% financiación privada de donantes, y 50% de financiación pública diversificada en distintos organismos. Y si a eso le consideramos independencia, entonces somos independientes, creo que somos bastante independientes.

¿LOS SALARIOS DE LOS TRABAJADORES EN PLANTILLA VIENE DE LOS FONDOS PROPIOS?

Sí, básicamente nosotros con la financiación privada, de los donantes, con los donantes fidelizados que pagan las cuotas mensuales, con eso cubrimos nuestros gastos de estructura y aún todavía hay un sobrante para dedicar a proyectos.

VOLVIENDO AL CAMBIO ORGANIZATIVO QUE QUERÉIS IMPULSAR AHORA, ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN ES LA QUE QUERÉIS MONTAR, QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA ESTÁIS MONTANDO?

A ver, coincide que estamos en pleno debate del nuevo Plan Estratégico que será un plan a cuatro años y que estamos en pleno fragor del debate. Verá su luz a finales de este año. No obstante creo que hay varios ejes clarísimos...

¿NO HABÉIS EMPEZADO TODAVÍA?

Sí, sí, sí, llevamos varios meses en un proceso participativo, el 2 de abril tenemos un evento, que será el segundo evento, digamos así, multitudinario de trabajo y luego el 18 de junio en la Asamblea se trabajará un pre-borrador del plan y después de la Asamblea se terminará de cerrar y verá su publicación y divulgación en el último trimestre del año... No obstante, lo que está apareciendo, que además es muy coherente con la trayectoria de la organización, es que lo que se intenta impulsar... hay como varios ejes de carácter transversal, de impulso. Uno tiene que ver con, precisamente, el concepto de desarrollo asociativo, participación ciudadana, de ser una organización muy integrada con el voluntariado, con la base social y que, a su vez, genere en los países en los que trabajamos, una ciudadanía participativa y crítica... Este concepto de desarrollo asociativo es un concepto importante y que tiene sus consecuencias en la estructura organizativa que... ahora te cuento... esto está muy relacionado, por supuesto, con el enfoque de derechos. Nosotros nos definimos como una organización cuya Misión es la defensa del derecho a la salud, y lo hacemos, o lo intentamos hacer, con un enfoque de derechos. Esto quiere decir que potenciamos el concepto de empoderamiento de la ciudadanía, de valor de la población a la hora de demandar sus derechos, no llegando y haciendo una actividad meramente asistencial sino intentando construir unas estructuras ciudadanas y una relación con los poderes públicos que hagan que esos derechos sean verdaderamente ejercibles y accesibles... Y luego hay otro elemento que está surgiendo también, que es la preocupación por la evaluación, la calidad, el aprendizaje... el impacto si quieres... y éste es un tercer gran eje que está emergiendo... luego, diría que hay un cuarto, que tiene que ver con los elementos comunicacionales y con la conexión con la sociedad y la incidencia política, es decir, la capacidad de la organización, desde su práctica en el terreno, ser capaz de armar discursos que sean capaces de convertirse en aportaciones de cambio social y que tengan un altavoz, una recepción en la sociedad en general. Entonces, estos son ejes que se están impulsando desde la organización y desde la

base social y desde el trabajo que se está haciendo, son elementos que están saliendo reiteradamente. ¿Qué quiere decir? Que al final, el giro que estamos ya dando en la organización, de la estructura, tienen que recoger estos elementos. Digamos, por un lado, estamos manteniendo las estructuras operativas, tanto la internacional como la estatal, con dos departamentos, que estamos denominando departamentos de operaciones internacionales y operaciones locales, que miran hacia los proyectos que se están ejecutando; pero a la vez, estamos intentando crear una unidad, todavía no tiene nombre, pero parece que lo que lo que va surgiendo es crear una unidad de análisis, una unidad de transversalización de enfoques, que lo que hace es, digamos, que tiene la capacidad de desarrollar estos elementos de aprendizaje, de transmisión de valores, de intentar incidir en los distintos proyectos incorporando el enfoque de género, enfoque de derechos humanos, el enfoque de interculturalidad, el enfoque de incidencia, etc. Y luego, por otro, ya está creada desde el anterior plan estratégico, que lo que hace es, está orientada al desarrollo asociativo, es decir, potenciar todo lo que tiene que ver con el voluntariado, participación de la base social en los órganos de gobierno. Estas son algunas de las áreas.

POR LO QUE VEO, A NIVEL DE SISTEMAS DE GESTIÓN, DÓNDE MÁS VAIS A INCIDIR, DÓNDE MÁS VAIS A TRABAJAR ES EN EL TEMA DE APRENDIZAJES, RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIAS, ¿VAIS POR AHÍ?

Te estoy hablando mucho de todo lo que tiene que ver más con la Misión, pero cuando hablas de sistemas de gestión, tampoco podemos olvidar que es un trabajo que ya se hizo hace tiempo, pero hay que seguir impulsando y mejorando, que tiene que ver con la implantación de un sistema integrado de gestión, un ERP que permita hacer un tracking adecuado de toda la organización, desde el punto de vista económico-financiero y operativa de las intervenciones, eso ya se implantó hace cinco años; todavía está en fase de perfeccionamiento y mejora, pero digamos que fue un elemento ya anterior, y en esa misma línea también se están produciendo apuestas y avances. Estamos intentando, con éxito irregular, hacer un impulso muy fuerte de las TIC, como un elemento que entendemos que es consustancial al tipo de organización que somos, pero que no está costando porque el índice de alfabetización tecnológica no es muy alto y al final impulsas proyectos y modos de trabajo virtual, on line, con un fuerte uso de tecnología, y no toda la organización avanza de manera armónica en la organización.

¿TE REFIERES A UNA INTRANET?

Bueno, más que una intranet, hemos apostado por crear una red social que estamos lanzando precisamente ahora. Fue un proyecto que identificamos con financiación del Ministerio de Industria (Plan Avanza) y hemos desarrollado una plataforma de trabajo colaborativo que estamos empezando a arrancar ahora. Lo que hemos hecho ha sido impulsar el trabajo utilizando herramientas de uso libre... google group, blogs como elementos de fijación de contenidos en distintos momentos de la organización, para reuniones colectivas de coordinación de país o para grupos de trabajo. Eso lo hemos ido impulsando, de una manera muy intensa, en el último año y medio, y ahora estamos intentando proponer una plataforma propia de

trabajo colaborativo, ya te digo que con éxito, por el momento, irregular, pero yo confío que la insistencia dé sus frutos.

ENTONCES, CONTINUANDO CON LA GESTIÓN QUE HACÉIS EN XXXXX, SOIS UNA ORGANIZACIÓN PLANA A LA HORA DE LA TOMA DE DECISIONES?

Nosotros somos una organización bastante compleja, definiría la organización como una organización de una tipología enrevesada, es verdad que arriba hay unos órganos de gobierno que son el pleno de la Junta Directiva y los Comités (estamos organizados por comités de cooperación internacional, de inclusión social, de movilizaciones sociales, de financiación, etc.) Estos comités lo forman miembros del asociativo y miembros del equipo de dirección, y, digamos que ahí es dónde se concentra la toma de decisiones. Y ahí es donde se podría considerar una estructura vertical, porque efectivamente, los órganos en los que está delegado, por parte de la asociación, la toma de decisiones, son éstos, el Pleno y los comités, y luego el equipo de dirección. Pero luego, la otra mirada de la organización es la que te hace ver que la autonomía en las distintas sedes autonómicas es muy amplia, y por lo tanto, el poder en esta organización está muy distribuido, es muy difícil que de uno de estos órganos salga una decisión que lleve a toda la organización... es decir, la labor de consenso es muy amplia, porque fijate que el pleno de la Junta Directiva lo forman 24 personas, de las cuales 12 son elegidas en asamblea de XXXXX-España, y las otras 12 son las presidencias de las distintas sedes autonómicas, es decir, una especie de representación territorial. Esto hace que, digamos que los movimientos, a veces, sean difíciles. Se requiere de mucho debate y discusión, pero finalmente el movimiento, cuando se produce, se produce con un consenso muy amplio. Esto tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Hay otros modelos organizativos que permiten movimientos mucho más ágiles. Aquí tenemos una agilidad, digamos en la periferia, pero para que toda la organización conjunta asuma determinados lineamientos estratégicos, previamente tiene que haberse producido un debate interno que haga que haya un consenso suficiente.

VOLVIENDO AL TEMA DE LOS APRENDIZAJES QUE HABÍAS COMENTADO, ¿VOSOTROS LOS UNÍS A LAS EVALUACIONES?

Sí, pero no sólo, hay por ahí muchas líneas de trabajo. Creamos hace unos años una unidad de auditoría interna, que se llama, evaluación, calidad y auditoría interna. Básicamente, desde esta unidad lo que hemos venido haciendo es intentar hacer el mapa de todas las evaluaciones y auditorías que se hacen, porque se hacen muchísimas; unas impulsadas por los financiadores, otras impulsadas desde el terreno, otras impulsadas por la propia organización, y al final no teníamos un mapa claro de lo que se estaba haciendo en clave de auditoría o de evaluación.

¿CUÁNDO SE MONTÓ?

Hará dos o tres años, formaba un poco parte del anterior plan estratégico pero creo que se creó en el 2008, o finales del 2007. Además de esta unidad, que tiene dos misiones, bueno, tiene tres, una construir este mapa, es decir que de alguna manera siempre que hay una auditoría o evaluación, en esa unidad tienen que ser conscientes de dónde, cuál es el resultado, y además, recoger el resultado y poderlo socializar. Además, ellos hacen auditorías específicas de proyectos de país, de proyecto, y de sedes autonómicas. Periódicamente, hacen una o dos sedes autonómicas al año, uno o dos países al año y algún proyecto específico... y luego, por otro lado, desde ahí es donde llevan toda la parte de información a rendición de cuentas externa, es decir, todo lo que son respuestas a organismos de calificación o entidades externas que piden o solicitan información de la organización, por ejemplo, el cuestionario que tú me has enviado, se lo enviaré, y no se lo he enviado todavía porque se me había olvidado, pero hoy, repasando para la entrevista, lo he visto...entonces este cuestionario irá a esa unidad y esa unidad será la que conteste, sacando de esa unidad todas las informaciones a los distintos cuestionadores a la organización. Esto por un lado. Esta unidad tiene dos personas nada más, pero trabajan mucho, y luego aparte de eso, se lanzó otra iniciativa que era crear una unidad de gestión del conocimiento, esta unidad sólo tienen una persona, se apoya mucho en trabajos de voluntariado y de aquí hemos impulsado algunos elementos con una orientación distinta. Por ejemplo, de ahí se han impulsado la metodología de sistematización de experiencias como metodología de aprendizaje y de generación de aprendizaje y conocimiento organizativo, y se han hecho ya tres o cuatro sistematizaciones; una muy importante, de todos los convenios que se cerraban el año pasado, donde reunimos a coordinadores de 10 o 12 países junto con un equipo amplio, y de manera colectiva hicimos un ejercicio de sistematización de todo eso que venía trabajándose desde los meses anteriores y que en esa jornada, como que se puso en común, fue una experiencia muy interesante. Y además de eso, se han hecho algunos ejercicios de sistematización en países donde nos hemos ido. Por ejemplo, cerramos Namibia y antes de irnos hicimos un ejercicio de sistematización para entender qué es lo que había quedado, qué es lo que habíamos hecho y en qué condiciones quedaba todo el proceso de traspaso que habíamos hecho. Por cierto, con resultados críticos hacia nosotros, pero bueno, siempre se aprende también de eso... ¿no?

¿CUÁNDO SE CREÓ ESTA UNIDAD DEL CONOCIMIENTO?

Bueno, se creó también en el 2008, por ahí. Respondió a un movimiento de cambio organizativo similar, o sea, que fue al mismo tiempo, básicamente, y fue eso a finales del 2007 y comienzos del 2008, si la cabeza no me falla. Y... bueno hemos venido trabajando con ese modelo y con el nuevo plan estratégico. Estamos viendo si hacer algún otro movimiento pero en la misma dirección, es decir, no sería... sería amplificar y ver si podemos unir algunos otros elementos de la organización a esta corriente e incluso sumar las dos unidades organizativas.

YO ESTUVE IMPULSANDO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN OTRA ORGANIZACIÓN... TAMBIÉN ESTOY DANDO EL MÓDULO DEL POST-GRADO DE

GESTIÓN DE ONG QUE TIENE LA COMPLUTENSE, EL APARTADO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, Y DESDE EL AÑO 2000, 2001, EN ESA OTRA ORGANIZACIÓN, TE HABLO TAMBIÉN DE HACER UNOS CUANTOS AÑOS, EMPEZAMOS A PONERLO EN MARCHA Y VER DE QUÉ MANERA CUAJABA, Y AL FINAL MONTAMOS LA UNIDAD DE APRENDIZAJES.

¿Unidad de aprendizajes, le llamasteis? Mira pues me gusta el nombre... andamos buscando nombre para una unidad que queremos montar, bueno, que este cambio, el siguiente paso, andamos buscando un nombre... ya te dije que cuando vengas a Madrid, llámame porque me interesa mucho hablar de estos temas, porque el tema de la gestión del conocimiento fue una apuesta mía. Al principio, no se entendió y... pero bueno, creo que poco a poco ha ido dejando ciertos frutos. Es verdad que hemos tenido algunos problemas en el último año, porque lo mezclamos con el proyecto tecnológico de la red social y ahí cometimos un error porque son dos procesos que se están contaminando negativamente... y estamos intentando volverlo a disociar. Pero... me interesará hablar mucho contigo de esto, más tranquilamente.

HICE EL SEGUIMIENTO DE ACTIONAID, UNA ONG DE GRAN BRETAÑA QUE TAMBIÉN TIENE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. TIENEN UNA INTRANET QUE ABARCA TODA LA ORGANIZACIÓN Y LAS SUBORGANIZACIONES QUE ESTÁN COMO SATÉLITES DE ACTIONAID, Y YO PARTICIPÉ DIRECTAMENTE EN ELLO, TRATANDO DE PONER EN MARCHA UN MODELO SIMILAR EN ESPAÑA. PERO FUE DEMASIADO TEMPRANO...

El tema del timing de estos cambios es un factor que muchas veces no se tiene en cuenta y, de hecho, creo que también fue demasiado prematuro. La organización empieza a demandar este tipo de cosas, pero hace tres años, no lo estaba demandando y fue más como un impulso. Efectivamente, muchas veces no sabes si adelantarte, si esperar, y el timing es muy importante para que este tipo de proyectos no se gripen en el proceso y se caigan...

SÍ, BUENO, POCO A POCO. TÚ TAMBIÉN HAS PUESTO TU SEMILLITA Y SEGURO QUE ES CUESTIÓN DE REORGANIZARLO Y TIRAR PARA ADELANTE. LÁSTIMA QUE ESTÉIS EN MADRID, PORQUE YO YA ME HE AFINCADO EN BARCELONA Y MADRID ME QUEDA UN POCO LEJOS... AUNQUE ESTUVE VIVIENDO 15 AÑOS ALLÍ... CONTINUANDO, PARA NO PERDERME, HEMOS HABLADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, DÓNDE ESTABA, A DÓNDE QUERÉIS IR, EL TEMA DE LOS APRENDIZAJES. SOIS DE LAS POCAS ORGANIZACIONES QUE HE ENCONTRADO QUE ESTÁ APOSTANDO POR ELLO Y... LAS EVALUACIONES, HABÍAMOS ESTADO HABLANDO DE LAS EVALUACIONES QUE ES CUANDO HAS INTRODUCIDO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. ME COMENTABAS QUE ESTABAIS... ¿LAS ESTÁIS UTILIZANDO COMO RENDICIÓN DE CUENTAS O COMO APRENDIZAJES TAMBIÉN...?

Las evaluaciones, por un lado, están las evaluaciones que nos obligan a hacer, desde las financieras, pero incluso esas, el enfoque que le hemos dado con esta unidad es precisamente ese, ya que vamos a hacer una evaluación o que viene un consultor que nos va a hacer una evaluación o incluso una auditoría, entendiendo por auditoría más la parte de gestión económico-financiera y en evaluación, más el tema de evaluación del proyecto (resultados, impactos) que ahí también las terminologías se mezclan y no sabes de qué estás hablando, pero nos da igual, es decir, la idea es que si vamos a hacer una evaluación, vamos a intentar sacarle provecho desde el punto de vista interno, de reflexión y de ver que está pasando ahí, no te digo... mentiría si te digo que esto funciona a la perfección y que cada evaluación tiene una reunión colectiva para sacar aprendizajes... pero lo que sí es verdad, es que hay cada vez una tendencia a sentar a los equipos cuando se cierra una evaluación y ver qué pasa aquí y qué aprendizajes sacamos de aquí, qué implicaciones desde el punto de vista de la decisión hacemos...y por ejemplo, una cosa que está dando frutos muy interesantes es llevar estas evaluaciones a lo que nosotros llamamos el comité de proyectos, que es donde están los voluntarios de la Junta Directiva y que, de repente, toman conciencia de qué es lo que está pasando en el terreno... uno de los ejes que ha venido atravesando estos años es... todas estas organizaciones de cooperación tienden a tener una estructura de operaciones muy fuerte, muy potente y muy cerrada en si misma... XXXXX no era la excepción y, de alguna manera, lo que hemos estado intentando es que los proyectos salgan del departamento de proyectos o de operaciones y se conviertan, digamos, en el elemento de debate, trabajo y discusión de toda la organización, incluyendo el voluntario de Bilbao, de manera que se pueda producir un debate y una apropiación de esos trabajos. Y para eso, las evaluaciones, las sistematizaciones de experiencias, todo este tipo de elementos, son muy útiles, porque de repente tienes un producto que puedes contar y que sirve para el debate y la reflexión. Entonces, nosotros, fundamentalmente, lo utilizamos para esto. Colateralmente, tenemos que hacer una rendición de cuentas hacia el financiador, cuando es el financiador el que te obliga a hacerlo. Para nosotros, la rendición de cuentas, también tiene un componente hacia el voluntariado interno, las juntas internas pero eso yo no lo entiendo como rendición de cuentas, sino como apropiación y mejora del debate. Para nosotros, la rendición de cuentas tiene otro componente y se basa en otro parámetro.

UNA ÚLTIMA CUESTIÓN, EL TEMA DE LOS VALORES... EN VUESTRA ORGANIZACIÓN HASTA QUÉ PUNTO LOS VALORES SE TIENEN EN CUENTA EN EL TRABAJO, PORQUE MUCHAS VECES PARECE UN TÓPICO EL TEMA DE LOS VALORES Y NO SE SABE SI EN LAS ONG ES SIMPLEMENTE UNA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS, PERO LUEGO EN LA PRÁCTICA, TAMPOCO SE DIFERENCIA EL TRABAJO QUE UNO REALIZA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA DE UNA EMPRESA MERCANTIL.

Pues a ver... somos una organización formada por gente bastante crítica, tanto los trabajadores y trabajadoras, como la base social del voluntariado, entonces depende de a quién preguntes te dirá, ésta es una organización muy jerárquica donde los valores no se tienen en cuenta. Si además te lo dice algún trabajador que ha sido despedido, que se consideraba que tal... entonces, lógicamente, en dicha decisión hay un componente de crítica hacia las medidas de la dirección y, en ese sentido... puede haber esa

polaridad, pero sinceramente, yo creo que es una organización que se toma muy en serio el intento de ser coherente con los valores que predica, hace o genera. Una organización en donde, claramente, la crítica, el debate interno, es muy fuerte y, precisamente, ese debate se produce en ese contexto, en donde de alguna manera, desde la dirección, te ves en unas paradojas... hay que tomar estas medidas porque son de lógica de gestión, pero por otro lado, de repente, surge... vamos a ver... Esto en cuanto lo laboral, en cuanto a los proyectos, pasa lo mismo, hay un discurso muy fuerte de coherencia de valores y apropiación de esos valores y llevar esos valores a la implantación en el terreno, y al final te encuentras con realidades que hay que gestionar y en ese concepto siempre hay una voz crítica que dice que no estamos siendo coherentes porque la coherencia en valores te lleva ... si la llevas al infinito. te plantea problemas importantes de choque con la realidad cotidiana a la hora de la toma de decisiones. Yo diría que sí, es una organización que se toma tan en serio su programática de valores y de principios, que hace que el debate interno sea muy fuerte... en todos sus niveles de gestión y de acción, y lógicamente, en ese debate, hay gente con perfiles más radicales o exigentes que pueden decir que no somos lo suficientemente coherentes, o gente que piensa que somos excesivamente... Estamos un poco, lo que si te puedo asegurar, en contraste con la empresa privada, o incluso a otras organizaciones. En mi trayectoria en estos últimos años he trabajado mucho en red, he estado presidiendo la asociación española de fundrising, estoy ahora en la junta directiva de la coordinadora de ONGD y me ha permitido ver muchas organizaciones y familiarizarme con ellas, y te puedo asegurar que estamos en la gama media, media alta de organización, donde la pasión se canaliza a través del discurso y el debate.

VOSOTROS, HABLANDO AHORA DE LOS DESPIDOS, ¿TENÉIS QUE REESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN O NO HACE FALTA?

Por el momento no, y por las perspectivas que yo veo a medio plazo, no a medio plazo. Es muy largo, a corto plazo y en el 2011 y 2012 no prevemos que sea necesaria una reestructuración o un recorte de plantilla o ninguna medida similar. Es lo que te decía antes, creo que hemos hecho unos deberes, no hemos tenido el acelerón de crecimiento y, por el contrario, lo que sí hemos hecho, es un trabajo muy bueno en clave interna de ordenación financiera, de canales de financiación, de diversificación y, en estos momentos, nuestras perspectivas, yo sé que esto es difícil decirlo, en estos momentos, pero no son malas, sino te diría que todo lo contrario, pero no me atrevo a decirlo. Las perspectivas nuestras no son de crisis de reestructuración, ni este año, ni el que viene. Lo que suceda a partir de ahí tendrá mucho que ver con dos elementos que son impredecibles, uno, el cambio de modelo de cooperación y el papel que se le deje a las organizaciones de la sociedad civil en el nuevo modelo, que es un cambio que estamos tan preocupados por la crisis de corto plazo que no nos estamos dando cuenta, como organizaciones sociales y como sector, que lo que se está debatiendo en determinados foros, es cómo va a funcionar la cooperación a largo plazo y en ese funcionamiento están empezando a pintar mal las cosas para el papel de las organizaciones sociales. Me refiero a todo el desarrollo de Accra, de los foros de eficacia de la cooperación y de la AOD. Creo que esto es un elemento a medio plazo que nos va a cambiar radicalmente. Las ONGD se van a tener que reinventar en los próximos años y el segundo elemento más

local, tendrá que ver con el cambio de gobierno y con la actitud hacia la cooperación al desarrollo se mantenga desde el nuevo gobierno, sea quien sea quién esté en el poder. Todo el trabajo que se ha hecho en los últimos ocho años, que ha sido muy bueno para el desarrollo de una cooperación española más potente, más organizada. Lo cierto es que, hoy por hoy, no está consolidado y corremos un elevado riesgo de que en un par de años se puedan desmontar mucho del trabajo realizado. De hecho, lo que está sucediendo con los gobiernos autónomos y la cooperación, o sea, los gobiernos autonómicos y la AOD descentralizada, es un signo muy preocupante de que pueda cambiar todo el sistema de cooperación española. Fuera de estas dos grandes preocupaciones que digamos, que son de gran espectro a largo plazo, en el corto plazo 2011-2012 no preveo que se puedan producir reestructuraciones importantes; otra cosa es que haya que tomar decisiones aquí o allá, el cierre de un proyecto o de corrección en una parte de la organización, pero no de manera importante y fuerte.

POR MI PARTE YA HEMOS HABLADO MUCHO, HEMOS DEBATIDO MUCHO Y PROMETO QUE CUANDO VAYA A MADRID PASARÉ A VERTE.

Te tomo la palabra. Porque de verdad me interesa mucho el tema... entonces te haré yo la entrevista...

TE CUENTO EL TEMA DE APRENDIZAJES. LE PUSIMOS ESTE NOMBRE POR QUE PARECE QUE EL CONOCIMIENTO LO TIENE LA PERSONA, ES MÁS ESTANCO, INTERNO... TÚ LO SACAS Y SE VUELVE FORMACIÓN PERO HACE FALTA LA EXPERIENCIA. EN ESA CADENA VEÍAMOS QUE LO MÁS IMPORTANTE QUIZÁS ERA EL APRENDIZAJE, COMO UNA SECUENCIA DE ACCIÓN QUE IMPLICABA MOVIMIENTO, DE AHÍ EL NOMBRE Y LA FILOSOFÍA...

Muy interesante, lo digo de verdad, avísame cuando vengas a Madrid, no preveo ir a Barcelona por lo menos en el corto plazo; si tienes oportunidad de venir para acá, me encantará que comamos juntos o charlemos un ratito.

MUCHAS GRACIAS POR HABERME DEDICADO ESTE TIEMPO... Y HASTA PRONTO.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 12 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 8 DE ABRIL DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

¿EN QUÉ OS DIFERENCIÁIS LA ORGANIZACIÓN QUE ESTÁ UBICADA EN MADRID Y VOSOTROS, LA CATALANA? PORQUE SEGÚN TENGO ENTENDIDO, NO SOIS LA MISMA ORGANIZACIÓN.

La rara es la de Madrid, que es más parecida a una organización más convencional, con una estructura de decisión política, no tanto de asamblea sino que funciona como si fuera un Patronato, ya que es muy antigua. Catalunya es bastante parecida al resto de organizaciones de XXXXX. Ha pasado por un proceso de reestructuraciones, de limitación de las esferas de poder, de las tomas de decisión, que en una estructura bastante asamblearia es bastante complicado de llevar a cabo.

¿CÓMO FUNCIONABA ANTES? ¿POR QUÉ ESTE CAMBIO Y HACIA DÓNDE QUEREIS IR?

Cómo funcionábamos antes era como ahora, pero con imperfecciones, con cuestiones que no acaban de... se ha ido construyendo con bastante participación del voluntariado, política y económica, no sólo de... Desde el 92, siempre nos hemos organizado por grupos de trabajo y poco a poco se ha ido estructurado. Antes, las Juntas eran de quince personas, todo el mundo estaba representado, se hablaba de absolutamente todo y se discutía hasta el color del tríptico. Era inoperativo totalmente. Poco a poco se fueron introduciendo cambios, primero fue la figura de la comisión de proyectos, para delegar en otro espacio que no fuera la Junta, después para poner orden y cierta homogeneidad dentro de la autonomía que se quería para cada grupo de trabajo, desde herramientas de procedimientos políticos, para que cada grupo, más o menos, tuviera unos estándares de funcionamiento que pusiera la marca característica de XXXXX. Con una comisión no había suficiente y después se formaron hasta dos, también para tocar los temas de formación, de incidencia política, pero cuando se identificó que los de formación iban por su cuenta, porque ahí estaban los de la universidad, la gente vio que no podía ser que, políticamente, la formación fuera por un lado, y la acción política, de campañas y tal, por otra. Y esto acabó mal. Así, se hizo un proceso bastante fuerte de juntar y homogeneizar. Yo todavía tengo una tarea que es la de homogeneizar todas las actividades Norte, y que estén dentro de cierta lógica política.

Total, como estamos ahora, como se racionalizó todo. Hay una Asamblea que se reúne un par de veces al año, que es donde emana todo el poder. Todos los socios tienen derecho a ir a la Asamblea (son 600). Hay bastante voluntariado, que no es el que coge la calculadora, sino que se implica en el seguimiento y en las decisiones relevantes, qué proyectos presentamos, tanto en proyectos como en campañas, en campañas

hace de portavoz, o hace los estudios, relaciones. El equipo técnico, lo que hacemos es posibilitar la faena del voluntariado. Tiene mucho poder y mucha participación. No es el voluntariado de Oxfam que está en la tienda.

EN CLASE HAY UN SOCIO DE XXXXX Y ME EXPLICÓ EL PODER QUE TENIA EL VOLUNTARIADO EN XXXXX.

Nosotros somos más una entidad de la sociedad civil, una OSC⁴⁰, que una ONG.

¿OS CONSIDERÁIS MÁS UN MOVIMIENTO SOCIAL? PORQUE REALMENTE LAS ONG NO LO SON...

Sí, nosotros sí; las ONG no lo son, son cuatro gatos. Y a nosotros no nos hables de cooperación si no hablamos de los mismos problemas del Sur aquí. A nosotros nos interesa el tema de la energía en Perú, pero nos interesa aquí también, nos interesan los efectos del petróleo, pero nos interesa aquí también, el decrecimiento energético nos interesa la soberanía alimentaria tanto en el Prat como en el Chaco.

Ha sido un viaje de ida y vuelta. Has estado en la universidad, has ido allá a hacer proyectos, y poco a poco, como que también estás aquí, has ido vinculándolo todo. En los últimos años se ha ido vinculando la actividad de la entidad mucho hacia estas dos misiones, una One World Mision; haces lo mismo en todas partes, lo único que ves son capítulos de lo mismo. Tienes, lo que dice Intermón, One Project Assesment. Tienes una línea de seguridad alimentaria, o una línea de energía, y la trabajas como proyecto y como campañas, en el Norte y en el Sur, y tienes un mismo análisis. Y esto lo que hemos introducido con mucha fuerza en la última planificación estratégica de hace un año, pero todo este mapa de procesos es de hace dos años.

Estamos con mucha fuerza, no con eso de la homogeneización, pero sí con la coherencia política en todo lo que hacemos. Antes, algunos socios o grupos, secuestraban la acción, no era un proyecto conjunto sino de ellos, bajo las siglas de XXXXX, y se amparaban en su trayectoria, en lo que habían hecho en su posición en la universidad, los históricos. La entidad tuvo la suficiente fuerza como para decir basta, que éste no es un proyecto de la entidad, éste es un proyecto tuyo, exclusivo, has hecho una serie de cosas que os hemos dejado hacer, es cierto, pero ni se ha de hacer así, como lo estáis haciendo, ni que esté separado de la lógica, del resto de proyectos, como de un pacto de no agresión. Fue muy difícil, porque al final se mezclaron relaciones y conflictos personales. Pero al final dio a luz una estructura asamblearia que, de alguna manera, organiza a los socios y, sobretudo, a los voluntarios en grupos de trabajo, grupos orgánicos. Un grupo no se monta así ahora, entre tú y yo. Se ha de aceptar la creación de un grupo, para una campaña, para un proyecto, Hay 8-9-10 grupos. Hay uno en Lleida, Tarragona, Girona. Además, son territoriales. En el de Barcelona creo que hay 8. Y estos grupos participan en dos instancia de poder o de

⁴⁰ Se refiere a Organización de la Sociedad Civil

decisión, la comisión Norte y la comisión Sur. En la de Sur se habla de la intervención en el Sur, de qué relación se tiene con las contrapartes, cómo se hacen los proyectos, estándares técnicos, procesos de formación; y la comisión Norte se ocupa del posicionamiento de la entidad dentro de las campañas, de los que vienen de fuera, comunicación, pero son decisiones que se toman... bueno, por votación es poco, pero hay un reglamento, que antes no había. Claro, y si no llegamos a un acuerdo, pues a lo que nos dedicamos hace dos años es que si no llegamos a un consenso, cómo lo hacemos, quién tiene derecho a voto; no puede ser que un grupo venga un día allá, en un bus con ocho y... no. Tienen derecho a un voto. Y después viene la Junta, que es como el árbitro, la instancia última, pero muy última, de las decisiones que no pueden cerrar comisión Norte y Sur, y que les superan incluso. Y por debajo, está el equipo contratado, que lo que hacemos es posibilitar que todo funcione, pero todo muy basado en las capacidades, yo no puedo empezar una línea de proyectos si no tengo un grupo detrás que lo fundamente. La idea es una solidaridad entre gente de aquí y gente de otro lugar. Esto no es un... no puedo ver la oportunidad de hacer un proyecto a Tombuctú y decir vamos a Tombuctú. Esto va de que hay una relación entre sociedad civil aquí y sociedad civil allá. Una gente que a menudo viaja, que tiene tiempo, que está estudiando, que se consigue una beca y se va para allá y conoce a la gente... Va un poco de esto.

¿TIENEN TAMBIÉN UN PAPEL ACTIVO EN LA GESTIÓN?

Lo intentamos sacar. Pero más que de gestión, de la toma de decisiones. Ahora se ha de continuar contactando con esta gente, ahora se ha de hacer este proyecto, ahora se ha de hacer la identificación, cómo se ha de hacer la identificación. Todo esto lo deciden los voluntarios. Nos reunimos con los voluntarios una vez cada quince días.

¿SON UN GRUPO PEQUEÑO DE VOLUNTARIOS?

Diez o doce.

A VER SI LO HE ENTENDIDO BIEN: LOS VOLUNTARIOS SE DIVIDEN EN GRUPOS Y CADA GRUPO TIENE UNA SERIE DE TAREAS...

No, de ámbitos de trabajo. Las tareas las tenemos nosotros, aunque ellos también. Nosotros hemos de procurar llegar allí donde no puede llegar el voluntario. Mi tarea de coordinador de área; yo he de vigilar que todas las áreas funcionen según la planificación estratégica que se ha hecho de aquí a cuatro, cinco años. He de mantener las relaciones institucionales, con el ayuntamiento, con la AECID, hacer la prospección... Los voluntarios o la Junta no tienen tiempo, he de apuntar cosas que van saliendo, relaciones con otras ONG. Pero por agenda, siempre que haya un espacio político de decisión, siempre ha

de estar un voluntario, no puede estar un contratado. En la Junta de la FECONG⁴¹ no puede estar un contratado, ha de estar un voluntario. En la Junta Agora, que es la plataforma que tenemos con Medicus, Setem, Entrepobles y Veterinarios, ha de estar un voluntario.

Nosotros no queremos, nosotros entendemos la profesionalización de las ONG, que las cosas se han de hacer bien, se han de cumplir y tal y tal, pero si tú confundes profesionalización con cooptación de los profesionales de la entidad a nivel político, cagada la hemos. Desvirtua de alguna manera el carácter político del movimiento que se transforma en un ente que asegura la actividad social.

¿VOSOTROS SOIS, FUNCIONÁIS COMO LIBERADOS?

Somos liberados. Yo era voluntario.

Y TODOS LOS QUE TRABAJÁIS EN XXXXX ¿ÉRAIS VOLUNTARIOS?

El 50%.

¿PROVENIS?

De la base.

¿Y CUÁNTOS SOIS CONTRATADOS?

En todo el mundo, treinta.

¿Y EN LA SEDE?

Dieciséis, uno en Girona, otro en Lleida, uno en Tarragona y el resto en Barcelona.

Y CUANDO NECESITÁIS CONTRATAR A ALGUIEN, ¿CÓMO LO HACÉIS?

Hacemos una convocatoria abierta, pero la gente de la casa tiene muchos más puntos. Empezamos a buscar primero dentro de la casa. Y esto nos ha dado un 50%, y más mujeres que hombres.

⁴¹ Se refiere a la Federación de Coordinadoras de ONG

DENTRO DE LAS ONG HAY MAS MUJERES QUE HOMBRES TRABAJANDO, NO SE SABE SI ES PORQUE PAGAN MENOS Y LAS MUJERES SE PUEDEN PERMITIR “ESE LUJO” DE GANAR MENOS, DE AHÍ LA FEMINIZACION DE CIERTOS PUESTOS DE TRABAJO.

¿Y EL VOLUNTARIADO NO SE CANSA DE ESTE RITMO DE TRABAJO, DE REUNIRSE CADA QUINCE DIAS, ETC?

Sí, siempre acaban cansándose. Gente que haya aguantado desde el 94, sólo tenemos una persona. Pero ya tiene una vinculación muy soft.

HOY EN DIA EN LOS MOVIMIENTOS SOCIALES HAY MUY POCA GENTE QUE SE VINCULE. ¿VOSOTROS ESTÁIS CONSIGUIENDO ESTA VINCULACION? ES VUESTRA BASE SOCIAL, VUESTRA REPRESENTATIVIDAD, VOSOTROS SOIS EN FUNCION DE ELLOS, EN EL SENTIDO DE QUE TENEIS UNA GENTE QUE OS APOYA.

Igualmente cuesta mucho

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 13 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 8 DE MARZO DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

AGRADECERTE LA ATENCIÓN, LLEVO DETRÁS DE TI... ME INTERESABA SABER CÓMO SE ORGANIZABA XXXXX, ES UNA ORGANIZACIÓN BASTANTE CONOCIDA Y DENTRO DEL ÁMBITO DE CATALUÑA, SABER QUÉ ES LO QUE ESTÁ APORTANDO EN EL PLANO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, NO A NIVEL IDEOLÓGICO QUE TAMBIÉN SERÍA OTRO TEMA A PARTE, A NIVEL MÁS PERSONAL.

¿Cuándo hablas de estructuras organizativas, te refieres a nivel interno de la organización, no de lo que aporta de cara al exterior?

TE CUENTO... ESTOY HACIENDO LA TESIS EN EL DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA, TAMBIÉN ESTOY DANDO CLASES ALLÍ DE SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, CON LO QUE ME ESTOY ESPECIALIZANDO EN LO QUE SON LAS ORGANIZACIONES...Y LA TESIS LA ESTOY HACIENDO SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. COMO HE ESTADO TRABAJANDO EN COOPERACIÓN COMO QUINCE AÑOS, ENTONCES CONOZCO EL TERRENO, ME SERÁ MUCHO MÁS FÁCIL Y APROVECHO LO QUE YO CONOZCO PARA ESTRUCTURAR UN PEQUEÑO DISCURSO QUE NOS PUEDA SERVIR PARA TODOS. ESTOY ENTREVISTANDO A PERSONAS DIRECTIVAS... A DIFERENTES ORGANIZACIONES PARA QUE ME EXPLIQUÉIS CUÁL ES VUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, CUÁL ERA ANTES, SI HA HABIDO UN CAMBIO ORGANIZATIVO CUANDO HABÉIS ASUMIDO LA DIRECCIÓN ¿ TU LLEVAS MUCHO AQUÍ?

No, un año y medio...

¿QUÉ CAMBIOS HABÉIS IMPLANTADO A DÓNDE QUERÉIS IR SIEMPRE A NIVEL INTERNO?

Bueno, pues mira, XXXXX es una organización que fundamentalmente, a nivel de estructura, es una asociación, y por tanto, tiene como órgano de gobierno la Asamblea de personas socias, después tiene una Junta Directiva y un equipo técnico. La estructura continúa igual a pesar de que ahora estamos con un cambio importante de estrategia de trabajo y esta estrategia tiene digamos, efectos a nivel de lo que hacemos, tanto hacia el exterior como a nivel interno... Lo que pasa es que sí que es verdad que el cambio a nivel interno es bastante lento, son bastante lentos porque las ONGD trabajamos con bastantes pocos recursos, especialmente las de tamaño de lo que puede ser XXXXX, y por tanto, el día a día se nos come... estás trabajando con plazos, subvenciones, y te limitan los avances que puedes hacer a nivel interno. Para cambiar, sobre todo en lo que corresponde en la relación, digamos de... te cuento un poco para que entiendas el proceso de cambio, XXXXX ha trabajado desde el año 93, primero como una organización generalista, como todas, trabajando en diferentes temas y en diferentes lugares. Después, se focalizó en tres temas que eran participación ciudadana, soberanía alimentaria y equidad de género... y ahora estamos especializándonos sólo en derechos de mujeres y equidad de género, por tanto esto que significa y nosotras estamos diciendo que nos estamos constituyendo como organización feminista; es un cambio importante a nivel de estructura.

¿ESTO DESDE HACE CUÁNTO?

Esto desde hace... el 2009. Entonces ya previamente se había decidido y en la asamblea de socios de 2009 se decidió la focalización, pero también igual, el tema de las implicaciones se vio más tarde el fruto del trabajo que estamos haciendo a nivel de planificación estratégica, de estrategia organizativa nacional

de lo que queremos en los próximos años, pero también de un diagnóstico de género que hicimos a nivel interno, un diagnóstico de género, un diagnóstico de participación y un diagnóstico de equipo. Hicimos estos tres diagnósticos que nos dieron pistas de cómo funcionar a nivel organizativo. Esto por un lado, qué significa cambiar desde una perspectiva más feminista y de género a nivel interno, pues un poco tocar el tema de las relaciones de poder, el tema de toma de decisiones, el tema de creación de capacidades, son muchas cosas y esto lo estamos empezando a definir en un plan de trabajo a medio plazo...

¿PERO ESO ES UNA PROPUESTA DE LA ASAMBLEA, DE LAS PERSONAS SOCIAS DE LA ORGANIZACIÓN?

Es una propuesta en realidad... como está compuesta en la actualidad... una de las cosas que queremos trabajar es el tema del conocimiento. Este año empezamos un programa de Gestión del Conocimiento, Género y Desarrollo y uno de los temas que queremos trabajar es el de Organización...

SÍ LO HE VISTO EN VUESTRA PÁGINA WEB Y CREO QUE VOY A APLICAR A ELLO... PORQUE ES MI ESPECIALIDAD, LLEVO DESDE EL AÑO 2000 TRABAJANDO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO... CREO QUE FUI DE LAS PRIMERAS, EL PROBLEMA ES QUE COMO FUE EL PRINCIPIO, LA GENTE NO CONOCÍA DE LO QUE ESTÁBAMOS HABLANDO Y COSTÓ UN POQUITO MÁS... PERO BUENO, ESO ES APARTE...

Pues, precisamente, uno de los temas que queremos trabajar es éste, porque entre las organizaciones feministas y de mujeres es uno de los temas, uno de los retos. No tenemos un modelo propio y las organizaciones un poco más innovadoras, en este sentido estamos experimentando diferentes modelos organizacionales... en realidad no es fácil porque los equipos de trabajo, la gente que forma parte de las organizaciones venimos empapados de modelos que ya nos vienen dados, y es muy difícil cambiar estas dinámicas... de liderazgo, de toma de decisiones, de relaciones de poder, invisibles muchas veces y sutiles... bueno, esto para decirte el planteamiento a futuro y los que estamos iniciando... te digo porque se nos come el día a día, entonces la Asamblea de personas socias, la Junta Directiva, mejor dicho, de XXXXX, está formada en gran parte por socios y socias, representantes de grupos territoriales, vale, por tanto, es bastante asamblearia y con representación de las personas que componen la base, están en la Junta Directiva.

¿LAS PERSONAS SOCIAS, APORTAN ECONÓMICAMENTE?

Sí, aportan una cuota económica, y de hecho, hace poco hemos cambiado el sistema en los Estatutos, hace unos meses. Antes éramos una organización exclusivamente de ámbito catalán y ahora lo estamos cambiando al ámbito estatal, y hemos añadido una figura nueva en los estatutos porque también, en la práctica, ya está siendo así, y es que podemos trabajar también no sólo con socios sino también con

colaboradores que pueden aportar otro tipo de aporte que no es necesariamente económico... esto por decirte, de alguna manera, también hay otras personas en la Junta Directiva que son más representativas del mundo de la solidaridad, el feminismo pero también el tema de la Junta Directiva está cambiando... con este cambio que hemos hecho y esta especialización se ha ido gente de la Junta Directiva, se ha ido gente que representaban unas personas socias, que no consideraban que ésta no era su Misión, no coinciden ideológicamente con esta apuesta organizacional... y al revés, han entrado gente que están más... que tienen más, que están haciendo una apuesta más por el tema del feminismo, por los derechos de las mujeres, porque haya una organización más especializada en esto, que además fue también fruto de un análisis de la organización... una organización del tamaño de XXXXX que puede aportar a nivel de Cataluña y a nivel del Estado Español, ahora estamos en un proceso de calificación como ONG especializada dentro lo que son unas normas de calificación para la AECID, y somos la primera en el estado español especializada en género y desarrollo o que estamos en proceso de. Y luego, tengo que decir también, que esto es fruto de... XXXXX es una organización que a mí me ha sorprendido mucho, porque yo venía de trabajar en organizaciones grandes, como muy permeable a nivel de cultura organizacional al trabajo que hace con organizaciones en otros países. La relación con organizaciones aliadas en otros países ha influenciado en la cultura organizacional de XXXXX y yo creo que esto es superinteresante, porque no es evidente que el tema del feminismo, que mucha gente no entiende y lo ve un poco demonizado, o piensa que es una cosa de cuatro radicales, en otros sitios, a lo mejor hay más costumbre de trabajar, está más normalizado, pues cuesta... sorprendentemente, a mí me parece muy interesante... una organización como XXXXX.

Uno de los cambios que se vio entre la relación que había entre socios, Junta Directiva y equipo, es que con este cambio, muchas de las propuestas vienen también del equipo, y continúan... no es sólo un tema...

Yo creo que en la Junta Directiva hay personas claves que representan los intereses del equipo, hay persona claves que representan a los socios y personas digamos más independientes, que vienen del mundo académico, que vienen del feminismo y tal... y todas aportan a lo que es la construcción de la organización. Pero una de las cosas que ha ocurrido con este cambio y que se vio con las personas que salían, es que, precisamente, ya no era un tema tan ideológico de por qué trabajamos, sino de por qué quién decide... y es muy interesante, porque estamos con el eterno debate, en este tipo de organizaciones, que es el tema del activismo y lo profesional, toda esta tensión que se genera hasta qué punto el equipo no es activista también y no sólo profesional, hasta qué punto las personas socias no tienen por qué saber de un tema o sí, y entonces pueden aportar muchísimo... entonces, se ha generado todo este debate... creo que fue super rico y ha supuesto algo muy importante para la organización, tanto, que a pesar de que se generó una crisis por esta salida de personas, sirvió para construir pensamiento dentro de la organización, y a partir de esto, se creó una comisión de participación y se crearon unos debates sobre feminismo y desarrollo, qué significa esto y qué no... y bueno, interesante.

A nivel de equipo, tenemos una estructura, un organigrama jerárquico, porque estamos en un proceso de cambio y porque todavía estamos, digamos, en un proceso de reestructuración en relación a la estrategia

que queremos trabajar. Primero, cuando se planteó todo esto, ya había un equipo dado, que no necesariamente se enmarcaba en esta línea... había personas que sí y otras que no... había personas que se habían quedado y personas que se han incorporado nuevas o que se van a incorporar, pues, por ejemplo, para este puesto que te comentaba, porque la estrategia cambia y el perfil cambia y si queremos construir una organización feminista que tenga el tema de género, a lo mejor en un determinado puesto tiene que estar una persona y no otra... entonces nos encuentras en un proceso de cambio tan interesante.

ES MUY INTERESANTE, SOBRE TODO POR EL PAPEL QUE JUEGA LA CULTURA ORGANIZACIONAL, CÓMO INFLUYE EN LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ORGANIZACIÓN Y COMO LAS PERSONAS PUEDEN INFLUIR EN LA ORGANIZACIÓN... HASTA QUÉ PUNTO Y CÓMO, EN UNA MISMA ORGANIZACIÓN, PUEDE HABER VARIAS CULTURAS TAMBIÉN... ES UN TEMA MUY BONITO QUE NO HABÍA DETECTADO EN OTRAS ORGANIZACIONES, SOBRE TODO A NIVEL DE ESE CAMBIO... LUEGO PODRÍA CAMBIAR LA ESTRUCTURA MÁS PLANA, MENOS PLANA, PERO LO QUE ME ESTÁS PLANTEANDO, ES BUENO EN ESE SENTIDO.

Imagínate cómo yo, que llevo poco tiempo con este tema, entre este cambio... como asociación a nivel de equipo que pasa, estamos reestructurándonos, tratando de adaptarnos a la nueva estrategia que queremos, y por el momento, no hemos tocado la estructura... yo creo que de aquí a dos años habrá otro tipo de dinámica... estamos aprendiendo con algunas organizaciones socias, es decir, yo no creo, y te hablo como directora, no creo que tampoco puede haber una organización horizontal, creo que la horizontalidad en una organización de mujeres indígenas que están trabajando mucho este tema en Guatemala... interesantísimas, y el año pasado tuve la oportunidad de hablar con ellas de esto, ellas están experimentando nuevas formas de organización también y entonces decían... porque me convencieron, porque aquí estábamos pensando un poco en el tema de la horizontalidad, y me decían ya lo hemos experimentado y tiene las mismas dificultades que la verticalidad y, aparte de que, bueno, viene un poco de la gente más de izquierdas, todo el tema asambleario, no sé qué, no sé cuántos, nos pusimos en contacto con una organización en Euskadi, que es bastante horizontal en este sentido, a nivel de equipo ULGARIDADE, que es muy asamblearia, que hace asambleas para tomar decisiones cada mes, los sábados, hasta para comprar papel... muy complicado, y estuvimos hablando con ellas para que nos dieran su experiencia, nos dijeron vamos a cambiar porque es infumable.

TODO DEPENDE DEL TIPO DE PUESTO QUE UNO TENGA Y EL TIPO DE CONOCIMIENTO QUE PUEDA APORTAR TAMBIÉN...

Sí, exacto, y el reconocimiento y la autoridad entre mujeres, sobre todo lo que es el feminismo, es una de las cosas que se trabajan... En este sentido, una de las cosas que hicimos cuando hicimos el diagnóstico de equipo, vimos dónde estaban los nodos de poder, incluso distribuimos el espacio de otra manera para intentar evitar esto, ya no es tanto un tema de actuación de departamento tal, coordinadora tal, sino de qué

significa el poder a la hora de tomar decisiones, varias cosas que estuvimos mirando... y entonces, ahí pues estamos experimentando. Por el momento, hemos creado cuatro comisiones de trabajo, ya te digo hemos jugado con el espacio, ha funcionado o no, pero el caso es que estamos en proceso de experimentar con todo lo que te decía que el día a día se nos come y a veces se nos olvida o... por ejemplo, creamos cuatro comisiones, una que es para... también es verdad que cuando trabajas con gente que está en otros países también es... el tema de comunicación, no te creas...

PORQUE TENÉIS EXPATRIADOS...

Tenemos oficinas en cinco países y tenemos personas trabajando algunas son expatriados y otra gente de allí.

PARA QUE ME HAGA UNA IDEA DE LO QUE ES XXXXX ¿CUÁNTAS PERSONAS TRABAJAN AQUÍ?

Mira, ahora estamos quince personas en total.

CONTANDO PERSONAS EXPATRIADAS

Y hemos bajado, antes éramos veintiuna, por la crisis y por la reestructuración y porque queremos focalizarnos en menos cosas y cosas que son más interesantes.

¿LA CRISIS HA TENIDO QUE VER EN ESTE PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN?

No... el proceso de reestructuración es una cosa más ideológica, también es verdad, no voy a negarlo, ya nos gustaría contar con una persona de incidencia que no tenemos, pero por el momento no tenemos recursos, dentro de un año a lo mejor tenemos recursos para una persona de incidencia. Es decir, la crisis afecta al tipo de organización porque nos gustaría ser algunas personas más, pero independientemente de esto, el cambio de tema, de estrategia de trabajo... por ejemplo, antes trabajábamos en temas de sensibilización, para sensibilización se requerían dos personas, ahora no hacemos, vamos a apostar por el tema de formación y gestión del conocimiento, eso requiere otro tipo de perfil, estamos viendo cómo se va a definir el área, probablemente con dos personas también, pero esto... sabes, la comisión de participación que antes no estaba ahora tiene un papel más activo en temas de sensibilización en algunos territorios, también... quiero decir, influye el tipo de trabajo que hacemos, mucho más que la crisis, ésta influye en que no tenemos los recursos que nos gustaría...

¿HABÉIS NOTADO EL RECORTE?

No tanto lo hemos notado por el momento, no tanto el año pasado; lo vamos a notar este año, sabemos que... el año pasado no nos afectó a nivel de ingresos y de aprobaciones de proyectos, pero este año lo tenemos clarísimo.

HAY VARIAS ORGANIZACIONES QUE ESTÁN RECORTANDO. VOSOTRAS, DE MOMENTO...

Nosotros, de momento no, porque nos ayuda nuestra reestructuración

SÍ, QUE HA SIDO MUY OPORTUNA, HAY QUE APROVECHAR TAMBIÉN LAS CIRCUNSTANCIAS...

Sí, sí...

ME INTERESARÍA... LO QUE COMENTABAS TÚ ANTES, QUE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS QUE TENÉIS EN OTROS PAÍSES, ESA RELACIÓN, DIGAMOS QUE, MUCHAS VECES ES UNIDIRECCIONAL Y LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES AQUÍ EN EL NORTE LO QUE HACEN ES, SIN QUERERLO, REPRODUCIR ESAS ESTRUCTURAS DE AQUÍ, QUE NADA TIENEN QUE VER CON LAS MENTALIDADES DE ALLÍ, PERO SON COPIAS EXACTAS DE LAS DE AQUÍ, CON TODOS SUS PROBLEMAS Y VICIOS, POR LO QUE TÚ ME CUENTAS ¿NO?

Yo creo que cuando empezamos a trabajar toda nuestra estrategia de por dónde queríamos ir, las primeras que consultamos fue a las organizaciones socias, aunque también estamos con el debate de contraparte, socias o... Hemos quedado que alianzas, pero la verdad, es difícil cambiar el lenguaje y a ver... yo creo que depende mucho del tipo de persona que hay allí

PERSONA EXPATRIADA QUIERES DECIR...

Si no hay... a nivel general, te estoy hablando de las organizaciones, si no hay un posicionamiento claro de la organización de esto se hace, esto no... o instrumentos específicos que regulen esa relación, yo creo que al final depende mucho de las personas que están al frente, de esa relación en el país, porque quien se relaciona es la persona que te representa en el país, no es desde aquí... Entonces yo esto es lo que he vivido después de 20 años en este sector, en XXXXX yo lo que siento es que hay un poco de todo... Desde el paternalista hasta el laissez faire, cordialidad que la gente lo valora mucho... entonces, te viene

la contraparte... qué genial el trabajo con no sé quién y tal y no se mete en nada y tal y tal... hasta... en el caso de XXXXX, y realmente, tampoco es así, creo que lo que es interesante que en este proceso de redefinición de estrategia, hemos hablado de relaciones, la horizontalidad en las relaciones, de hecho, XXXXX ha organizado durante los últimos años, tres años unas jornadas que se llaman “Miradas feministas sobre el Desarrollo” y uno de los temas que tratamos fue cómo organizaciones de El Salvador, Guatemala y Nicaragua, un debate de cómo ven ellas nuestro trabajo...

HE VISTO AHÍ, LAS DIGNAS, ¿ES DE EL SALVADOR? YO ESTUVE TRABAJANDO CON ELLAS HACE MUCHÍSIMOS AÑOS...

Ah, sí? Nuestra actual representante en El Salvador es una de las fundadoras de Las Dignas.

TE ESTOY HABLANDO DEL 91...

Qué pasa con Rosa María Mengibar, que deja Las Dignas, y después cuando ya era profesora, y ya no estaba... Pasa muchas veces, la gente de la sociedad civil de allí pasa a trabajar con las ONG de aquí, ella ya estaba desvinculada y tal y empezó a trabajar con XXXXX. Claro, esta mujer, el tipo de relación que puede tener con las organizaciones socias, probablemente sea diferente al de una persona expatriada. Con todo, siempre hay relaciones de poder, porque al final el dinero es muy perverso. En algún sitio... no sé si aquí se recoge, si se aborda el tema de las relaciones y ahora estamos de hecho con la Cooperación Española; está organizando una cosa que se llama “Diálogos Consonantes” que tiene que ver con las organizaciones feministas y las nuevas políticas de cooperación y se han hecho ya tres en Latinoamérica y este año se va a organizar uno en el Estado Español con ONGD, el movimiento feminista de allá y el movimiento feminista de aquí... y yo sé que ahí se va a hablar de todo, porque nos quieren decir muchas cosas a las ONGD... Y nos quieren decir muchas cosas porque nos tienen que decir muchas cosas, en el tema de las relaciones, creo que tenemos mucho que aprender, yo creo que las relaciones de poder del tipo que sean siempre hay, tanto si vas con una actitud paternalista, digamos, en una escala de dominación, o al revés, cuando tú juegas con el tema de fondos, eres tú... pero lo que sí pensamos es que tipo de instrumentos nos pueden facilitar para trabajar de alguna manera esto, y hemos pensado que cuando haces proyectos conjuntos firmas convenios, hacer convenios que regulen la relación, no solamente nuestra relación se basa en el proyecto sino que se basa en el intercambio de conocimientos... Creo que hay muchísimo de que hablar por ambas partes, es decir hay que poner muchas cosas sobre la mesa, por ambas partes, y ese debate, o lo haces en espacios pequeñitos como éste, o con tus organizaciones más allegadas, con las que trabajas, o en espacios como éste, “Diálogos consonantes”, que va a haber en octubre este año, porque realmente tenemos muchas cosas que tratar, pero también tenemos mucho que tratar las ONGD sobre nuestro papel y esto también está empezando a ocurrir con este panorama de políticas de cooperación, que ya nos tocaba también.

¿TÚ CREES QUE SE HA APROVECHADO ESTA CRISIS, SE VA A APROVECHAR PARA ESTA REESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES O ESA ESPECIALIZACIÓN?

Mira, yo creo que sí... terminará teniendo su efecto, pero somos muy lentas, yo creo que este debate lo debíamos haber tenido hace mucho más tiempo y lo estamos dejando para cuando la cosa está tocando fondo y también pienso, porque el mundo de la ONGD es super heterogéneo, entonces hay de todo, hablamos de ONGD pero ¿qué son ONGD? Hay de todo tipo de modelo de trabajo, a nivel de apuestas, a nivel de visión sobre desarrollo, a nivel de nuestro papel... y es un debate que urge.

¿TÚ CREES QUE SE ESTÁ PROMOVRIENDO, POR LO QUE ME CUENTAS, A NIVEL INSTITUCIONAL, A NIVEL ESTATAL, TAMBIÉN SE ESTÁ FOMENTANDO ESE DEBATE A NIVEL DE ONGD?

A nivel institucional también, por eso digo que vamos tarde, cuando nos empiezan a decir que está empezando a cambiar nuestra visión sobre vuestro papel, que es lo que está pasando ahora.

POR ESO, PORQUE PARECE QUE SEA EL ESTADO, CURIOSAMENTE, EL QUE ESTÉ PROMOVRIENDO ESE DEBATE, PORQUE TAMBIÉN EL ESTADO TIENE MUCHO QUE VER. YA QUE ESTAMOS AQUÍ Y CADA ENTREVISTA ES MUY DIFERENTE UNA DE OTRA, ¿CUÁL ES TU VISIÓN SOBRE EL PAPEL DEL ESTADO EN RELACIÓN CON LAS ONGD?

Bueno, yo creo que de momento nos han instrumentalizado bastante, sabes, por esto urge este debate, excepto algunas ONGD que se han desbancado un poco de este tema, pero claro, cuando la mayoría de este trabajo tiene que ver con subvenciones públicas y te marcan unas prioridades, unas formas de trabajar y ahora cada vez más. Lejos de darnos vidilla para poder ser autónomas y para que tengan un concepto de estado más completo que va mucho más allá de los gobiernos y de las políticas públicas... y no abran su concepto de Estado y entiendan que el Estado somos todos, y resulta que la Sociedad Civil no es fuerte... y este debate lo estamos poniendo en la mesa en "Diálogos consonantes" y las nuevas políticas de financiación de XXXXX, estamos trabajando mucho este tema de eficacia de la ayuda y tal, y una de las cosas que nos invitaron a dar una charla sobre esto en los anteriores "Diálogos consonantes en Guatemala, les decíamos esto, es que las nuevas políticas de financiación cada vez nos están dando lugar más acotado, no sólo relacionado con políticas públicas, solamente viable en contextos amigables con la Sociedad Civil porque justamente en contextos donde más se necesita el trabajo de la sociedad civil menos nos favorecen las políticas de cooperación, entonces...

¿SE PUEDE SER CRÍTICO, UNA ONGD PUEDE SER CRÍTICA, PUEDE DEFENDER SU DISCURSO FRENTE AL ESTADO?

Nosotros, en este encuentro, lo hicimos perfectamente, en un panel con las feministas latinoamericanas delante de la gente de la AECID, ¿sabes qué pasa? que también depende de quién, con quién, es decir con las personas que están trabajando en las instituciones, es que al final somos personas que vamos de un lado a otro, hay personas que han trabajado en una ONGD y ahora están trabajando allí o al revés, personas que han trabajado allí ahora trabajan en ONGD, es más difícil cuando hablas con parlamentarios... eso es más difícil, pero hay que caminar, pero ahí te arriesgas... Si ahora llega el gobierno del PP y te pones a hablar del gobierno de Colombia y cuál es tu posicionamiento de lo que está pasando en Colombia, el efecto va a ser que dejen de financiarte, que ya nos ha pasado a muchas organizaciones en la anterior legislatura... pero con gente así, más de base, yo creo que hasta lo agradecen, dependiendo con quién hables. O te encuentras con la típica funcionaria de turno que tampoco sabe mucho del tema y está allí porque es funcionaria, o sino la gente que lleva en esto años.

LA GENTE QUE SE METE EN EL MUNDO DE LA COOPERACIÓN ES PORQUE TIENE UNOS VALORES MUY DETERMINADOS QUE SON LOS QUE MARCAN

Exacto.

CAMBIANDO DE TEMA, LAS EVALUACIONES, QUE TAMBIÉN HEMOS EMPEZADO A TOCAR, ¿VOSOTRAS HACÉIS EVALUACIONES, PORQUE OS OBLIGAN A HACER EVALUACIONES O PORQUE CREÉIS EN LAS EVALUACIONES?

Porque creemos en las evaluaciones.

PORQUE YA ME HE ENCONTRADO ENTIDADES QUE NO CREEN EN LAS EVALUACIONES, QUE ES LO QUE ME HA CHOCADO MÁS...

Yo también creo que depende de lo que tú esperes de la evaluación, depende si haces una evaluación para pasar y tienes que cumplir con los criterios de eficacia, y de impacto, términos de referencia, pues pasas y tal, es verdad que las organizaciones tenemos muy pocos recursos para invertir en evaluación y otra cosa es qué tipo de evaluación haces. Nosotros hemos hecho este tipo de trabajo con una persona que después la hemos invitado a entrar en la Junta Directiva porque pensábamos que ella podría aportar mucho, y hemos hecho todo este trabajo de evaluación desde el enfoque de empoderamiento, que es un enfoque de desarrollo que no sé si conoces, vale... entonces justamente ahora hemos terminado una evaluación en un programa de El Salvador, donde estamos trabajando con mujeres desde hace seis años y Clara vino a hacernos la devolución de la evaluación para testar la metodología, cuando ya... una cosa es pasar el trámite que luego tú le das el informe a quién lo quiera leer y otra cosa es el aprendizaje a nivel interno, el aprendizaje para las mujeres, lo que ha supuesto la evaluación... esta evaluación ha supuesto muchísimas cosas, tanto a nivel de las organizaciones socias que colaboraban en el programa como de las

propias mujeres, como un momento de parada; y fue interesantísimo, y pensamos, tenemos que hacer muchas más evaluaciones pero no para... a nivel interno, luego a lo mejor resulta que una evaluación te dice ... luego al cabo de seis años pensábamos que habíamos conseguido más cosas y luego a lo mejor no las hemos conseguido... el informe de los resultados y actividades y no sé qué...

ES DECIR, QUE PARA VOSOTRAS UNA EVALUACIÓN ES MÁS QUE UNA RENDICIÓN DE CUENTAS, ES UN APRENDIZAJE...

Sí, mucho más... y sobre todo, cuando estamos trabajando con organizaciones feministas que son muy serias en esto y que son también... organizaciones, que sí, que es verdad que son activistas, y entonces les interesa muchísimo saber qué cambios ha habido en las mujeres...

SÍ, QUE VA MUCHO MÁS ALLÁ QUE LO ES LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO PURA Y DURA...

También te puedo decir que hemos trabajado con otras organizaciones que hemos pasado evaluaciones y dices, madre mía! Y que también por esto se ha decidido cambiar de estrategia, porque con las organizaciones que estamos trabajando, feministas, y de mujeres, hay bastante diferencia... mucha más seriedad, hay un compromiso político no hay un... en algunas organizaciones que te encuentras que trabajan en lo que sea... pues te encuentras con la típica persona que está allí porque le pagan un salario...

VOSOTRAS ESTÁIS TRATANDO DE QUE XXXXX NO SEA SÓLO UNA ORGANIZACIÓN SINO QUE ADEMÁS SE CONVIERTA COMO EN UN PEQUEÑO MOVIMIENTO SOCIAL PORQUE...

Bueno, es que formamos parte de un movimiento social...

PORQUE MOVIMIENTO SOCIAL HAY MUCHAS ORGANIZACIONES QUE PIENSAN QUE FORMAN PARTE DE UN MOVIMIENTO SOCIAL A NIVEL DE LAS ONGD, LA MAYORÍA Y LUEGO RESULTA QUE ESTÁN ALLÍ PARA BUSCAR SUBVENCIONES Y EJECUTARLAS Y LUEGO YA ESTÁ, VOSOTROS TENÉIS UN TRABAJO IDEOLÓGICO...

Sí, sí... hacemos trabajo de denuncia, y sí, hacemos un trabajo de canalizar las propuestas de mujeres aquí, trabajo de incidencia, por ejemplo, en el caso de Colombia, o por ejemplo, facilitar el intercambio... Una de las líneas de trabajo en la nueva estrategia se llama "Diálogos y saberes de mujeres", y una de las

cosas que se trabaja en esta área de trabajo es el tema de los intercambios entre el movimiento feminista de allá y de aquí...

ORGANIZACIONES QUE TÚ CONOZCAS A NIVEL ESTATAL, QUE TÚ CONSIDERES QUE TAMBIÉN FORMEN PARTE DEL MOVIMIENTO SOCIAL, QUE NO SEAN SÓLO UNAS ONGD QUE SE DEDICAN... QUE TAMBIÉN TIENEN SU LEGITIMIDAD... ¿CUÁLES SERÍAN?

Yo creo que hay varias, por ejemplo, en Barcelona, Veterinarios sin fronteras, Acsur-Las Segovias, yo creo que Ulgaridade, que sí, que tienen compromiso... el director de Veterinarios sin Fronteras está sacando un domingo sí, uno no, artículos en El País denunciando la política agraria de la Unión Europea.

SÍ, TAMBIÉN ESTUVE HABLANDO CON ÉL Y ME PARECIÓ INTERESANTÍSIMO...

Y entonces, bueno, yo creo que hay gente que es bastante válida, y luego hay gente que hace la guerra por otro lado... y por eso, este debate es necesario entre las Coordinadoras, porque somos un mundo totalmente heterogéneo... y de hecho, este año habrá a finales de año un encuentro para hablar precisamente de nuestro papel, y una de las cosas que estamos hablando es que las que tengamos una visión más política nos tenemos que poner de acuerdo y más esto que estamos diciendo... para ir con posicionamiento porque es que si no, ¿qué es el mundo de las ONGD, qué papel le toca? y antes de que lo decida la Administración con las que muchas veces representan en las Coordinadoras, las más grandes, las que tienen más recursos y tal...

¿CUÁNTAS PERSONAS SOCIAS TENÉIS?

Aquí 400 y algo...

¿A NIVEL DE CATALUÑA?

Sí, a nivel de Cataluña. Entonces, ahora ya estamos registradas en Andalucía, vamos a abrir una delegación en Andalucía y dentro de unos meses vamos a abrir en Euskadi.

YA POR ÚLTIMO, ¿HAS OÍDO HABLAR DE LO QUE SON LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN EL APRENDIZAJE, “LEARNING ORGANIZATIONS” COMO UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN QUE VIENE MÁS ANGLOSAJÓN, QUE VIENE DE E.E.U.U... SON UN CIERTO GRUPO DE ORGANIZACIONES QUE SE DEDICAN SOBRE TODO A VER EL

TEMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE EL ÁMBITO DEL APRENDIZAJE Y NO TANTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO TRANSMISIÓN, COMO TRANSFORMACIÓN...

No sé si es lo mismo, porque no estoy familiarizada con este concepto, cuando estamos aquí planteándonos el programa de gestión del conocimiento, por ejemplo, es también pensándolo a nivel interno, a nivel de lo que se puede... no sé si te refieres a esto o ¿a qué te refieres?

SÍ, SOBRE TODO DESDE ESE PUNTO DE VISTA, DIGAMOS QUE EL APRENDIZAJE SE VUELVE COMO PARTE INTRÍNSECA DE LA ORGANIZACIÓN.

Exacto, esto es lo que pretendemos con el programa de gestión del conocimiento, y ésta es una de las recomendaciones del diagnóstico de género... precisamente para todo el tema de nuestra especialización en género y desarrollo, entonces veíamos el tema de la gestión del conocimiento en este sentido.

POR ESO, YO LLEVO TRABAJANDO EN ELLO BASTANTES AÑOS, PERO HAY MUY POCAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJEN EN ESE SENTIDO... ENTONCES PREGUNTANDO... VOY A PREGUNTAR EL POR QUÉ, QUÉ PASA CON ESTE TIPO DE METODOLOGÍAS, O NO SE CONOCEN O NO SE ENTIENDEN O ES PORQUE NO GUSTAN, O NO CALAN AQUÍ PORQUE TENEMOS OTRO TIPO DE CULTURA... TAMBIÉN EL SABER UN POCO EL PORQUÉ... POR ESO ME CHOCÓ QUE VOSOTRAS ESTUVIÉSEIS TRABAJANDO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, MUNDUBAT TAMBIÉN ESTÁ TRABAJANDO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, Y ALGUNA OTRA ORGANIZACIÓN, PERO TAMPOCO MUCHO MÁS, LA GENTE LO DESCONOCE TOTALMENTE....

Sí, un poco la idea es ésta, es todo como bastante incipiente, es todo un campo bastante nuevo... sí. Yo estoy esperando que llegue la persona que ponga esto en marcha porque la idea y las ganas tenemos pero, de hecho, el primer año va a ser un poco como de diseño... así que ya sabes, estamos recibiendo un montón de currículums, que lo sepas...

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Transcripción Entrevista nº 14 – Directivos/as

CARGO: DIRECTOR/A

FECHA DE LA ENTREVISTA: 29 DE ABRIL DE 2011

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

SON DOS GRUPOS DE PREGUNTAS, EMPEZAMOS POR LAS MÁS GENERALES SOBRE EVALUACIÓN... ¿VOSOTROS HACÉIS EVALUACIONES, QUÉ IMPORTANCIA TIENEN LAS EVALUACIONES PARA VOSOTROS?

¿Evaluaciones de qué, de programas? Continuamente, son evaluaciones muy exhaustivas, porque tenemos evaluaciones de programas, que las hacemos semestrales y anuales. Se tienen que presentar en Junta Ejecutiva, tienen que ser aprobados una vez al año, obviamente, al ser un programa ejecutado por el fondo de NN.UU. para la infancia el control es exhaustivo. Hay algunos programas que tienen que pasar diecisiete auditorías, el control es enorme... te explico un poquito ya que me haces esta pregunta.

XXXXX es XX XXXX XXXXX y está en 190 países, en 155 países son países con ejecución directa de programas, de programas en cinco áreas, salud, (vacunación, nutrición) protección de la infancia (niños soldado, trabajo infantil, abuso) y SIDA y todo el plan de acción de XXXXX tiene que acordarse con el gobierno... Lo que hace XXXXX es un plan de trabajo a cinco años, y ese plan de trabajo lo ejecuta con organizaciones locales. La evaluación no es sólo para uso interno, sino que incluye la rendición de cuentas al gobierno. Aparte de estos 155 países que tienen ejecución directa, una cosa muy peculiar de XXXXX respecto a otras organizaciones de Naciones Unidas es que tiene Comités Nacionales en 48 países desarrollados, como es el caso del Comité Español. Nosotros no somos funcionarios de NN.UU. sino que somos fundaciones y asociaciones que tenemos un acuerdo de acreditación con XXXXX y nuestra Misión es apoyar el mandato de XXXXX, ser garante de los Derechos del Niño en los países donde estamos. Tenemos una doble función, una es apoyar con fondos todos los programas de XXXXX y otra, garantizar el cumplimiento de los Derechos del Niño en España. No somos una ONG, somos una fundación con un mandato de Naciones Unidas.

PARA VOSOTROS ¿LA EVALUACIÓN ES RENDICIÓN DE CUENTAS Y ADEMÁS APRENDIZAJE...?

Continuo. Nosotros ahora mismo acabamos de pasar todo el proceso de evaluación del 2010. Durante enero y febrero todos los equipos han estado trabajando en la evaluación que presentamos al Patronato, que está ya muy sistematizada, muy incorporada al ámbito de trabajo.

¿Y OS SIRVE PARA MEJORAR LO QUE ES LA EFICACIA DE LA AYUDA A VUESTRO NIVEL, TÚ CREES QUE SIRVE?

No comprendería cómo podríamos trabajar sin evaluaciones, no sé si me entiendes, cuando tienes programas a muy largo plazo, un programa de nutrición en Etiopía sería imposible si no estuviéramos evaluando constantemente. Ahora el reto es cómo incorporar en las evaluaciones la innovación, ir más allá, por ejemplo ahora mismo hay un tema importante que es la eficiencia. Hay un informe precioso que va a salir ahora, que se llama “Las acciones más eficientes a menor coste”. Se han cogido cinco países y se han evaluado las mejoras en salud y las más eficientes en coste. Si entras en la página de XXXXX lo verás... Ahora los retos son la innovación, cómo invertir en innovación para que nuestras prácticas de trabajo sean mucho más eficientes...

POR LO QUE VEO ESTÁIS TRABAJANDO EN LEARNING, ESTÁIS TRABAJANDO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, ESTÁIS TRABAJANDO EN INNOVACIÓN... COMO HAY BASTANTE EN LA WEB Y ANDAMOS UN POCO ESCASAS DE TIEMPO, NOS CENTRAMOS EN LO QUE MÁS ME INTERESA QUE ES LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. ME COMENTARON PATRICIA MOREIRA Y ANTONIO GONZÁLEZ QUE XXXXX ESTABA TRABAJANDO EN ESA REESTRUCTURACIÓN Y EN ESA MEJORA DEL SISTEMA ORGANIZATIVO... ENTONCES, CÓMO ERA ANTES XXXXX, DESDE DÓNDE PARTÍA Y A DÓNDE QUERÉIS LLEGAR.

Te voy a pasar el caso de Esade y luego te voy a pasar también el que el año pasado en junio expusimos ante la Junta Ejecutiva en Nueva York, que es un ejemplo de gestión del cambio. En el discurso presento un caso un poquito paradigmático... me voy a ir un poquito para atrás. Hace una semana cumplimos 50 años en España, es una historia preciosa, tras la II Guerra Mundial, se crea para apoyar a los niños afectados por las guerras. La condición que pone XXXXX es poder trabajar con todos los niños de cualquier bando, el vencedor y el perdedor y en el año ‘53 aunque España no había tomado parte en la Segunda Guerra Mundial, XXXXX, consciente del nivel de pobreza que hay en España, exige que XXXXX actúe en España. Monta fábricas de leche, el famoso vaso de leche en las escuelas, pone en marcha el programa de salud para evitar el glaucoma en Andalucía... España era terreno para XXXXX.

En el año 61, XXXXX evalúa sus acciones en España y decide que España está saliendo de la situación de extrema pobreza y precariedad y que ya no necesita tanto la ayuda XXXXX por lo que deben moverse a trabajar en otros países... lo que pasa es que personas vinculadas al Ministerio de Sanidad, pediatras, puericultores, que habían trabajado con el programa de XXXXX, que consideran que es una pena perder todo el trabajo realizado en los años ‘50 y decide crear una asociación de amigos de XXXXX para continuar con su labor y apoyar todo ese trabajo que XXXXX empezaba a realizar en África y Asia y se empieza a crear, de forma casi espontánea, grupos de voluntarios por toda España y son grupos que lo que hacen descubren la gran maravilla de las tarjetas de navidad, que aquello fue una idea genial, y ningún país en el mundo ha vendido tantas tarjetas de navidad como España, y con eso se recaudan fondos, ha

subido la recaudación y luego empiezan a hacer unos temas de sensibilización. En aquel momento va creciendo la actividad y se contrata una pequeña oficina en cada provincia con una persona administrativa que apoyaba todo el trabajo de los voluntarios. Estamos hablando de 53 oficinas en toda España... eso va evolucionando a un ritmo determinado, son personas voluntarias con una pequeña base de profesionales que, sobre todo, lo que hacía era gestionar la venta de las tarjetas de navidad... y algunas otras acciones.

En el año 90 se aprueba la Carta sobre los derechos del niño. El artículo 54 dice que XXXXX es garante del cumplimiento de la Carta en todos los países en los que esté presente XXXXX... En el año 90, no estaba contemplado ese trabajo de sensibilización, etc. y es el momento en que se nombra Presidente de XXXXX España a Don Joaquín Ruíz Jiménez, que es un persona muy ilustre y quien tiene la visión de impulsar todo el trabajo de educación para el desarrollo y sensibilización y se empieza a contratar en aquel momento jóvenes con perfil universitario, con mucho más de perfil cooperación, más política... otro tipo de personal... y en los años 90 sigue manteniéndose toda la estructura territorial de personas centradas en captación de fondos, y digamos que se empieza a crear esta estructura en paralelo con estos jóvenes que llevan otro tipo de temas.

En el año 2000, los años del boom de las organizaciones, son los años del esplendor en España y hay personas que se dan cuenta que con la estructura que XXXXX tiene no está preparada para trabajar con el enfoque y la visión de la cooperación, de forma más profesional, como estarían trabajando otras organizaciones... Se da el paso de asociación a fundación en el 2005; se crea un patronato, una Comisión Permanente, se incorpora una nueva Presidenta, que era la presidenta del País Vasco, quien decide que había que profesionalizar el equipo. El paso clave realmente es cuando se toma la decisión de pasar de asociación a fundación. Cuando se es asociación, el poder estaba en los voluntarios, en una asociación son los miembros voluntarios los que deciden, y había una concepción de que los contratados estaban al servicio de la actividad que los voluntarios iban haciendo. Cuando se pasa a fundación, hay una única Visión, un único Plan, y tanto contratados como voluntarios trabajan con objetivos y estrategias. En este proceso, se reconoce la importancia de toda esta estructura territorial que sólo tiene en España, Caritas y Cruz Roja, ni siquiera Manos Unidas.

El Patronato lo que hace es mantiene a los 17 Presidentes autonómicos como miembros del Patronato, pero nombra 17 Patronos nuevos, profesionales independientes, que dan otro tipo de estructura al Comité, y por eso... lo verás muy bien en el caso de ESADE, está muy bien explicado, y ahí en el año 2007, para que te hagas una idea yo fui el primer proceso de selección externo de selección de directivos... Son cosas que parecen muy básicas, pero claro, en un momento en que era una época muy buena para las ONG, mantenían los ingresos, no había la necesidad de cambio... pero cuando llega el año 2005 ya no se puede romper una estructura de esas características y responder a los retos que había.

Yo, cuando entré en XXXXX no conocía a nadie, no había tenido relación profesional o personal con la entidad... y ese mandato que tengo de liderar el proceso de cambio; consolidar, mantener la riqueza de la historia de XXXXX, mantener la importancia del voluntariado, del compromiso, los pilares en los que se había construido la institución y no perder la gran riqueza del pasado, pero poder tener una organización que responda a los retos de hoy en día. El principal reto era, en aquel momento, las tarjetas de Navidad ya

casi estaban desapareciendo, cuantas tarjetas de Navidad has escrito en los últimos cinco años, pues ninguna, pues eso... están muriendo las tarjetas, ¿cuál es la alternativa?... temas que no simplemente es una cuestión profesional, y para poder encararlo pues... cuando yo entré no había un organigrama, no había un Comité de Dirección, cosas que parecen muy obvias... pero que no había necesitado. Ellos habían manejado esa gestión de voluntarios, habían tenido que vivir en esa ambigüedad por que les había funcionado, pero llegó un momento en que se necesitaba...

ENTONCES ¿NO HABÍA UNA ESTRUCTURA?

Sí, había departamentos, Comités Territoriales, pero no estaban configurados en un organigrama.

Y PARA EL TRABAJO DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO, ¿HABÍA DEPARTAMENTO?

Sí, sí había departamento de Cooperación al Desarrollo, pero en el Comité de Dirección había como veinte personas, todos los responsables de Área, o sea que estaban agrupados en equipos y departamentos pero no consolidados como un Comité de Dirección tradicional como el que tenemos ahora. Otra cosa importante era la enorme confusión entre el papel de los voluntarios y los contratados, entre el trabajo institucional y operativo, por ejemplo, yo cuando llegué, los diecisiete Presidentes Autonómicos, que eran miembros del Patronato, eran también los directores de oficina, había voluntarios que eran los jefes de oficina y que no me reportaban a la Dirección Ejecutiva, reportaban al Patronato... y claro, yo no puedo manejar cien personas en el Territorio que no me reportan a mí... Eso, por ejemplo, tardamos quince meses en sacar el primer organigrama. Por eso creo que es alucinante que en tres años hayamos llevado a cabo este cambio. Es la enorme generosidad de las personas; yo creo que estamos siempre en positivo, estoy hablando de un Presidente en Cataluña que llevaba 25 años siendo el jefe en Cataluña y que le dices mira, vas a pasar a ser el Presidente a nivel institucional y vamos a poner un responsable de oficina, un coordinador de oficina y dice “chapeau”, no sé, este tipo de salto fue el que tuvimos que dar y yo creo que fue posible porque la gente entendió que había que hacer el cambio, la gente ya había visto, que la estructura anterior ya sólo podría dar problemas y generar desequilibrios y no era adecuada para las cosas que queríamos hacer ahora. Entonces, sólo hice pequeños cambios en el organigrama, sólo creé un departamento territorial, un director territorial quién coordinaba todas las acciones del territorio y se asegurase que cualquier decisión en Sede Central tenía en cuenta lo que pasaba en el territorio, porque antes no había un canal de comunicación, antes diecisiete Comunidades Autónomas hablaban con cada responsable de educación, vivienda, administración, porque no había una figura. Entonces, creamos la figura del coordinador territorial que era el director de cooperación anterior, que conocía bien el territorio.

Y luego sí, lo que hago es... el departamento anterior de captación de fondos lo transformo en departamento de Marketing y captación de fondos... cuando yo vengo no había nadie que supiera de esto, aquí me imagino que es obvio, pero el nombre de XXXXX es el tesoro, XXXXX tiene una marca que hay que cuidar, que hay que mimar, que hay que entender... no había nadie que gestionara la marca y eso

hacía que a lo mejor pudieras firmar acuerdos con una empresa determinada, que te pusiera el nombre en una bolsa de pipas... no había ese concepto de mimo de la marca de construcción de la marca, y eso ha sido un paso fundamental. Yo tuve la suerte de que antes de entrar el Patronato nuevo adelantó la jubilación de una serie de personas que habían sido los directores de departamentos durante treinta años y cuando entré no tenía directora de comunicación, no tenía director de proyectos... Pero fueron 6 meses complicados, pero fueron benditos porque pude incorporar nuevos perfiles, nueva gente, y aparte de eso, nos fuimos manejando con los equipos que teníamos y nos concentramos en separar el que todo el equipo creativo reportara directamente a mí. Te pongo un ejemplo, porque es impresionante. Al comienzo, viajé por toda España a conocer a todo el mundo y me acuerdo que en el Comité de Galicia, la reunión era en Santiago y la convocaba el Presidente Autonómico de XXXXX y fueron todos los voluntarios, fueron todos los contratados de Santiago y nadie de las oficinas provinciales, ni de Coruña, ni Lugo, ni Pontevedra... Entonces, le dije, cuando llamó el Presidente para decir “oye porque no habéis venido”... contestaron, pero qué me va a contar a mí una señora de Madrid... porque para ellos, ni siquiera su referencia era el Presidente Autonómico, era el Presidente Provincial... Eso fue lo que cambiamos, que nadie que fuera contratado tenía funciones operativas, sino que el... te mandaré el organigrama, costó quince meses, pero es muy claro. Hay un lado derecho que es de un color verde que es toda la línea operativa, y un lado izquierdo de color gris, que es la estructura institucional. Está claramente dividido. Lo que hicimos fue de la gente que habían contratado los Presidentes Autonómicos, elegir una persona, coordinadora, jefe de oficina y todo el equipo provincial y autonómico reportaba a esa persona. Esa persona venía reportando a voluntarios durante treinta años, y aquí la clave era el buen entendimiento entre el Presidente Autonómico y el Coordinador. Las personas que tienen doble dependencia son los Coordinadores que dependen del Director Territorial y también tienen dependencia funcional hacia el Presidente Autonómico que les sigue en el día a día... y ése es el equilibrio de todo esto. Yo creo que toda esta Visión que hemos hecho, el que a nivel territorial haya un buen entendimiento entre el Coordinador, que representa la parte operativa, el Presidente Autonómico, que representa la parte institucional, que se entiendan bien y que tengan un plan conjunto.

Bueno, pues aparte de eso, luego lo que hemos hecho es... para que te hagas una idea, cuando yo entré hace tres años, el 65% del personal era administrativo y más de la mitad de ellos con estudios básicos, porque es gente que entró para las tarjetas de navidad, para hacer cajas y lo que hemos hecho ha sido manteniendo plantilla, no aumentando, hemos ido reemplazando, hemos ido cambiando, sobre todo en el Comité. Para que te hagas una idea, cerramos la oficina de Ponferrada, la iniciativa era estupenda, pero era imposible mantener una estructura en Ponferrada medianamente rentable, y con el puesto contratamos aquí un coordinator manager en redes sociales... eso ha sido el tipo de temas. Muy espinosos porque estás tocando gente, y muchas veces el cambio no era por su compromiso, por su desempeño. No es lo mismo despedir a alguien por temas graves, por desempeño que porque necesitamos tu puesto de trabajo porque no puedo incrementar plantilla y no tengo a gente en redes sociales, gente on line... en nuevas tecnologías, en marketing, y han sido tres años muy duros, en ese sentido. Además, todo esto haciéndolo sin ERES, hemos reemplazado más de treinta y tres personas y hemos dado la vuelta, ahora ya hay un 40% que son administrativos y 60% técnicos.

¿CUÁNTAS PERSONAS HAY CONTRATADAS AHORA?

Doscientas cinco en toda España, que son las mismas que había hace tres años, pero lo que hemos hecho es una adecuación.

¿EN SEDE CUÁNTOS SOIS?

Ochenta. La sede territorial tiene muchísimo peso, en Andalucía son diecinueve personas en total, Cataluña doce; el peso territorial es enorme.

LA AECID, DESDE EL AÑO 2004, 2005 SOBRE TODO, AUMENTA MUCHO EL FONDO PARA SUBVENCIONES PARA COOPERACIÓN AL DESARROLLO A NIVEL PÚBLICO, ¿A VOSOTROS OS AFECTA ESE TIPO DE SUBVENCIONES? ¿VOSOTROS PEDÍAIS ESE TIPO DE SUBVENCIONES, OS PRESENTABAI A ESE TIPO DE CONVOCATORIAS?

No recibimos dinero del gobierno español, el gobierno da dinero a través de Nueva York, fondos multilaterales. Nosotros, como Comité Español, el 90% de nuestros fondos son privados y el otro 10% es de AAPP, autonómicas, la nuestra es otro tipo de dinámica. Ahora hay problemas en tres organizaciones grandes por dependencia de fondos públicos y nosotros eso no lo tenemos.

TE QUERÍA PREGUNTAR SI OS AFECTABA O NO ESA BAJADA BRUSCA DE FONDOS SOBRE TODO CUANDO ESTÁS IMPLEMENTANDO, ESTÁS PONIENDO EN MARCHA ESTE TIPO DE CAMBIOS.

Gracias a Dios, a nosotros no, por eso no hemos cortado tan poco personal, lo que hemos contemplado es adaptar la estructura de la plantilla a las necesidades, poco a poco. Todo esto que te estoy hablando son tres años y medio... caso a caso, muy acompañado. Lo que hemos hecho ha sido reciclar también a muchas personas, las hemos cambiado de funciones, pero en ningún momento nos hemos planteado reducción, tampoco crecimiento, porque son momentos... lo que hemos hecho ha sido una apuesta muy fuerte por socios... por personas que cada mes hagan donaciones, tanto donantes como socios y ésa es la clave. Si antes el pilar económico eran las tarjetas, ahora las tarjetas sólo fueron el 8% de los ingresos... y en cambio, socios, más de la mitad, más del 50%... y gracias a eso no nos ha pillado esta crisis, si nos llega a pillar con la estructura anterior hubiéramos sufrido muchísimo. Los cambios los hicimos hace tres años, y ahora tenemos una estructura mucho más sólida, más establecida, con unos perfiles más adecuados, digamos, el cambio organizativo, la clave fue el plan estratégico. Al año y medio de entrar yo fue cuando iniciamos el proceso de elaboración del nuevo plan estratégico, y eso fue la clave. Todos los equipos tienen muy claro los objetivos, las estrategias; hay un cuadro de mando general que afecta a todos los equipos, trabajamos por gestión por proyectos y ahora trabajamos de forma más transversal

entre los equipos, ya tenemos estructura. Se ha reforzado muchísimo el Comité de Dirección, yo le he dado prioridad a incorporar nuevas personas con perfiles variados. Para que te hagas una idea, el director de marketing y fundraising estuvo en SM, la directora de advocacy era la directora de advocacy para Intermón-Oxfam durante muchos años, el director de Nuevas Tecnologías venía de Orange, la directora de RRHH llevaba 18 años en Erikson. O sea, lo que hice fue traerme perfiles muy potentes. También promocionamos a gente interna, la persona que era responsable de contabilidad, la promocionamos a director de finanzas y administración, o sea, también hubo cambios... Estoy hablando de memoria, cinco personas que se han incorporado en los últimos tres años y tres personas de promoción interna. Ahora tiene mucha presencia el Comité de Dirección; está muy estructurado y es muy visible en la organización. El año pasado empezamos a trabajar con los mandos intermedios, con segundos niveles y las personas que reportan a ellos también. De fortalecimiento, de trabajo con ellos. Te cuento cosas, este año acabamos de terminar el primer piloto de evaluación del equipo, las personas nunca habían sido evaluadas, no sabían quién era su jefe, el responsable de área, un voluntario, y entonces ya hemos terminado el primer proceso de evaluación del desempeño, el primer plan de formación formal y este año es mucho más ambicioso...

HABÉIS FORMADO UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BÁSICA, FORMAL, Y... EL TEMA DE INNOVACIÓN, QUE DECÍAS QUE ERA UNO DE LOS TEMAS BÁSICOS QUE ESTABAIS PONIENDO EN MARCHA EN XXXXX ¿CÓMO LO ESTÁIS TRATANDO DE DESARROLLAR?

A ver, el tema de la innovación, le dimos vueltas si lo creábamos como un área de innovación o de forma transversal. Entonces, ahora mismo lo estamos haciendo de forma muy transversal, tuvimos un encuentro de todo el equipo en El Escorial, éramos 500 personas, voluntarios y contratados, centrados en el tema de innovación. Trajimos a varios expertos en innovación y distintas entidades y empresas, trabajamos un caso muy bonito, que se llama el caso del Circo del Sol, y luego, después de eso, cada uno de los equipos tuvo que revisar el plan estratégico a la luz de la innovación, y ahora mismo, digamos que se premia o exigen acciones innovadoras; cada equipo tiene uno o dos retos. Innovación puede ser en recursos humanos, en gestión o en acciones externas, y ahora mismo, el siguiente paso queremos impulsar las nuevas tecnologías; tenemos el objetivo que en un par de años, el 50% de los ingresos tenían que venir vía online, pero todavía estamos lejos de conseguirlo. Pero lo que te decía, la cultura del cambio es lo que más cuesta, el mostrar a las personas no sólo que el cambio es necesario, sino que no hay ninguna otra manera, y ese cambio te tiene que llevar a good will, que la gente vea que merece la pena, salen mejor las cosas cuando te planteas... por ejemplo, ahora estamos en un proceso muy serio, estamos revisando todos los procesos de la organización y la idea es por qué hacerlo en veinte pasos si lo podemos hacer en ocho. Dejemos de pensar que las cosas hay que hacerlas así porque las hemos hecho así toda la vida; cómo podemos ser mucho más eficientes, cómo podemos acceder a herramientas que no teníamos antes; tenemos contabilidad en tiempo real, eso tiene que reducir el proceso administrativo... Estamos con apoyo de la fundación Accenture, estamos ahora, el 17 de junio terminamos el diseño de los nuevos

procesos y veremos qué herramientas informáticas necesitamos... pero lo que han sido los seis meses de trabajo, de revisar los procesos, cómo hacemos las cosas, cuáles son las zonas grises, qué procesos no están claros, quién lleva qué, eso está ayudando también a cambiar la cultura de la gente. Te estoy hablando de gente que lleva muchos años en la institución, que lleva haciendo lo mismo mucho tiempo y que dice “ya no hay por qué hacer las cosas como las hacíamos antes”, la gestión de los socios no tiene que ser como hace cinco años, ha cambiado nuestro perfil de socio, tenemos que cambiar la forma de trabajar con los socios. Otro tema importante es el miedo al error, en cualquier sitio, si me quedo calladito, no doy guerra, no propongo, no me va a tocar a mí... prefiero no proponer para no equivocarme... que yo sepa, en tres años, nadie ha tenido un problema por proponer algo que no saliera; no es el miedo a qué va a pasar si me equivoco, si no te equivocas las cosas no salen, pero sí que es verdad que algo que he hecho no sale bien... todo eso hay que trabajarlo muchísimo y ahora en el tema de innovación, estamos trabajando más el tema cultural. Ahora tengo en junio, de 15 en 15 me reúno con todo el equipo. Viajo por toda España y abordamos un tema diferente, este año trataremos el tema de valores y resistencia al cambio. La innovación, cultura, qué hay que hacer para que todos, en nuestro día de trabajo, podamos pensar en 8000 cosas que podemos hacer mejor cada día, qué incentivos tenemos para que la gente no se conforme. El reto, ahora mismo, es que la situación está muy complicada; cuando antes recibíamos diez llamadas para colaborar con XXXXX y podíamos responder a dos, ahora no, ahora hay que llamar a diez puertas, proponer diez cosas para que nos salgan dos, y es que eso es un cambio de mentalidad. Te tienes que arriesgar, tienes que salir a la calle; es un proceso muy bonito, pero también es una carrera de fondo.

El tema de la innovación lo estamos abordando desde las entrañas, en valores.

Y LO VAIS A TRABAJAR TAMBIÉN COMO TEMA, DENTRO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ¿O LO VAIS A DEJAR PARA MÁS ADELANTE? SI LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO LA LIGÁIS AL APRENDIZAJE, VER DE QUÉ MANERA PODEMOS APRENDER PARA MEJORAR LO QUE ESTAMOS HACIENDO, COMO LAS LEARNING ORGANITATIONS.

Por ahora, lo estamos haciendo a través del proceso de evaluación, digo por ahora, no sé si el paso es enorme pero lo que estamos haciendo es un proceso de evaluación muy compartida, evaluaciones hechas entre varios departamentos, compartidas, etc... Hay un proceso ahora mismo, que es el siguiente reto, y es el trabajo virtual con los territorios para compartir y que los Comités Autonómicos aprendan unos de otros. Estamos viendo no sólo qué tipo de herramientas nos van a facilitar ese e-learning, sino también si van a ser útiles, quién lo va implementar, cómo se va a utilizar, etc., o sea, que yo te diría que lo que es gestión del conocimiento interno como organización, lo estamos haciendo a través de la evaluación y es parte de ese cambio cultural enorme. Podría creer que el siguiente Plan Estratégico, que será 2013-2015... ya hubiéramos podido dar ese paso, porque este Plan Estratégico estaba centrado en la evaluación de las personas, evaluación de competencias, que ya ha sido un paso inmenso, y luego, el siguiente tema para formalizar, sería el proceso de planificación y de evaluación. Por ejemplo, todo el mundo tiene los

indicadores, los objetivos, y objetivos personales. Todo el mundo se maneja por indicadores, que antes no, ahora ya los objetivos son mucho más claros y luego hay eso, el proceso de evaluación, que este año ha sido mucho más serio, ha habido decisiones que hemos tomado en base al proceso de evaluación... El siguiente paso, la Gestión del Conocimiento, formalizado más allá de eso, no creo que estemos en disposición de asumir ahora. Esto te estoy hablando XXXXX-España, ahora, en Nueva York hay un departamento de cuarenta personas... Se diferencia un poquito, porque a nivel internacional en temas de terreno sí hay que compararlo con ONG... Son más de 40 personas que llevan el "Knowledge Center" que le llaman... que es todo el intercambio de información, de equipos.

¿Y VOSOTROS, CÓMO ES ESA RELACIÓN QUE TENÉIS CON XXXXX, SEDE GENERAL, A NIVEL DE ESA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO? ¿FUNCIONÁIS DE FORMA INDEPENDIENTE?

Nosotros no tenemos ejecución de programas, nosotros no gestionamos programas, los ejecuta internacional, vale. Nosotros realmente, y ésa es la suerte, una de las grandes ventajas, nosotros apoyamos a la financiación de los programas pero son ejecutados por equipos de XXXXX Internacional; no hay personal de XXXXX-España, no quiero comparar instituciones... Hay países en los que te puedes encontrar con Cruz Roja Española, Italiana... aquí no sólo hay XXXXX, y todos los comités, el alemán, el americano, todos contribuimos al mismo. Lo que sí tenemos es un equipo de nueve personas, el equipo de cooperación aquí, que sirve de enlace, el que identifica los mejores programas de cooperación de XXXXX Internacional y que lo presenta a financiación de las Administraciones Públicas, la Generalitat o lo que sea, empresas, donantes privados y son ellos los que seleccionan las mejores experiencias de cooperación, o sea, nosotros gestionamos "Barça" entonces en el equipo de cooperación hay dos personas que lo que hacen es trabajar con el equipo de salud en África para identificar aquellos programas que sabemos que pueden ser más afines o que el Barça está más predispuesto a desarrollar; el departamento lo que hace es el seguimiento de todos los programas del Club, ése es el equipo. Nosotros no funcionamos como Ayuda en Acción o Cruz Roja Española; no, la ejecución es a través de XXXXX Internacional... somos un poquito, no somos una ONG; yo vengo de Intermón Oxfam, cuando la gente me dice,...si estuviste doce años en Intermón, no tiene nada que ver, pues porque Intermón tenía sus equipos, trabajaba con contrapartes, pero claro, era un trabajo de ONG, aquí claro, XXXXX financia programas de Médicos sin Fronteras, sabes, ésa es la diferencia.

BUENO, YO CREO QUE CON EL INFORME QUE ME VAS A MANDAR DE ESADE Y LA PONENCIA QUE HICISTE SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN NUEVA YORK...

Yo he trabajado mucho con Patricia, muchos de los cambios los tuvimos que hacer... con Patricia he trabajado mucho, muchos de los cambios que tuvimos que hacer hace un par de años como en Ayuda en Acción. Básicamente, lo que se trata es de dotar a las organizaciones de una estructura profesionalizada que les permita trabajar de forma mucho más eficiente manteniendo el espíritu de compromiso, los

valores, eso no se puede perder, tienes que hacer todo esto sin perder el alma, y yo creo que esta es la clave, cómo hacer un cambio institucional, ganando en eficiencia, pero también ganando en espíritu, en compromiso, que tienes que ir alimentando para que... Yo siempre digo cuando la gente, muchas veces en las reuniones de equipo, aquí no puedo estar trabajando igual que en el Ministerio de Fomento, no tiene nada que ver, quien venga aquí a trabajar como en un trabajo cualquiera, que busque otro, es imposible trabajar en una institución como XXXXX sin un compromiso personal inmenso en tu día a día... y eso es lo que no puedes perder al ir profesionalizando. Yo creo que es el reto que tenemos cada día, que la gente no prefiera trabajar por proyectos, por procesos, por entregables, sino que hacen esto para ser mucho más eficientes en la forma... ése es el combinado que yo siempre hablo con Patricia, tenemos que hacer juego de bolillos para no perdernos.

ENTONCES... AYUDA EN ACCIÓN SE ESTÁ FIJANDO UN POCO EN...

Eso que te lo cuente Patricia....

SÍ, SÍ, VOLVERÉ A LLAMARLA... ENTONCES, BUENO, YA PARA TERMINAR VEO QUE TENÉIS MUY BUENA RELACIÓN ENTRE DIFERENTES ORGANIZACIONES PARA TRABAJAR EN RED...

Muchísimo... con Patricia especialmente, porque tenemos muy buena relación a nivel personal, porque en el fondo somos los cuatro de siempre... nos conocemos muchísimo, por ejemplo yo que sé... con Toni, el de Cruz Roja, con Patricia, no sé, con todos, y luego tenemos dos foros muy importantes, uno es... nos vemos dos veces al año, 65 responsables de organizaciones nos vemos en el foro de innovación social de ESADE... que lo dirige Ignaci Carreras. Él dirige un curso que es gratis, financiado por Price Waterhouse que es formación de líderes, ahí nos vemos dos o tres veces al año, y esto está muy bien, porque intercambias información, y luego aparte en Madrid, que somos como 18-20 directores, nos vemos una vez al mes, porque al final tienes temas comunes.

¿Y QUIÉN LO ORGANIZA ESTO?

Nosotros, a nivel informal, porque siempre hay temas... uno ahora es, por ejemplo, el convenio colectivo del Tercer Sector, el tema de imagen pública, de emergencia, siempre tenemos temas comunes, y eso me va muy bien. Ayer estuve con el Director de Cáritas, estuve por la mañana con él por temas de pobreza infantil en España... y gente nueva que viene aquí se asombra de la falta de competitividad, nos contamos todo... ¿cómo compartes el plan estratégico? No hay esa competencia; en el fondo, estamos todos para lo mismo, somos pocos, estamos todos para lo mismo y no hay ese nivel de competencias, no porque le vaya muy bien a Ayuda en Acción, XXXXX va a tener problemas, sabes, pero gracias a Dios, hay un enorme conocimiento personal entre nosotros... eso también ayuda cuando hay esa confianza personal... no se

me ocurre pensar en una organización que podamos tener problemas personales con ella, por ahora el sector...

¿Y LA CONGDE, OS AYUDA, LA COORDINADORA? A TRAVÉS DE ELLA ¿TENÉIS TAMBIÉN ESE VÍNCULO O ESTÁIS A OTRO NIVEL?

Es que a la Coordinadora no van los directores generales, van los miembros de los equipos de trabajo... pero para los equipos sí, mi gente está en todos los grupos de trabajo de la Coordinadora... y también en Francia, o la Taula en Cataluña... en casi todas las plataformas estamos para crear buena relación con el sector, siempre ayuda...

PUES NADA MÁS, MUCHÍSIMAS GRACIAS...

¿Con quién más vas a hablar?

ERES LA ÚLTIMA...

¿Con quién más has hablado, entonces?

BUENO, HE HABLADO CON VOSOTROS, CON LA FUNDACIÓN ADSIS TAMBIÉN, COMO ORGANIZACIÓN PEQUEÑA, LUEGO VARIAS ORGANIZACIONES DE CATALUÑA, VETERINARIOS SIN FRONTERAS, COOPERACCIÓ, SETEM...

Uh, María, somos totalmente diferentes, o sea, no puedes comparar SETEM... ¿con quién has hablado con Eduard? Pues no tiene nada que ver con el trabajo de XXXXX... está muy bien porque vas a tener unas perspectivas muy diferentes. Son dos tipos de organizaciones que no tienen nada que ver... con SETEM trabajamos mucho... oye pues muchísima suerte, que tengas mucha suerte con tu estudio.

SÍ, GRACIAS. CUANDO HAYA ESCRITO ALGO CON MUCHO MÁS DE CUERPO YA OS PASARÉ UNA COPIA A TODOS VOSOTROS.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Anexo 5. Transcripciones de las entrevistas realizadas a personal técnico de las ONGD

Transcripción Entrevista Directora CONGDE (E1)

FECHA DE LA ENTREVISTA: 21 de septiembre de 2011.

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

¿CUÁL CREES QUE ES EL PAPEL PRINCIPAL DE LAS ONGD EN LA SOCIEDAD ESPAÑOLA?

Ahora más que nunca siempre ha estado en nuestra misión y fines, es el de colaborar en la creación de una ciudadanía activa democrática solidaria, implicada con la consecución de los derechos sociales para todos y todas, de manera global. Creo que en este mundo cada vez más globalizado, en este mundo, con todo lo que estamos viviendo, en el que los polos de poder, los equilibrios y el paradigma, al final, el sistema está cambiando. O defendemos derechos sociales globalizados o no habrá derechos sociales para nadie. Hasta ahora funcionábamos en una dinámica norte sur, países desarrollados, países en vías de desarrollo, y lo que está pasando en Grecia vemos que hay países emergentes que son donantes, países donantes que ahora son deudores y nos toca defender el sistema de acceso a los mismos derechos, las mismas oportunidades, las mismas obligaciones a nivel global.

¿EL PAPEL DE DENUNCIA DE LAS ONG ES CADA VEZ MÁS MINORITARIO?

El papel de denuncia vinculado al papel de incidencia política de fiscalización de las acciones de nuestro gobierno y de los gobiernos en los países en los que trabajamos y de la UE, es una de nuestras misiones principales. A veces es complicado porque en la sociedad en este momento hay un cuestionamiento y no lo hemos sabido explicar. Como recibimos fondos públicos puede condicionar a algunas organizaciones la libertad para ejercer una denuncia, en el fondo al hablar del papel de denuncia de las ONG subyace esta cuestión, y muchas ONG están en este momento haciendo un esfuerzo para salvaguardar los instrumentos y las herramientas de denuncia, de decisión y de control de las administraciones, a todos los niveles, porque precisamente ahora es una función más necesaria que nunca.

PERO REALMANTE, HAY UNAS ONG QUE SON MÁS CRÍTICAS QUE OTRAS. EN GENERAL, PORQUE A PRIMEROS DE LOS 80, CON LOS MOVIMIENTOS DE

LIBERACIÓN NACIONAL ESTABAN RECOGIENDO LA LEGITIMIDAD DE ESOS MOVIMIENTOS. ESO YA PASÓ A LA HISTORIA Y LAS ONG TIENEN OTRO PAPEL, ¿CUÁL ES ESE PAPEL?

Ha habido un proceso de despolitización del sector como una tendencia, también porque ha habido unos años en los que la política de cooperación ha sido una política de estado, una política consensuada por todos los partidos, el pacto contra la pobreza, a nivel estatal, a nivel autonómico, ha habido unos años de un diálogo bastante fluido y una capacidad de participación en las políticas públicas de cooperación bastante aceptable y esto ha hecho que las demandas políticas de muchas organizaciones se hayan vehiculizado por ahí, más para compartir el diseño de las políticas públicas con las administraciones, con el ejecutivo, y no tanto en una actitud de denuncia combativa en contra. Si te abren la puerta para que participes en mejorar las políticas públicas y en construir las políticas de cooperación como una política de estado, como que de ahí reside el núcleo de la soberanía nacional y el espíritu de todo gobierno y estado, de tu parlamento, de tus instituciones; eso ha sido por un lado, en cuanto a la despolitización. En segundo lugar, si hiciésemos una caracterización de las ONG hay una gran heterogeneidad. Hay organizaciones que se definen estatutariamente como neutras, no reconocen y no se atribuyen una función de demanda, de denuncia; hay otras que sí, entre las que se lo atribuyen hay unas que lo ejercen de una manera más, más activamente que otras. Tenemos que hacer esa diferenciación. Hay unas ONG que tienen una vocación más humanitaria, más asistencialista, y otras que tienen una función más de denunciar las causas de la pobreza, aunque todas actuemos sobre sus consecuencias.

LA SOCIEDAD, ¿QUE TIPO DE ONG DEMANDA? ¿LA UNA O LA OTRA?

Preguntar la sociedad en general qué demanda es como muy complicado de contestar. Esto es una opinión personal, creo que las ONG hemos tenido una carencia en estos años, quizás por haber estado implicados en la elaboración de..., muchas veces hemos ejercido como consultoras de los poderes públicos, y nuestros recursos humanos, técnicos, son limitados y puede que hayamos descuidado un poco el tener un contacto más directo con nuestras bases sociales y con la ciudadanía que tiene un estado de opinión y una sensibilidad más favorable a lo que como sector defendemos; y en nuestras comunicaciones hacia la sociedad, nos hemos centrado mucho en explicar lo que hacíamos y no por qué lo hacíamos, y esto ha hecho que hayamos acostumbrado a las bases sociales a que al final ellos nos demanden lo que las ONG les decíamos que les proporcionábamos o que hacíamos, que eran proyectos concretos, de desarrollo en países del sur, y no tanto explicar cuáles eran las causas, denunciar, volvíamos a la pregunta que me hacías antes. Nos hemos centrado mucho en lo que hacíamos y no por qué lo hacíamos, cuáles eran las causas de que realmente existan las ONG, que tengan una razón de ser y que tengan que actuar sobre las consecuencias de la pobreza de un sistema desigual, injusto, de reparto de la pobreza de acceso a los bienes y..., hemos explicado históricamente mucho para poder llevar a cabo esas acciones olvidándonos de explicar la parte de por qué, la parte política. Aunque las organizaciones internamente vivimos como espacios muy políticos, no partidistas, no vinculados, hay algunas organizaciones que tienen vinculaciones, hay de todos los colores, pero si todas tenemos que ser políticas, como cualquier

ciudadano normal, participativo, no partidario, pero sí político. No hemos hecho el suficiente esfuerzo para trasladarlo a la sociedad.

¿TÚ CREES QUE INFLUYE EL TIPO DE PARTIDO QUE HAY EN EL GOBIERNO?

Sí, sí. Si tu tienes en un momento determinado un gobierno que convierte la cooperación en una política de estado como puede ser el derecho a la sanidad a la educación pública, etc., y te abre ese canal de comunicación y participación en el que tus demandas las puedas canalizar directamente en la elaboración de leyes, de reglamentos, etc., creo que influye en que se perciba un menor nivel de denuncia, no porque no denuncies lo mismo sino porque como tienes un canal directo con la admón., pues al final debería de ser así, a través de ese canal directo, a través del cual en una democracia participativa, todas las organizaciones de la sociedad civil pudiesen canalizar sus demandas y verlas reflejadas. Si tienes un gobierno que no te permite interlocutar con él directamente tienes que utilizar otros canales como puede ser la denuncia pública, los medios de comunicación o la comunicación directa con la propia sociedad civil para que también demande lo que tú estás reclamando como organización porque no tienes otra vía, no tienes interlocución.

LA LEGITIMIDAD DE LAS ONG, ¿LA OTORGA EL GOBIERNO, EN EL SENTIDO DE TRABAJAR CONJUNTAMENTE EN LA ELABORACION DE ESAS NORMATIVAS, LEYES, O ES LA SOCIEDAD LA QUE LE OTORGA ESA LEGITIMIDAD? PORQUE LAS BASES SOCIALES A DÍA DE HOY SON MUY POCAS COMO PARA LEGITIMAR...

Esto es como todo, definamos base social. La legitimidad nos la otorga ser parte de la sociedad civil, al igual que otro tipo de organización, una asociación de vecinos, un sindicato, una asociación cultural, etc. Pero bueno, cómo definimos nuestra base social. ¿Qué consideramos, que nuestra base social son todas las personas que de alguna manera colaboran con una ONG, desde que donan puntualmente dinero, desde que son socios de una manera constante, voluntarios, los propios trabajadores? Si lo vemos como de una persona que colabora de una manera u otra con una ONG de manera más o menos periódica, en España está calculado en dos millones las personas que colaboran de alguna manera con las ONG. Esto no es mucho pero tampoco es poco. Yo lo que creo es que hay un salto entre esa base social de dos millones a cuando se moviliza de manera activa, cuando solicitamos su participación en acciones reivindicativas, de denuncia, etc. Si la legitimidad viene de ahí, efectivamente habría un debilitamiento de la legitimidad de la organización, pero yo creo que la legitimidad nos la da estos mínimo treinta años de trabajo junto con las contrapartes del sur, las organizaciones del sur, con las personas con las que ejecutamos nuestros proyectos en los países en los que hacemos, y no el ser los representantes de la sociedad civil en global, porque nadie representa a toda la sociedad civil así, de manera absoluta, sino de ser parte de esa sociedad civil, que estamos especializados y llevamos trabajando ya muchos años en el ámbito de la cooperación al desarrollo e intentar defender un modelos de desarrollo basado en los principios de la equidad, de la solidaridad internacional, etc.

EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA AECID, ¿QUÉ ESTÁ SIGNIFICANDO PARA LAS ONG? ¿LES ESTÁ APORTANDO ALGO A NIVEL DE GESTIÓN?

Sí, yo creo que está bien. En toda esta carrera hacia la profesionalización, tanto de las agencias de cooperación o de otros tipos de instrumentos que tengan los países donantes, a nivel gubernamental, como de las propias ONG, de las organizaciones de la sociedad civil que se dedican a la cooperación, dentro de la profesionalización, y también del establecimiento de mecanismos de transparencia, buen gobierno, gestión eficaz, etc., pues está habiendo una evolución, el sistema de calificación de la AECID es el sistema de la AECID; es decir, la Coordinadora tiene su propio sistema de conducta, su código de conducta, ahora tiene una herramienta de transparencia y buen gobierno con una serie de indicadores que todas las organizaciones van a tener que cumplir a partir de 2012, que amplía el código de conducta, y ese es nuestro baremo. La admón. de turno puede tener su baremo, a mí me parece muy positivo que se tenga, y el de la AECID no me parece ni mejor ni peor. Me parece que aporta en el sentido de que es un instrumento más para que las organizaciones se sometan a unos criterios de transparencia, de buen gobierno, de gestión eficaz etc. Y creo que son aceptables y lo que aporta a las organizaciones creo que todas las organizaciones de la Coordinadora CONGDE cumplen con creces los criterios de calificación de la AECID, y los nuestros son mucho más exigentes. Me parece bien que existan y que nos sometamos a ellos porque gestionamos fondos públicos y tenemos que dar cuentas no sólo de que somos transparentes sino de que somos eficaces, lo más eficaces posibles, somos gestores además de estar auditados y de tener buenas prácticas. Todo lo que vaya a mejorar a mí me parece positivo. Pero reitero, los criterios de calificación de la AECID son muy inferiores a los que debe de tener cualquier ONG que pertenezca a la Coordinadora.

¿PARTICIPASTEIS EN LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA AECID?

No lo sé, no lo tengo el histórico, si puedes lo puedo preguntar y te mando un correíto luego.

SI, ESTARÍA BIEN...

LA MAYORIA DE LAS ONG DE LA COORDINADORA NO ESTÁN CALIFICADAS PERO LA MAYORIA DE LAS ONG CALIFICADAS ESTÁN EN LA COORDINADORA, ¿A QUÉ SE DEBE?

Lo que ocurre es que las ONG pequeñas no solicitan fondos a la aecid, no hacen el trámite burocrático porque no tienen la estructura mínima y ya no hacen el esfuerzo.

A NIVEL DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ¿ESTÁIS TRABAJANDO EN ALGUNA COMISION PARA HOMOGENEIZAR LOS SISTEMAS DE CALIDAD, DE EFICIENCIA?

Si. Incluso los modelos contables que ahora son muy dispares.

¿HACIA QUÉ MODELO ESTAIS YENDO EL CONJUNTO DE ONG QUE ESTÁ EN LA COORDINADORA?

Estamos homogeneizando criterios de gestión, no modelos organizacionales. Precisamente una de las riquezas de la coord. Es su heterogeneidad, y la coord. No es el espacio de homogeneización de modelos organizacionales, no está dentro de la idea , del objetivo de las organizaciones, homogeneizarse en cuanto a modelos organizacionales pero si en cuanto a sistema de gestión, gestión, del personal, gestión de los recursos, de calidad, de transparencia, etc., eso sí, pero no... porque precisamente hay organizaciones que están más enfocadas hacia la incidencia política, la denuncia, educación para el des o de sensibilización , denuncias en el país de origen, en este caso el estado español, y otras que tienen un espíritu más de acción humanitaria, de trabajo en catástrofes naturales, reconstrucción de pre o post desastres o conflictos, etc. Hay otros... cada modelo organizacional al final corresponde a unos fines organizaciones y los fines que compartimos es la erradicación de la pobreza y trabajar por la construcción de un mundo más justo basado en unos valores, pues hay diferentes representaciones de cómo se materializa eso y creo que no va a ser por una voluntad de las organizaciones que haya una unificación, los problemas son tan variados y de tan diversa índole, que hay espacio para todas. Cada una tiene que adaptar su modelo organizacional a los fines que persigue. Otra cosa es intentar homogeneizar lo que es gestión, etc., instrumentos, herramientas, para que esa gestión sea más eficaz, más eficiente. Pero no en cuanto a modelos organizacional.

ME COMENTABAS QUE EL PAPEL ACTUAL DE LA COORDINADORA ES MEJORAR LOS SISTEMAS DE GESTION... PERO ¿CUÁL SERIA SU PAPEL PRINCIPAL?

La Coordinadora en este momento tiene cuatro líneas de acción, principales, estratégicas. La primera es el seguimiento de políticas y la incidencia política. Intentar consensuar posiciones del sector, de sus miembros y plantearlas como una sola voz.

Una segunda línea de trabajo es el como comunicar esto a la sociedad civil, ser agentes transformadores para el cambio, a través de la comunicación para el des a través de la sensibilización, la educación al desarrollo. Una tercera pata es la de formación y educación en temas de cooperación al desarrollo tanto a las organizaciones miembros como a partir de este año al público en general. Y la cuarta pata es donde entra todo el tema de coordinación y de trabajo conjunto en temas muy específicos, en temas de transparencia, de mejora, de mecanismos de gestión, de RR.HH., etc., lo que viene a ser el trabajo de coordinación y que se amplía a coordinación con otras plataformas similares, tanto a nivel de estado

español, como pueden ser otras plataformas del sector de acción social, como el trabajar conjuntamente con la plataforma de organizaciones de acción social, de voluntariado, etc., y también a nivel regional, europeo, a través de CONCORDE, que es la plataforma europea de todas las organizaciones. Trabajamos tanto de manera bilateral o multilateral con las diferentes plataforma europeas buscando financiación conjunta, como con otras plataformas más a nivel global, como puede ser la INDICAP, que es la alianza contra la pobreza global, etc., esto entraría dentro de la coordinación y trabajo en red. Son estas cuatro.

¿LAS ONG PARTICIPAN EN LAS COMISIONES DE TRABAJO?

Sí, sí. Nosotros tenemos en estos momentos quince grupos de trabajo sobre diferentes temas. Si quieres que te dé los nombres, pero están en la Web. Así, pueden ser de temas más generales, como el de seguimiento de políticas e incidencia, el grupo de cooperación al desarrollo, el grupo de comunicación, de educación para el desarrollo, el de transparencia y buen gobierno, temas muy concretos como agua, seguridad alimentaria, que trabajan con posicionamientos más completos, si que hay una participación. La participación está en torno al 70% que participa de manera estable en uno o más grupos. Evidentemente hay organizaciones que participan muy activamente en todos o en muchos, algunas que participan en menos, y hay un pequeño margen de organizaciones que no participa. En este momento son 94 organizaciones miembro, desde las últimas incorporaciones, y las 17 Coordinadoras autonómicas, de cada una de las CC.AA., que en total engloban a 450 organizaciones.

¿HABÉIS ELABORADO UNOS CRITERIOS DE CALIDAD?

Sí, una herramienta de indicadores de transparencia y buen gobierno.

¿ES A RAIZ DE LA FUNDACIÓN LEALTAD QUE HABÉIS ELABORADO VUESTRO PROPIOS CRITERIOS?

No tanto porque no tiene una función..., el objetivo no es castigar o expulsar, el objetivo es la mejora de la gestión. Es más unos criterios concretos de lo que siempre hemos tenido y lo que hay que suscribir para pertenecer a la coordinadora. Es el código ético de conducta. Hubo un momento hace 5 años que fuimos conscientes de que el código de conducta era muy genérico, no tenía indicadores concretos; son indicadores para la mejora, no son indicadores para la sanción. ¿Por qué? Porque en el momento en el que suscribes el código de conducta, uno de los criterios que subyace en el código es que tú estás obligado a la mejora continua. Por tanto, al final es una materialización de no en lo que cumplimos sino de lo que nos gustaría cumplir. Ha estado consensuado por todas las organizaciones en asamblea, No tiene la misma función que la fundación Lealtad, que dice esto es lo que tenéis que cumplir y esto es lo que no cumplís. Es más un ejercicio conjunto de establecer cuál sería el ideal de transparencia de prácticas de buen gobierno, un trabajo de sistematización, y estos indicadores tienen a su vez un plan de mejora, que es

progresivo, tiene un plazo de, no está todavía cerrado, pero en un plazo de por ej. tres años las organizaciones nos comprometemos a las acciones que no cumplan ciertos indicadores, pues a cumplirlo. La excelencia, que se utiliza tanto.

¿ES MÁS UNA HERRAMIENTA INTERNA O NO SÓLO?

Sí, es una herramienta interna.

PORQUE UNA COSA QUE ME HE DADO CUENTA ES QUE LA SOCIEDAD, LAS BASES SOCIALES DE LAS ONG, NO SON CONSCIENTES DE QUE LA ONG A LA QUE ESTÁ APOYANDO PERTENEZCA O NO PERTENEZCA A LA COORDINADORA. Y EL GRADO DE CALIDAD QUE IMPLICA EL ESTAR DENTRO DE LA COORDINADORA PARA UNA ONGD ES MUY IMPORTANTE. CASOS DE ANESVAD O INTERVIDA QUE NUNCA HABÍAN ESTADO DENTRO DE LA COORDINADORA Y CUANDO APARECIÓ EL ESCÁNDALO LA GENTE CASTIGÓ A TODAS LAS ONG, SIN DIFERENCIAR AQUELLAS QUE ESTABAN DENTRO DE LA COORDINADORA O FUERA DE LA COORDINADORA. LO QUE HECHO EN FALTA ES QUE LAS ONG HAGAN UN ESFUERZO DE COMUNICACIÓN A SUS BASES DE LA IMPORTANCIA QUE ES ESTAR DENTRO DE LA COORDINADORA, Y ESOS CRITERIOS QUE VAN A SER DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO, LE INTERESA A LA SOCIEDAD CONOCERLOS.

Sí, de hecho, hay algunas organizaciones que no pertenecen a la coordinadora que ya nos los han solicitado aplicárselos a ellas mismas. La filosofía está es un método de mejora. Y lo que estabas contando es un reto para la coordinadora. Pero también para las organizaciones. Durante muchos años las ONGD han tenido como un halo de... buenísimo e innato per se, que no había que demostrar, y de aquello ha pasado a todo lo contrario, a un cuestionamiento total y absoluto de las acciones y de la gestión de las ONG. El reto del ejercicio que tenemos que hacer como sector, es muy difícil hasta ahora, el espacio de la coordinadora. Ha sido muy abierto, y se fundó con ese sentido, de ser un espacio de encuentro, de intercambio de ideas, de compartir, y no de imponer ni de constreñir o de llamar a filas a nadie, y con esa misma lógica, había una política de la coordinadora y de todas las organizaciones de hablar de lo que cada una hacía bien, pero no hablar de si la de al lado hacía mal, por un criterio de respeto. Cada una tiene su modelo y no soy quien para... criticar el modelo del otro. En cuanto a malas gestiones, ahora ya nos metemos en harina de otro costal, una cosa es cuando hay un diferente modelo y otra cosa es cuando hay malversación de fondos, o si se cometen irregularidades, etc., no lo hemos sabido explicar de nuevo, y si vamos a tener que hacer un esfuerzo primero a lo interno, de poner valor la Coordinadora y de poner en valor que hay una manera de hacerlo bien, en cuanto a la gestión. Y en cuanto a unos criterios y unos fines, etc. Pero sí, tenéis razón, es algo que no hemos hecho hasta ahora y que hacia afuera no se pone en valor pertenecer a la Coordinadora. Por ahora, las organizaciones que están dentro lo ponen por lo menos, ese 70% que participa, lo ponen en valor porque lo construyen ellas.

La coordinadora la construyen las organizaciones y es lo que quieren ellas que sea. No se ha transmitido hacia afuera, en parte de una manera consciente, por no deslegitimizar, por no hablar mal del otro, y solo hablando bien de uno; a veces somos demasiado humildes en ese sentido y no hablamos de lo bien que lo hacemos nunca.

PERTENECER A LA CONGDE PODRIA SER UN SELLO DE CALIDAD

Yo creo que va a ser la evolución de la herramienta. Entre otras cosas porque es algo que se está demandando más por otras organizaciones que no son parte de la Coordinadora e incluso de otras organizaciones que son de acción social, etc., para intentar importar el modelo de herramienta basado en un sistema de mejora, y que esto después se pueda hacer llegar al público. Que la sociedad sea consciente de lo que implica, de que es un sello de calidad.

SI, PORQUE EN LAS MISMAS PAG WEB DE LAS ONG, EN LA MAYORIA NO PONEN EN NINGUN SITIO QUE PERTENECEN A LA COORDINADORA, Y ESO, CREO QUE HABRÍA QUE CAMBIARLO, QUE INTERESA A TODO EL MUNDO, TANTO A LAS MISMA COORDINADORA, COMO A LAS ONG, COMO A LA SOCIEDAD EN GENERAL. ENTONCES, EN EL SIST DE CALIFICACIÓN, QUE ES UN SISTEMA DE MEJORA, ¿TRABAJÁIS LO QUE ES EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, O LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Sí. Sí, La herramienta completa creo que está colgada en la Web y si no, te la mando, y lo compruebas por ti misma.

SI, PORQUE NO LA HE VISTO...

Sí, porque es de dominio público. Igual está difícil de encontrar. Ahora mismo estamos en un proceso de mejorar la pág. Web que la verdad es un poco limitada y es complicado de encontrar ciertas cosas.

Pero es de cara al año que viene, que vamos a intentar lavar la cara. Es parte, además de lo que tenemos que cumplir de nuestra propia herramienta. Por eso es una herramienta de mejora. Estamos obligados, porque con esta Web que tenemos ahora no cumplimos ni de lejos.

POR MI PARTE, ENCANTADA DE HABER ESTADO CHARLANDO CONTIGO TODO ESTE RATO Y QUE ME HAYAS PERMITIDO HACERTE LA ENTREVISTA; SÉ QUE ANDÁIS MUY LIADAS.

Yo te pido perdón porque te estoy atrasando un montón...

DIME SI LA COORDINADORA HA PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LA AECID, Y ME ENVIAS TAMBIÉN LA HERRAMIENTA.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

POR MAIL (21 de septiembre de 2011):

Hola María, te adjunto la herramienta de Transparencia.

Respecto al Sistema de calificación de la AECID, parece que no participamos en su momento.

Transcripción Entrevista técnico de la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (E2)

FECHA DE LA ENTREVISTA: 4 de julio de 2011.

PRESENTACIONES Y SALUDOS...

PODRIES EXPLICAR-ME LES TEVES FUNCIONS A L'AGÈNCIA CATALANA DE COOPERACIÓ?

Jo sóc el David Terrasón, sóc el tècnic operatiu de l'Agència, sóc l'encarregat de dur a terme el que són les avaluacions o el desplegament de les avaluacions operatives dins de l'Agència.

Llavors, a la nostra àrea de qualitat i avaluació, fins ara som tres persones, la cap d'àrea, que és la Neus Martí, després hi ha una noia, que és la tècnica de qualitat, i jo que porto el tema d'avaluacions.

Inicialment, l'avaluació s'entén com un instrument dins del sistema de gestió de la qualitat de l'Agència amb l'objectiu de disposar d'una eina que ens permeti revisar a través d'una sèrie d'eines, com l'avaluació, per millora continua de la gestió de l'Agència. Això és el que fem, com una introducció a l'àrea.

JO ESTIC ACABANT LA TESI DOCTORAL SOBRE ESTRUCTURES ORGANITZATIVES DE LES ONGD. HE ENTREVISTAT A UN GRUP D'ONGD, TANT DE BARCELONA COM DE

MADRID, BÀSICAMENT, I EM FALTA ENTREVISTAR-VOS A VOSALTRES, L'AGÈNCIA CATALANA, I A L'AECID, PERÒ NO ACONSEGUEIXO ENTRAR-HI.

M'INTERESSA QUE M'EXPLIQUIS ELS CRITERIS QUE TENIU VOSALTRES PER DONAR UN AJUT A UNA ORGANITZACIÓ I DESPRÉS ENTRAR MÉS EN DETALL EN LES AVALUACIONS, QUÈ ÉS UNA EVALUACIÓ PER VOSALTRES, QUÈ FEU AMB LES AVALUACIONS, AMB ELS SEUS RESULTATS, L'OBJECTIU VOSTRE AMB LES AVALUACIONS...

A nivell de criteris això es va configurar inicialment amb les diferents modalitats de subvenció, estant sotmeses, si són de concurrència pública, a una valoració tècnica del projecte, i aquesta es fa en base a uns criteris, que deriven dels principis de qualitat de l'Agència que defineixen uns atributs bàsics que estan molt clars a les mateixes bases.

Aquests criteris el que es pretén fer és tenir un sistema de valoració de propostes que es basin en un anàlisi qualitatiu multi criteri, que van des d'aspectes més tècnics a aspectes més de pertinença.

A L'HORA DE REPARTIR LES SUBVENCIONS, ES VALORA QUE TOQUIN A UN MÀXIM NÚMERO DE ONG O NO?

Et recomanaria que abordessis a algú de l'àmbit de cooperació, que són els que treballen les subvencions, que t'ho explicaran amb millor detall. Tot aquest procés és bastant complex i quan es fa el repartiment del pastis en base a... bé, tot això fins ara; hi ha un tema actual que és que tot el que es pugui transmetre ara és el que ha estat fins ara. A partir d'ara hi haurà un canvi i no sabem cap a quina direcció, i a més, gran, d'estructura i de tot.

CLAR QUE AMB LA CRISI US ESTARÀ AFECTANT BASTANT, NO, TOTES LES RETALLADES?

A nivell de cooperació, només dir-te que faran una retallada del 55% del pressupost, ja del 2011. Al 2011 s'ha presentat un pressupost d'una retallada del pressupost d'un 55% del que és l'ajuda oficial al desenvolupament. Es a dir, ens allunyem encara molt més de la frontera del 0,7. I això té implicacions també a nivell d'estructura interna; encara no és oficial però s'ha anunciat fer un expedient de regulació de plantilla que pot arribar a afectar el 50% dels treballadors.

QUANTS ESTEU TREBALLANT AQUÍ?

Uns 90. 40-50 persones se'n aniran al carrer, aquest any, és imminent. I això afectarà a les subvencions i a les modalitats. Una de elles, la d'ONGS, és per concurrència pública, en les que hi ha unes bases, i

qualsevol ONG que tingui els requisits legals per fer-ho pot presentar un projecte, i aquestes convocatòries són de projectes anuals. Després hi ha altres tipus de convocatòries de programes que en aquest cas són programes per projecte triennals, d'acció humanitària, també hi ha una modalitat de convocatòria de projecte per educació al desenvolupament, una per COPCA I SINDICATS, i una per Universitats, que no se si la deus conèixer. Hi havia una convocatòria que no sortia anualment però estava enfocada a projectes de recerca amb un component de cooperació, és a dir, projectes d' investigació d'Universitats d' aquí amb projectes d' universitats d'allà. I una convocatòria, aquesta no de concurrència pública, que era la d' accions directes, a projectes finançats a través de convenis de col·laboració amb entitats o institucions governamentals, o agències, o universitat també; aquesta modalitat tenia una altra filosofia i uns altres criteris.

AMB AIXÒ DEL TEMA POLÍTIC, AMB EL TRIPARTIT QUE HA ESTAT AQUESTES DUES ÚLTIMES LEGISLATURES, I AMB ONG QUE SÓN MÉS CRÍTIQUES, QUE ES DIEN D' ESQUERRES, AMB EL TRIPARTIT MAI NO HAN TINGUT PROBLEMES PER ACONSEGUIR SUBVENCIONS. TU CREUS QUE A PARTIR D' ARA, AMB CIU, HO NOTARAN AQUESTES ONG?

Jo crec que sempre que hi ha un mandat polític. L' Agència abans estava a Vicepresidència, i ara ho han traslladat a Afers Exteriors, que és Presidència. El Carod era el vicepresident, i llavors l'Agència penjava de vicepresidència. L'organigrama és més complicat, tal com era abans, perquè ara canviarà, tenies el govern i els diferents departaments.

HI HA ALGO QUE EM XOCA; A MADRID, EN AQUESTOS ÚLTIMS DEU ANYS, LES ONG ALLI NO SÓN MOLT CRÍTIQUES, FUNCIONEN MÉS COM A PRESTADORES DE SERVEIS, REBEN LES SUBVENCIONS I JA ESTÁ, COM A MOLT ASÈPTIC. EN CANVI, AQUÍ A BARCELONA HI HA UN TEIXIT D' ORGANITZACIONS QUE TENEN UN DISCURS POLÍTIC, D ESQUERRES, MÉS CONFRONTATIU, I AIXÒ EM XOCA, I POTSER EM PREGUNTAVA SI TE RES A VEURE QUE EN AQUEST ULTIMS DEU ANYS, AMB EL TRIPARTIT...

Jo crec que estaria bé que entrevistessis a més gent que tingués més trajectòria en l' àmbit de la cooperació, però jo crec que el que s' ha donat més, bé ho has de fer amb una lectura més històrica dels orígens de la cooperació catalana, com aquesta cooperació catalana organitzada a través de la societat civil, a través de les ONGS, és molt jove, és del 2003 el primer pla director, i agafa el testimoni, la demanda d' aquestes ONG històriques, i que empenyen la creació d' una Agència, d' institucionalitzar la cooperació catalana, per tant és una demanda de la societat civil. I aquestes ONG en la seva trajectòria de compromís amb el desenvolupament amb determinats processos de transformació de determinats països, jo crec que, evidentment, són de caire d' esquerra, i això qualla, d' alguna manera en una Agència que te aquesta responsabilitat. No ho veuria tant com imposat des de dalt sinó com un procés que ve des de a baix , la creació de l' Agència. Després, evidentment, durant els 7-8 anys del tripartit doncs tota aquesta

filosofia entra a través de la mateixa política, per tant les ONG que porten treballant molts anys en determinats contextos o en determinades àrees o àmbits que van molt a aspectes de enfortiment de capacitats, de teixit social, de apoderament, tot el tema de gènere, que, hi ha una càrrega ideològica forta, doncs es promocionen molt. Per tant sí que podríem dir que tenien un cert valor afegit, al menys en quant a la concepció de l' Agència com a tal en relació a altres agències, com pot ser la AECID, és molt diferent en el tipus de cooperació que fa una i l' altra, molt més modesta per la quantitat de diners que mou la catalana però sí que tenia una identitat, i en determinats àmbits sobretot, això sí que tothom creu que canviarà perquè hi ha un mandat polític, ideològic, i per tant la filosofia de la cooperació, i més veient les repercussions que pot tenir una retallada d aquest tipus, et fa pensar que l' interès és diferent. Està claríssim que canviarà, molt.

AIXÒ ÉS A NIVELL DE PERCEPCIONS. AIXÒ ÉS UN ESTUDI QUE S' HAURIA DE FER D' AQUÍ CINQ ANYS. SOLS QUE EM XOCAVA MOLT AQUESTA DIFERÈNCIA, I PER SI VEIEU TAMBÉ VOSALTRES AQUESTA DIFERÈNCIA.

Sí, claríssimament, i sobretot en determinats temes o àrees de treball. Hi ha determinades línies o recolzaments que s' han tingut que el nou govern no ho veurà bé continuar fent, per exemple, el suport a projectes del Front Polisari al Marroc, doncs segurament desapareixeran, i com aquest, molts d altres, com iniciatives de reforçament de capacitats de determinades entitats, molt probablement, d'una banda perquè hi ha menys diners i es repartirà d' altre manera, i després, també perquè els objectius canviaran. S' ha de dir que hi ha un nou pla director que es va aprovar el setembre (2011-2014) i per tant recull els objectius i prioritats de la Agència catalana, això no vol dir i en teoria hauria de ser la guia, però bueno, tampoc fins a quin punt és vinculant i es mantindrà; pot anar revisat, sí, sí, canviarà, canviarà tot.

ENTRANT AL TEMA DE LES AVALUACIONS DE LA VOSTRA ÀREA. QUÉ FEU AMB LES AVALUACIONS, I SOBRE TOT, EL QUE A MI M' INTERESSA ÉS PERQUÉ, PERQUÉ HI HA ORGANITZACIONS QUE ENS HAN DIT QUE FAN AVALUACIONS PERQUÉ ELLS (VOSALTRES) ENS LES DEMANEN I NOSALTRES LIS DONEM, PERÓ ÉS PER ELLS. COM SI NO VOLESSIN SABER RES DE LES AVALUACIONS. I TAMBÉ QUE M' EXPLIQUESSIS LA VOSTRA VISIÓ A FUTUR.

Pel que fa a les avaluacions, diferenciem dos nivells d avaluació, l' avaluació que des de l' Agència s' encarrega a les entitats que estan rebent subvencions, és a dir, i per tant en aquest cas sí que són avaluacions que tindrien la component de rendició de comptes en quant es beneficia d' una subvenció pública ha de rebre comptes d' aquest diners si se estan utilitzant be. Això seria un. I aquesta finalitat d' avaluació seria la que estarien subjectes els projectes que les bases de convocatòries o convenis, ho marquen. Per tant, s' ha de diferenciar aquells projectes que són anteriors a maig del 2010 que estarien subjectes a avaluació sempre i quan el conveni ho demanés. No tots. Perquè el 2010 surt el reglament de justificació de subvencions de la Generalitat que estableix dos criteris clars per demanar una avaluació a

un projecte, que són aquells projecte cuya subvenció és superior als 200.000 euros, (són anuals) estan obligats a presentar una avaluació al final de projecte, i si no, tots els programes, els triennals també. Abans no, abans eren tots els projecte que els convenis marcaven. Hi ha molts projectes que amb la signatura del conveni hi ha una clàusula que posa que l' entitat haurà de presentar una avaluació final o intermèdia, depèn; en fi, aquí nosaltres, com que tot això no estava registrat o sistematitzat, nosaltres, des de l' àrea, a l' any passat el que vam fer és un assentament de tots els projectes que hi havia vigents per veure quins d'ells estaven subjectes a una avaluació, per tenir una idea del que podria representar en volum d' avaluacions, amb aquesta finalitat, de rendició de comtes i evidentment no únicament, com qualsevol avaluació, també és una eina d'aprenentatge per l' entitat, i en aquest cas, l' Agència.

LLAVORS, FINS ARA, EL QUE DEIA QUE HAVIA DE FER UNA AVALUACIO, ERA LA MATEIXA ORGANITZACIÓ, I DINS DEL CONVENI ES FIRMAVA LA...?

No, era la Agència. Que l' entitat vulgui fer una avaluació és una cosa seva, i l' Agència no... home, si la feia i l' enviava, bé, però no era un requisit. En aquesta modalitat, estàvem parlant d' una quantitat de avaluacions molt important, molt, molt. Estem parlant que haurien d' entrar a l' Agència a vora de unes 200 avaluacions, abans del 2010, en total, des de projectes que havien començat al 2007, o que havien tancat, o els que estaven oberts.

PERQUÉ LA VOSTRA ÀREA DES DE QUAN FUNCIONA?

Des de l'any passat. Per això hi ha dos nivells. Un que seria aquesta, el de les entitats, que seria tot el volum de avaluacions que les entitats ...

LLAVORS, ABANS DEL 2010, NO HI HAVIA ÀREA D' AVALUACIO?

No. I no es feien avaluacions internes. És el que et deia, abans es feien les avaluacions que estaven estipulades en el conveni, aquestes 200 avaluacions. Fins ara les avaluacions era un requisit de justificació de les subvencions, és un instrument legal que es crea a nivell de Generalitat de Catalunya. L' Agència Catalana de Cooperació és una part, la més gran, gestora dels diners públics de cooperació, però hi ha altra part, que gestionen directament els departaments, més petita, com salut, per exemple, que també tenen part. A aquest reglament estarien també subjectes tots els departaments. L' avaluació, aquest criteri és unificador a tota la Generalitat. Pel que fa a l'Agència, aquest reglament que apareix en el document i que estableix aquest criteris simplement el que fa és homogeneïtzar els criteris d' avaluació per tots, i per tant la discrecionalitat de definir en un conveni si s'ha de fer una avaluació o no, s'elimina i s'homogeneïtza tot. Abans, podria ser que un àrea fos molt més incisiva en aquest tema i tots els projectes estiguessin obligats a fer una avaluació, i per tant hi havia una gran disparitat entre tots. Això ho vam veure amb aquest anàlisi, aquest estudi que vam fer.

L' àrea neix en el marc d' un sistema de gestió de qualitat de l' Agència que respon al mandat de direcció, és a dir, la direcció requereix d' instruments per poder gestionar tot, tota l' Agència, i aquest sistema de gestió de la qualitat de l' àrea, l' avaluació pren força com un instrument per poder aportar informació per la presa de decisió, i aquest és l' objectiu de l' avaluació. Seria una part de tot el cicle de gestió que tenim. La funció que com a instrument és un àrea que està dins de l' Agència però que és independent dels àmbits, sobretot cooperació, que és el que afecta als projectes, la nostra àrea seria independent, i això és diferent a la AECID. Vaig tindre una entrevista amb els de l' AECID, sobre com funcionàvem aquí, i van trobar molt interessat aquesta independència, que et dona la possibilitat de respondre tu directament a direcció i poder, a més, fer avaluacions internes des de la mateixa Agència, que és el que hem començat a fer.

En el marc d' aquesta filosofia, la idea és tenir l' avaluació per poder donar resposta a interessos puntuals de millora. Establir uns criteris per poder identificar un nº determinat de projectes o programes per ser avaluats des de l' Agència, per nosaltres, i l' objectiu d' aquestes avaluacions ja no són rendició de comptes, sinó aprenentatges, que van tant orientats a l' entitat que estàs avaluant, ja que una avaluació sempre aporta, com aprenentatges relacionats a la gestió del mateixos projectes des de l' Agència, a la revisió d' instruments de subvenció, tot el que pugui fer referència a la operativitat de qualsevol, tant de convocatòria com de projecte.

LLAVORS, LES FEU VOSALTRES, NO CONTRACTEU A NINGÚ?

Et puc passar una presentació que vam fer sobre el paper de la nostra àrea. Ens vam plantejar tres modalitats d' execució d' avaluacions. Una, que definim interna, nosaltres fem els TDR, el treball de camp, tot... l' àrea s' ocupa de tot. L' altra, mixta, l' efectuem nosaltres però amb els serveis d' algú extern; i externa, que seria contractar, tu series sols part del comitè de seguiment, per acompanyar-lo.

Per dur a terme les avaluacions tenim un procediment, segons sigui de la modalitat interna, externa o mixta, que estableix les diferents fases de les avaluacions amb els diferents documents, tot per tenir-ho ben sistematitzat.

JA HEU COMENÇAT A FER AVALUACIONS?

Sí, ja hem fet dues avaluacions internes, íntegrament per nosaltres, a dos projectes d' ONGS. En aquest cas és el donant el que encarrega i fa l' avaluació. La part promotora de qui encarrega l' avaluació és direcció; qui te el mandat d' executar-la som l' àrea, i qui participa en tot aquest procés de seguiment són les àrees geogràfiques que són les que porten els inputs a direcció per escollir els projectes, sota uns criteris. L' any passat eren projectes o programes de modalitat de subvenció directa, és a dir, que no entrava cap programa que fos per concurrència pública, que ja tenia els seus requisits d' avaluació, i perquè la idea era recollir, amb aquestes avaluacions, aprenentatges que vinguessin de projectes que executen entitats en una

modalitat de conveni, bueno, estem recolzant aquest tipus de projecte, que podem aprendre de com s' estan fent, ja que l' assignació d' aquests projectes venen de forma directa, no hi ha concurrència pública, i d'aquesta modalitat s' han fet dos, després, una avaluació de cada àrea geogràfica i també d'acció humanitària, però amb tot el tema de retallada, canvi de govern, només hem pogut dur a terme dues, una a Centro América, i una a Amèrica del Sud,

I AMB ELS RESULTATS QUE HEU FET?

Si hi hagués la direcció endavant suposo que ja s' estaria treballant com incorporar recomanacions, ja hauria entrat en aquesta fase de retorn, perquè una bona part de les recomanacions van dirigides també a l' Agència, per tant les ha de valorar la mateixa direcció, però en aquest moment tal i com està tot... en stand by. De fet, tot el sistema de gestió de qualitat està en stand by, tot està parat.

PERQUÈ LA VOSTRA IDEA, ERA TAMBÉ COMPARTIR ELS RESULTATS AMB LES ONG?

Sí, s'ha de valorar després, com en tota avaluació, si reuneix totes les característiques de qualitat... que si les reuneix, aquests resultats s' han de poder difondre. En un procés que en aquest moment està tot parat, de moment és tot informació que gira a nivell intern i de l' entitat que ha estat avaluada, que també forma part del procés d' avaluació. La triangulació que es fa dels resultats es fa amb ells. En el procediment aquest que et parlava i en les fases del procés d' avaluacions hi ha diferents moments en els que intervenen parts implicades, que en aquest cas serien les mateixes àrees geogràfiques, és a dir, els tècnics que han gestionat el projecte, que participen en la validació dels TDR, són entrevistats inicialment també perquè portin imputs de la mateixa avaluació, una mica el procés seria com l' elaboració i inici de qualsevol procés d' avaluació, però en aquest cas com és intern, a dins de la casa, tens accés a una informació que s' ha gestionat des d' aquí, que a vegades difícilment es pot tenir si és una avaluació externa.

TAMBÉ ESTAREU TOTS CONFORMES EN EL TEMA DE LES SANCIONS, SI HI HA ALGO QUE NO FUNCIONA O UNA ONG A LA QUE L' AVALUACIO NO HA SORTIT BÉ... ES POT APLICAR UNA SANCIO, O NO?

No, no de l' avaluació, no, perquè les mateixes àrees i equips ja tenen els instruments per poder fer el seguiment dels projectes i les reclamacions oportunes fins arribar a una revocació, però això són aspectes legals... llavors una auditoria d' un projecte pot donar més elements per revocar un projecte que una avaluació. L' avaluació pot fer veure on ha fallat aquest projecte.

LLAVORS ÉS MÉS APRENENTATGE QUE RENDICIO DE COMTES...

Es d'aprenentatge, però sí pot ser reorientat de cara a la pressa de decisions, de si és oportú o no continuar recolzant un determinat projecte o actuació. Però l'avaluació en sí, crec que hi ha altres instruments que són molt més de rendició de comptes que l'avaluació mateixa. Des d'aquí, perquè clar, donat que estàs fent seguiment dels projectes, fas un control d'allò que vas dir que faries i dels diners, els terminis que regulen molt clarament el projecte, llavors, quan tu fas l'avaluació sí que això ho integres, és a dir, la informació que aniria més enfocada a com s'ha implementat aquella actuació en termes d'eficiència, per ex., i reculls també tot aquestes variacions sobre el programa que hi havia, però no ens hem trobat, jo crec que altres instruments serien molt més ad hoc per aquesta funció. Jo l'avaluació l'entenc molt més com una funció d'aprenentatge.

QUIN TIPUS D'ASPECTES SÓN ELS QUE MÉS AVALUEU, MÉS DE GESTIÓ DELS PROJECTES O A NIVELL D'IMPACTE.

Aquí entra un tema més filosòfic perquè l'avaluació des de l'àrea, com l'entendem, tant la Neus com jo venim del món de la investigació, ella en la economia ecològica, la meua en la ecologia, la comprensió d'un projecte es fa de manera integral i no parcial, per tant, nosaltres, el nostre enfocament és comprensiu, no ens quedem en una part sinó en tot, partim de l'origen i la reconstrucció del cicle d'un projecte i de implementació, en el que integres tant tota la part d'antecedents i de context, per comprendre què ha portat que aquell projecte es faci i la relació dels actors que estan implicats, des de la mateixa part que l'executa fins tots els actors del voltant, a les diferents fases d'execució. Per tant, valorem molt la pertinença, de dir, no ens podem desmarcar dels mares d'avaluació definits pel CAD, que són els criteris bàsics, però nosaltres els identifiquem no com a criteris individuals sinó com a criteris que s'integren en el cicle del projecte, per tant quan estàs avaluant pertinença o coherència t'estàs referint a com ha estat dissenyat el projecte.

EVALUEU ELS CINC CRITERIS?

Si, els cinc criteris però dins d'una lògica d'intervenció, i amb un enfocament no tant de criteris sinó dels processos que reforcen aquestos criteris. Estem desenvolupant metodologies diferents, noves, per donar molt més aquest caràcter comprensiu, i que els aprenentatges finals recullin tota aquella riquesa que té el projecte. Llavors, l'impacte, la dificultat de valorar l'impacte és la que tothom sap, que n'hi ha vegades que no ha passat el temps suficient com per poder veure quins efectes ha tingut aquella intervenció. Sí que nosaltres el valorem en termes d'oportunitat que aquest projecte està generant, d'alguna manera, i quin podria ser el seu impacte en un futur, a no ser que estiguessis valorant un projecte que ja fa molts anys estigues tancat, però aquest no es el cas.

Pel que fa als altres criteris, ens centrem molt en els factors més institucionals de context que et permeten valorar si el plantejament d'aquell projecte recull tota la complexitat, que no sempre és així, i després, l'eficiència i l'eficàcia el valorem en quant a l'assoliment dels resultats en base al desenvolupament de

les activitats o no, i fem una valoració crítica, analítica, i finalment, l'eficiència sí que tindries una component molt de rendició de comptes, on els recursos que s'han utilitzat... per tant és una valoració molt global, que no ens hem trobat. També perquè difícilment pots avaluar els resultats sense haver considerat tota una sèrie de criteris que et permeten comprendre per que s'ha pogut assolir allò. No ho plantejem com una forma diferenciada i parcial. I la sostenibilitat, l'entenem transversal a tot el procés, molt més a nivell de riscos que han estat identificats i que s'han abordat o nous riscos que han sorgit durant l'execució i com podria obstaculitzar o frenar.

SOU VOSALTRES DOS ELS QUE FEU LES AVALUACIONS?

Hi ha dues raons, una perquè el fet de l'aprenentatge, el fet de fer-ho tu, la riquesa és infinita i també perquè et relaciones amb la gent que ha estat fent el projecte, crees un debat d'intercanvi que enriqueixen el funcionament intern, i d'altra banda tu també tens un accés a una informació, expedients, directament, i revisar tots els informes, per tant tens una informació molt rica del projecte, i després, econòmic, i en aquest moment, pesa molt. Fer una avaluació interna el cost és zero, és el cost de desplaçament i d'allotjament, però no hi ha un cost addicional, i contractar una avaluació, per l'administració, en aquest moment, segur que no, perquè no hi ha pressupost i no es podria fer.

Però depenent del tipus de projecte és necessari contractar... sobre tot si és un projecte que requereix un expertise molt concret. No pots pensar de fer-ho tot.

SÍ, UNA AVALUACIÓ MIXTA, I CONTRACTAR UN ENGINYER, UN ARQUITECTE...

Si fos un projecte d'acció humanitària determinat, de sanejament, jo ho tinc clar. No ens hem trobat, però ho teníem planificat, fer una avaluació de l'àmbit mediterrània, de l'àrea subsahariana, ja teníem preparats els TDR i tot, i una altre amb acció humanitària i ho tenim tot parat.

VINCULEU O VINCULARIEU... CLAR AMB AQUEST IMPASS I AQUESTA INCERTESA FA QUE ARA NO MIREU MOLT A MIG TERMINI, PERÒ EL TEMA DE LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT, JO LA VINCULO MOLT A LES AVALUACIONS, PERQUÉ ÉS CONEIXEMENT QUE AGAFEM D'UN PROJECTE I QUE N'APRENEM, I AQUEST CONEIXEMENT S'HA DE COMPARTIR, S'HA DE DONAR A CONÈIXER... HO PENSEU VINCULAR A LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT, TENIEU AGUNA IDEA?

Un dels eixos de treball és formació, difusió-formació a partir dels aprenentatges de l'avaluació, és a dir, formació de capacitats internes, a nivell de tècnics, a través de preparació de seminaris, o de preparació de cursos puntuals en determinats aspectes, i després treball amb ONG perquè entenem que una de les funcions que ha de tenir l'Agència és promoure la cultura de l'avaluació, que és algo molt recent al nostre

país. Creiem que hi ha una responsabilitat molt gran. No pots exigir a les entitats que facin avaluacions si no hi ha els instruments o les capacitats tècniques per fer-ho. I per altra banda, la riquesa que podia suposar els aprenentatges d'avaluacions fetes d' àmbits molt diferents, de contextos molt diferents, geogràfics, etc., podia generar una quantitat d' informació molt interessant per poder canalitzar a través d' aquests medis, cursos, taules rodones, la idea de, aquesta tardor vam parlar amb els de IECAH, que els coneixes?

NO...

Un grup d' estudis, acció humanitària i conflictes, crec que es diu, de MADRID, "Instituto de estudios, conflicto y acción humanitaria", crec, bé ells són bastant pioners en el tema de l' avaluació, i molt bons, la seva Web és molt rica. Doncs ells a la tardor van organitzar una jornada a Caixa Fòrum de Madrid, a la que vam venir diferents ponents parlant sobre l' avaluació per veure l' estat actual de l' avaluació a Espanya, i l' endemà es va fer una jornada de portes tancades en la que vam participar diferents tècnics, d' entitats o d' agències, en el meu cas, i una de les coses que es va dir és que seria interessant organitzar jornades periòdiques de reflexió en torn al tema de l' avaluació per crear un debat sobre el tema, que falta en aquest país. I començar a organitzar des d' aquí també aquest tipus de jornades. És un dels altres objectius que de moment queda en les idees.

Però el nostre objectiu no és que es quedi a nivell intern i que es manegui a nivell d' àmbit de la cooperació, sinó que tingui una externalització.

I L' ACOLLIDA DE LA VOSTRA ÀREA ENTRE LES ONG, COM HA SIGUT? HEU SENTIT COMENTARIS?

Molt bona. Quan ens hem conegut, i com és molt jove i ha costat fer quallar una àrea de gestió de qualitat i avaluació interna, és un sector que està acostumat i no hi ha cultura, i per tant, com qualsevol canvi, costa, crec que també l' aterratge no ha sigut el més senzill, i de cara a l' exterior hem començat, des de l' àrea a tenir contactes externs, amb entitats, amb la mateixa FECONG, amb algunes ONG que ens han convidat. Demà, per exemple, anem a l' ajuntament, i la veritat és que ho aplaudeixen bastant, que hi hagi un àrea que s' ocupi d' aquestos temes, que pugui acompanyar a les entitats, a les ONG en tots aquests temes, que pugui proveir d' instruments tècnics, de guies, el que sigui, que és la funció també que tenim, i entendre que l' objectiu no és fer de policia, en quant s' ha volgut limitar les avaluacions a aquesta funció, sinó en quant a la dimensió que agafa a l' àrea. Totes les reunions que hem tingut fora de l' àrea han sigut molt obertes, molt interessant, molt constructives, de dir, continuem. Jo crec que hi ha una obertura en aquest sector en aquestos temes i ganes d' aprendre i de tirar endavant. Tu, que has tingut també intercanvis amb el sector, que t' han transmès aquesta sensació?

SI, SI, SI, SOBRE TOT A NIVELL D' EFICACIA DE L'AJUDA, QUE ÉS LA PREGUNTA ESTRELLA DE LES ONG, QUIN PAPER TENIM O CAP A ON TIREM. EL TEMA DE L' AVALUACIÓ SEMPRE S' HA QUEDAT UNA MICA AL MARGE DE TOT.

I es confonia amb el seguiment, la sistematització, jo crec que ara ja te una entitat pròpia.

SI, HA COSTAT MOLTISSIM. JO TAMBÉ HE TREBALLAT DURANT QUINZE ANYS EN TEMES D' AVALUACIONS, DES DE L' ANY 2001, I AL 2001 NOMÉS HI ESTAVA LA CREU ROJA.

Sí, perquè van començar als anys 80 en el tema de les crisis humanitàries, van començar ells.

UNA ALTRE COSA, SOBRE EL SISTEMA DE CALIFICACIÓ DE L' AECID, JA SE QUE NO ÉS EL TEU ÀMBIT, PERÓ COM EM COSTA ARRIBAR A ELLS, NO SE BEN BÉ A QUI TRUCAR, TU QUÈ PENSES DEL SISTEMA DE CALIFICACIÓ DE L' AECID. ÉS UNA BONA PROPOSTA? TE CRÍTiques? COM HO VEUS?

L' AECID té coses molt bones, te un recorregut molt més llarg, però jo ho veig molt quadrat a l' AECID, i això te punts bons i punts dolents, tampoc sabia molt entrar al detall, tampoc acabo d' entendre la pregunta, en quin sentit la fas?

SÍ, A NIVELL DE GESTIÓ, APART DE QUE EXIGEIX UNS ANYS MÍNIMS I JA LES ONG MÉS PETITES NO PODEN ENTRAR PERQUÈ HAN DE TENIR UN VOLUM MÍNIM DE PRESSUPOST, A NIVELL DE GESTIÓ OBLIGA A LES ONG A CANVIAR LA SEVA ESTRUCTURA PERQUÈ T' OBLIGA A TENIR UNES RELACIONS AMB LES CONTRAPARTS, AMB LES ONG SOCIES, A PENSAR A MÉS A LLARG TERMINI, PERQUÈ MOLTES ONG NOMÉS ESTAVEN ACOSTUMADES A PENSAR ANUALMENT; A NIVELL D' AVALUACIONS TAMBÉ, PERQUÈ FINS L' ANY 2005 L' AECID MAI NO HAVIA DEMANAT CAP AVALUACIÓ, NO ESTAVA SISTEMATIZAT, LLAVORS, NO ÉS UN SISTEMA DE QUALITAT, PERQUÈ ELLS MATEIXOS HO DIUEN, PERÓ COMENCEN A INTRODUIR DIFERENTS ASPECTES QUE FAN POTSER PROFESSIONALITZAR MÉS A LES ONG, APART TAMBÉ D' HOMOGENEITZAR-LES; TOTES SÓN EL MATEIX, TENEN LA MATEIXA ESTRUCTURA, NO ES MOUEN, NO HI HA DIVERSITAT. EN AQUEST SENTIT, POTSER ESTÀ BÉ EL PAPER QUE ESTÀ JUGANT EL SISTEMA DE CALIFICACIÓ, EL QUE ES PENSI UNA MICA MÉS EN ELS RESULTATS...

Jo crec que tot això deriva d' una re definició del paper de la cooperació en el marc d' unes directrius europees o internacionals que van molt al costat de la declaració de Paris, amb el tema de l' eficàcia de l'

ajuda que intenta harmonitzar el màxim el que seria la cooperació. Això tindria tot una sèrie de conseqüències en els criteris que el que fan és homogeneïtzar el sector. Està tot molt molt molt reglat, que pugui tenir punts molt bons en quant a assegurar la professionalitat del servei però al mateix temps també te un perill molt importat, que és el que deies, que quedin excloses determinades ONG que fan molt bona feina però no tenen les capacitats logístiques o, pel que sigui, de complir aquells requisits i quedarien excloses. Després, sí, per mi hi ha un perill molt gran en qualsevol intent d'homogeneïtzació, crec que la diversitat és molt bona i més en aquest sector, i a vegades és molt difícil establir criteris que puguin anar bé tant a ONG com a universitats, són molt diferents, i n'hi ha vegades s'alineen molt els criteris de cara a atorgar subvencions. No ho se... Hi ha una diferència molt gran entre com era abans la Agència i com és ara l' AECID, per estructura i per tot.

ESTEU EN CONTACTE AMB LA UNITAT D' AVALUACIO DE L' AECID?

No existeix com a tal una unitat d'avaluació, ells contracten.

EXTERNES?

Tenen gent que fa avaluacions per ells, però no tenen com a tal una unitat d'avaluació, tinc entès, no m'equivoqui...

NO SAPS EL QUE FAN AMB LES AVALUACIONS QUE REBEN?

No. Perquè tampoc sé si hi ha algú que s'ocupi de fer meta avaluacions, per analitzar-ne la qualitat o no, segurament hi ha gent que ho fa, però no sé si és internament dintre de l' AECID, però no, no ho sé. Has de lluitar perquè et donin una cita... No conec molt.

ERA PERQUE EM DONESSIS ALGUNA PISTA... LLAVORS, NO TENIU MOLTA RELACIÓ AMB ELLS?

No, com ara som molt joves, ara començava tot a... quan portes un any, tot ja comença a ... però bueno, és quan dius ara agafo l'embranchida, però ara estàs amb el fre i no saps cap a on anirà això. I amb aquesta embranzida sí que s'estaven començant a fer visites, intercanvis... sí, sí. Si vols et puc enviar el mail dels de l'IECAH....

Aquí hi ha la unitat d'avaluació de l'Agència i després hi ha la direcció general; hi ha la Marta Casamort, que és la que ens va passar el teu mail; s'encarrega més de l'avaluació estratègica, és a dir, ja és una avaluació a nivell d'estratègia de la política de cooperació de l'Agència, i tenen molt més una visió posada en l'avaluació com a revisió dels objectius de la cooperació. No és l'avaluació aterrada dels projectes, que és la nostra, i per això li vam dir avaluació operativa, perquè te més aquesta funció directa que les nostres avaluacions, està enfocada a la implantació de la cooperació a través dels projecte o del que sigui.

I pel que fa per part de les entitats, per el que em preguntaves, les entitats a qui tu vas a avaluar, hi ha dos moments, un moment d' entrada, desconfiada una mica, perquè no deixes de ser el finançador i això impressiona molt, però bueno, jo crec que l' actitud que adoptes com a avaluador, la capacitat de poder transmetre quin es l' objectiu real de l' avaluació, ho alleuja tot molt.

TAMBÉ NECESSITEU EXPERIÈNCIA PER DEMOSTRAR EL QUE FEU...

Clar, clar...

BÉ, MOLTES GRÀCIES PER TOT EL TEU TEMPS.

Gràcies a tu.

DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTOS.

Anexo 6. Transcripciones de las entrevistas realizadas a trabajadores/as de las ONGD

Entrevista nº 1 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Ha sido una opción buscada aunque no de manera muy consciente, al menos en un 1º momento. Mi trayectoria laboral desembocó de manera “casual” en este sector.

Busco, o buscaba en el sector una manera diferente de hacer las cosas, de trabajar con los demás de una manera más colaboradora, menos competitiva, aún sin restar eficacia y bien hacer.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Pues imagino que al conjunto de la sociedad. Es una manera de decir que las cosas y las personas se pueden relacionar y trabajar de otra manera. En la que medien otras formas y maneras más acordes con las personas.

Sigo pensando que este cambio ha de venir, si no lo está haciendo ya aunque de manera un tanto brusca vía “crisis” económica.

Aunque al paso de los años también creo que ese cambio solo se produce de manera y a título individual. Y casi nunca, para que de verdad tenga calado y sea efectivo, el cambio viene de fuera, quiero decir ajeno a la persona.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Pues en un principio creo que lo promovía una gran parte de la izquierda organizada, aunque tuviera un carácter minoritario. También se incorporaron las iglesias, casi todas católicas, aunque no tengo seguridad de que lo que de verdad promovieran fuera un real cambio social si no algo más bien “contestatario” pero sin que llegara a propiciar un cambio serio.

Ahora creo que la cosa ha trascendido y el cambio social al estilo de los años 80 del siglo pasado no lo promueve nadie. Es como si los acontecimientos sobre todo económicos hubieran empañado, al menos en occidente todas las estructuras sociales de tal manera que no se vislumbran futuros claros y no hubiera horizonte.

Es algo así como que se sabe que así no se puede seguir, pero no se sabe hacia donde caminar.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Pues creo que de ninguna manera.

Aunque parezca paradójico o contradictorio el trabajar actualmente en una ONG creo que es una opción más dentro del mercado laboral. No creo que la gente opte de manera tan clara y consciente ahora por este trabajo.

Los valores los tienen las personas y en tanto que se tengan asentados y claros individualmente, pues así se aplican o se siguen. Pero siempre de manera individual.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No, a estas alturas creo que no, pero solo por una cuestión de edad y de cansancio en el trabajo. Y además porque todavía creo que “fuera” la cosa está mucho peor que dentro de esta ONG.

Muchas gracias.

Entrevista nº 2 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

En estos momentos no trabajo en los ONGD pero lo he hecho durante mucho tiempo. Cuando empecé ha sido una decisión buscada y de convicción porque pensaba poder contribuir así de una manera a cambiar el sistema. Por esta razón no me convencieron las naciones unidas, o las organizaciones gubernamentales de la ayuda y quería trabajar en el desarrollo y ayuda humanitaria. Estaba convencida que los ONGDs tenían un enfoque diferente y mejor. Con el tiempo mi opinión acerca de esto está cambiando y después de muchos años de trabajo en el sector, estoy mucho mas crítico con los ONGDS.

Ahora ya no soy tan segura si volvería a trabajar en una ONGD. Lo que busco? Sinceramente, la misma cosa que buscaría en cualquier organización de índole de cambio político: transparencia, coherencia, efectividad, coraje y creatividad.

Yo considero que los ONGDs no funcionan si son meramente *caritativas*, lo cual significa que quieren patear simplemente los “malfuncionamientos” del sistema sin querer cambiarlo. Para mí, el verdadero sentido de los ONGDs es promover el cambio político y social a través de cambios en las relaciones de poder. ONGDs que no ven esto como objetivo me aburren cada vez más. Y me temo que la mayoría de ellos no lo ven como un objetivo ya que con esto no se hace dinero.

Yo tome una decisión personal cuando decidí de renunciar a ganar dinero y poner mi energía y muchas horas de trabajo al beneficio de los ONGDS. Veo que no ha servido de mucho. Por lo tanto estoy pensando que en el futuro invertiré mi energía y ganas de cambiar el sistema en otros tipos de iniciativas que me convencen más. Estoy pensando.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Ya no lo sé si hablan realmente de cambio social. ¿Lo hacen? Ya no se a quién va dirigido su discurso, pero no creo que realmente hablan de cambio social. Creo que muchos hablan de “fin de la pobreza”, “justicia”, “derechos humanos” y “redistribución”. Esto para mí, es otra cosa. Como dije antes, para mí, cambio social tiene algo que ver con cambios en las relaciones de poder. Y no creo que las ONGD (o la mayoría entre ellos) hablen de esto.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

No sé realmente de que discurso hablamos: Para mí, un discurso de cambio social sería un discurso de cambio en las relaciones de poder. Pero lo que yo creo es que a los ONGDs no les interesa hablar de ello, porque esto pasa por criticar el mercado y el sistema económico, generalmente liberal y capitalista, que tenemos en funcionamiento. Nadie se atreve a criticar este sistema porque a) pocos de los que trabajan en el sector tienen suficiente idea sobre alternativas existentes b) es un pensamiento poco “fashion” en estos tiempos post-estructuralistas.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

En mi opinión, los ONGDs ya no se distinguen del resto de organizaciones por sus valores. En mi trabajo no influyeron de ninguna manera.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Yo puedo cambiar y he cambiado algunas veces ya, he vuelto de nuevo a trabajar en ONGDs y otra vez he cambiado. Yo no creo que voy a seguir trabajando en este sector el resto de mi vida. Creo que si voy a estar vinculada de alguna manera con el, ya que me interesa la cooperación pero no tengo interés en hacer carrera en el sector, justamente porque ya no se cubre con mis convicciones.

Muchas gracias.

Entrevista nº 3 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Pertenezco a una de las primeras generaciones que empezaron a trabajar en este sector. En aquellos tiempos era un sector apenas profesionalizado, la mayoría del personal era voluntario u objetor de conciencia. De manera que no era un mercado laboral hacia el que proyectarte, muchos llegamos de manera un tanto fortuita.

En mi caso fue tan pronto terminé la carrera universitaria. Era objetor de conciencia, había agotado todas mis posibilidades de prórroga y debía hacer la prestación social. Elegí una fundación especializada en el trabajo con organizaciones indígenas en Latinoamérica, era historiador y antropólogo americanista y me pareció una buena opción para entrar en contacto con las realidades que había al otro lado del papel. Hasta entonces conocía poco sobre la labor que desempeñaban las ONGs. Aquel mismo año, la ONG en la que prestaba mi servicio me contrató. Como consecuencia estude un master relacionado con la gestión de organizaciones sin ánimo de lucro y viaje a Bolivia. Descubrí que la realidad que soportaba el papel etnográfico reclamaba acción más que contemplación y que eran muchos/as los que llevaban tiempo peleando en este mismo sentido.

Más que lo que buscaba, es lo que he encontrado: Personas con valores distintos a los que emanan de los medios de comunicación, los centros comerciales y las lógicas organizativas empresariales. He encontrado personas que desarrollan y aplican una inteligencia multidimensional para leer la realidad y actuar sobre ella. Pero tampoco quiero parecer excesivamente romántico, también aquí encuentras pequeñeces, de hecho en este sector la estrechez, la contradicción entre el decir y el hacer se manifiesta (por contraste) si cabe más violentamente que en otros sectores.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Tiene que ver con lo que decía arriba. En las ONGs no sólo se concentran los deseos activistas sino también los analistas, el deseo de entender por qué ocurre lo que ocurre. Y este es quizá el principal valor que estamos aportando y que vamos a aportar a largo plazo. Me explico.

El activismo como transferencia de recursos sirve para paliar algunos problemas, mejora la calidad de vida de algunas personas, pero no acaba de solucionar las causas, la pobreza, la desigualdad, la injusticia social crecen. La principal potencialidad del discurso del cambio social, reside en la sensibilización y construcción de una ciudadanía global, capaz de saber no sólo lo que ocurre (el fenómeno de saturación de información que sufrimos hoy en día demuestra su insuficiencia) sino por qué ocurre lo que ocurre (más allá del discurso fácil de “todos los políticos son corruptos” que lleva a más a la inacción y a la deslegitimación de lo público que a la reacción ciudadana).

El discurso debe ir dirigido tanto a los ciudadanos y ciudadanas como a los gobiernos, de manera que en la tensión democrática se construyan mecanismos de control sobre aquellos factores que producen y reproducen la pobreza.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

El discurso se viene creando (y visibilizando) desde los departamentos de policy, incidencia, sensibilización, etc. del Norte, en los que, por razones obvias, reside la mencionada capacidad de análisis. Pero también, y desde mucho antes, por las organizaciones locales que hacen de contrapartes en el terreno y han sido quienes lo han alimentado históricamente.

Al interior de las ONGs el discurso interesa principalmente a las personas vinculadas a la intervención. En menor grado al staff de gestión. En la calle interesa a ciertos sectores de izquierda, algunos académicos y en el ámbito político a sindicatos y segmentos de los partidos de izquierda.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Los valores residen en las mismas instancias que la capacidad de análisis (por un lado departamentos de policy, incidencia y sensibilización en el Norte, por otro las organizaciones que trabajan en el terreno). Personalmente creo que la ausencia de los valores de solidaridad va siempre unida a la ignorancia, el egoísmo y el miedo (también interrelacionados en términos de causa efecto), es coherente que sean los que más saben sobre las lógicas, factores, causas y efectos que configuran la realidad mundial quienes mejor entiendan el valor de la solidaridad.

La influencia que ejercen dichos valores sobre tu trabajo es, principalmente, una cuestión de sentido. Te enfrentas a contradicciones, a multitud de cosas mal hechas, como en cualquier sector, la diferencia es

que en este sector el trabajo tiene un propósito que te vincula a los otros, desde un punto de vista personal, a lo mejor de los otros: las capacidad de cuestionar, de afirmarse, de aprender, de luchar.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Quizá al sector público o por un proyecto propio que me permitiera ser autónomo y cambiar de estilo de vida, pero no para ser empleado de una empresa en el sector privado.

Muchas gracias.

Entrevista nº 4 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Comencé a trabajar en una ONGD por convicción. Quería dedicar mis mejores esfuerzos profesionales (y algunos de los personales) a trabajar con otras personas con menos oportunidades que las que yo tenía.

En el mundo de las ONGD buscaba una forma de comunicarme con el resto del mundo más humana y más cercana que la que encontraba en otros sectores profesionales. Y creo que, al principio, lo encontré.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Existen para cambiar cosas. Cambiar el status quo. Modificar los parámetros de la distribución de la riqueza, injustos a todas luces. Por ello hablan de cambio social. El discurso va dirigido a la sociedad en general como mecanismo de auto defensa (yo soy quien lidera la necesidad de que se realice un cambio social) y va dirigido también hacia dentro, porque es importante mantener a los cuadros permanentemente alerta sobre la posibilidad de que ese discurso puede materializarse (esto último es lo más difícil. El propio personal de las ONGD se desanima cuando ve desde dentro lo difícil que es cambiar de verdad las cosas).

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Como comentaba antes, le interesa a las propias ONGD porque de ello viven

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Hay una curiosa paradoja en estos valores. Se propone cambiar el status quo. Pero si esto se llegara a conseguir, supondría el final de las ONGD. No existe otro grupo de instituciones que trabajen para algo que, de conseguirse, supondría su desaparición.

¿Somos conscientes de que proponemos unas cosas a sabiendas de que son imposibles de alcanzar?

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Cuando podía cambiar, no quería. Me gustaba y me sentía alguien valioso.

Y ahora ni me lo planteo. Aunque quisiera creo que ya no podría. Así que, para qué auto imponerme más penas?

Muchas gracias.

Entrevista nº 5 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Elegí orientarme profesionalmente hacia el sector de las ONGD porque me sentía identificado con sus valores y consideraba que era un ámbito muy interesante desde el punto de vista profesional.

Como trabajador, se busca que la organización ponga a disposición de los técnicos los medios necesarios para alcanzar la Misión. Como ciudadano, se espera que la organización sea consecuente con los valores que defiende y sea reconocida por la eficacia de su trabajo.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

El cambio social que se promueve e impulsa desde el sector es la razón misma de su existencia, se trabaja por lograr un mundo mejor actuando en el mundo en desarrollo e incidiendo en el mundo desarrollado que financia la acción en el sur. Canalizan la solidaridad de los sectores críticos y comprometidos de la

sociedad, el cambio, la búsqueda de la utopía, no es o no debe ser un discurso sino la esencia de las ONGD.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Cómo entidades asociativas, que son la mayoría de las pequeñas entidades, es su base social la que debe llevar a cabo el debate sobre forma de desarrollar su propia Misión. En las grandes organizaciones, en las que la tendencia es a convertirse en fundaciones, el debate se reduce al Patronato y por ello tal vez son en cierta medida menos dinámicas y críticas. Son las propias organizaciones las que deben interesarse en difundir su mensaje, sin denuncia no hay conciencia, sin conciencia no hay solidaridad.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Creo que ya he contestado en cierta manera, todas las organizaciones deben tener unos valores escritos o no, que guíen a las personas que las conforman. En las ONG además, éstos son la base de su existencia y los que definen, no ya el cómo, que sería el código ético de un sector mercantil, sino el qué. Estos valores deben por tanto “salir” de los Estatutos y desde el Patronato fomentar que sea asumido por toda la organización.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Me apasiona el sector y quisiera poder continuar trabajando en desarrollo dentro o fuera de las ONGD, pero si el cambio es para bien, nunca se debe descartar...

Muchas gracias.

Entrevista nº 6 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Ha sido una elección. Al terminar la carrera estudié un Máster y enseguida empecé a trabajar en una ONGD y sigo desde entonces.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Depende de cada ONGD. En general, creo que dirigen su discurso a la población (del Norte) para concienciar sobre cambios personales en el día a día, hábitos de consumo, etc.

Otra modalidad, las que quieren influenciar sobre la toma de decisiones a nivel político y creo que se consigue en muchos casos, pero sobre todo limitado a la cooperación. Es decir, las ONGD son muy tenidas en cuenta a la hora de Plan Director, Políticas sectoriales, diseño de herramientas, etc. Pero no en otras políticas como la comercial o temas económicos... Es decir, creo que algunas ONGD buscan la famosa coherencia de políticas pero falta mucho para eso.

Luego están las que quieren recaudar fondos para proyectos concretos o para su organización como tal, que creo que utilizan el discurso de transformación como un reclamo: “si me das dinero, yo intento cambiar las cosas y tú te olvidas del tema”.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Fundamentalmente, a la gente que ya está metida en estos temas. Me parece que la creación de una ONGD viene determinada por la voluntad de cambio social, de un signo u otro, más o menos ambicioso y luego esta tendencia va perdurando en el tiempo. Los puestos directivos me imagino que se eligen con estos condicionantes, al menos los puestos que marcan las líneas estratégicas.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Bueno, en mi caso, al ser un sindicato, la visión sindical y la defensa de los derechos de los trabajadores están en la base de todo lo que se hace. Es algo muy transversal, se trabaja con contrapartes sindicales o estrechamente vinculadas a sindicatos, se eligen proyectos sobre esta temática, se defiende esta línea en los consells de cooperació, las campañas de sensibilización tratan siempre el tema o bien otros temas pero desde la perspectiva de la Agenda del Trabajo Digno, etc.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No. Cambiaría al sector público si pudiera, es decir al lado de la toma de decisiones políticas o de gestión de las mismas. Sólo cambiaría de sector si no viera una perspectiva de futuro profesional/salarial clara a medio-largo plazo. Si cambiara de organización no elegiría cualquiera, seleccionaría en función de su orientación.

Muchas gracias.

Entrevista nº 7 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Porque considero que es un sector desde el que se puede contribuir a redistribuir la riqueza, a defender los derechos humanos y a construir un mundo más justo desde principios y valores en los que creo y también con profesionalidad. El trabajo en cooperación internacional al desarrollo fue buscado aunque en un primer momento no fue tan enfocado solamente al sector de las ONG.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Considero que en la mayoría de los casos hacia sus socios, donantes, grupos de voluntarios, sociedad del país al que pertenecen. También hacia sus organizaciones socias con las que existen diferentes relaciones (de negociación, de subordinación, de cooperación). En los casos de Campañas o proyectos de Incidencia Política también se dirigen a sus Gobiernos o hacia organismos supranacionales. Me da la sensación que las que se dirigen a sus trabajadores y trabajadoras son las menos. El problema es cómo se define el cambio social, para muchas organizaciones y también para muchas personas sacar a un porcentaje de gente de la pobreza ya es un cambio social independientemente de cómo se haya hecho.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Tanto miembros de los equipos directivos, me atrevo a suponer que lo promueven más los más relacionados con proyectos, programas, como técnicos y personal voluntario.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Durante un tiempo y en medio de un proceso de cambio estratégico viví en la práctica el ejercicio de la solidaridad entre compañeros, la participación en la toma de decisiones estratégicas, el aprendizaje, el reconocimiento de la dignidad de las personas, Sin embargo siento que en los últimos años “la gestión ha ganado a la transformación”. En los últimos años en las ONG españolas hay desequilibrios tensos entre responsabilidades, tiempo de trabajo, dedicación y compromiso de los/las trabajadores/as y reconocimiento ya sea económico o de otro tipo.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Sí, pero no por condenar a las ongs que pienso que están atravesando una etapa de globalización y mercantilización lejos del compromiso político, sino porque quiero crecer, seguir aprendiendo y seguir buscando cómo contribuir a un mundo mejor donde la transformación de las personas importe, la transformación de las condiciones también, un mundo más igualitario, más libre...desde el sector en el que se esté.

Muchas gracias.

Entrevista nº 8 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

La elección ha sido buscada en parte. Después de licenciarme en Ciencias Políticas quería trabajar en organizaciones de ámbito y alcance internacional, posiblemente con valores sociales. Casualmente llegué, con una beca, a una ONG para realizar una práctica y allí me quedé.

En una ONGD busco coherencia entre el discurso y la práctica, transparencia y compromiso.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Las ONGD, en mi opinión, han de optar por unas acciones dirigidas al cambio social para poder llevar a cabo un discurso y una práctica transformadores de la realidad, incidiendo en las desigualdades y vigilando por la defensa y cumplimiento de los derechos. El discurso va dirigido a la sociedad y a la ciudadanía en sus múltiples representaciones.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

El discurso de cambio es consustancial a las ONGD. En sus misiones y razones fundacionales se recogen los valores que justifican su creación y formación (la mayoría relacionados con el cambio social). De allí, a través de las actividades y de las evoluciones programáticas conformes a los análisis de la realidad que es cambiante, las personas que conforman los cargos directivos, así como los/as trabajadores/as, asumen

los valores y los perpetúan. Eso interesa a los “internos” de las ONGD, así como a sus bases sociales y a parte de la ciudadanía.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Los valores de y en las ONGD tienen que ser transversales a todas las áreas de trabajo para ser verdaderos y coherentes. En mi trabajo, los valores influyen como en mi vida, permitiéndome expresar y conjugar el compromiso personal de búsqueda del cambio social. Más concretamente permiten ejecutar, a nivel laboral, unas acciones y/o actividades coherentes con el discurso.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No, en absoluto. Cambiaría parte de sus condiciones laborales.

Muchas gracias.

Entrevista nº 9 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Porque creo que no empeoro las condiciones de este mundo. En un principio, pensaba en cambiar el mundo, romper con las estructuras económicas, comerciales, sociales existentes que provocan las desigualdades; pero estoy un poco decepcionado porque te das cuenta que están financiadas por aquellos que las provocan y solo somos un modo de que las cosas no se vuelvan insostenibles. Por tanto, ha sido una elección buscada. Al menos duermo mejor que si trabajara en un banco, o quizás no porque sería más coherente...

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Supongo que el público objetivo de una ONGD son aquellas personas preocupadas por las injusticias que suceden y están ávidas de cambio. Además que los beneficiarios de sus acciones tienen que confiar en ellas. No obstante, no todas tienen ese discurso, muchas por desgracia aún siguen teniendo un papel muy asistencialista con el que usar un discurso emotivo que parece tener más réditos.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

A los poderes fácticos, es decir, gobiernos y lobbies corporativos que los apoyan que son los que están causando este desastre para que con la labor de las ONGD cuidemos de los damnificados del sistema económico sin que el resto de población se sienta excesivamente culpable de mirar para otro lado.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Por supuesto no en la de Recursos Humanos, los despidos se efectúan de la misma forma que en una empresa normal y el perfil de los compañeros de otras áreas distintas a la de Cooperación no es del todo “social” que desearía. De todos modos, para desempeñar mi trabajo los debo tener muy presentes porque impregnarán mi labor que al fin y al cabo es de la que debo responder y con la que debo sentirme orgulloso. Al trabajar con personas migradas, la empatía, el compromiso, la justicia social son valores fundamentales.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Por ahora no me lo planteo, quisiera darle otra oportunidad, quizás otras entidades funcionen mejor. No obstante, si las condiciones me forzarán no tendría ningún inconveniente.

Muchas gracias por tu colaboración.

Entrevista nº 10 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Llevo 10 años trabajando en el campo de la ONG. La formación universitaria está relacionada con el campo social. La incorporación a la ONG fue en un principio fortuita aunque motivada por poner en práctica mis conocimientos, y lo que busco en la ONG no varía de lo que busco en cualquier empresa, es responsabilidad en la gestión, transparencia, eficiencia y eficacia.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Cambio social, creo que se refiere a cambio de valores sociales basados en la igualdad, tolerancia y respeto, aspectos ya reconocidos pero que parece que se están diluyendo. El discurso va dirigido a los individuos, instituciones públicas y privadas, en definitiva, a los agentes sociales.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Este discurso de cambio social creo que está vinculado a intereses de diferentes índoles:

Los miembros de las ONG lo vinculan a una necesidad de acción en contra de las desigualdades sociales, es su marca de identidad, lo que les hace diferentes. Aunque también hay un trasfondo de necesidad de existencia. Es lo que justifica su existencia.

Los partidos políticos también hablan de cambio social en ocasiones vinculado a una forma de entender la política y otras por motivos electorales y de ocupar una parte en la sociedad que demanda este cambio.

Los individuos demandan un cambio social que les haga partícipes más activos de la sociedad y de las decisiones que les afectan, se habla de claridad, transparencia, justicia, valores que ven alterados. También el cambio social es una respuesta a la insatisfacción de la sociedad.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Para mí, los valores implícitos en las ONG no son diferentes de los valores que pueden fundamentar cualquier ámbito de la sociedad, política, empresa... Los valores permiten tener una guía que fundamenta toda la actuación. El problema que hay, tanto en las ONG como en todos los ámbitos, es que los valores se ven alterados por la propia naturaleza de la economía, orientada a maximizar los márgenes de beneficios, y por la naturaleza de las subvenciones planteadas por las administraciones públicas, orientadas a la justificación y no a la propia naturaleza de los proyectos de gestión. Todas estas circunstancias acaban alterando la cultura organizacional y se tiende a una gestión burocrática y justificativa. Los valores organizacionales pasan a un segundo plano y se trabaja para mantener el sistema burocrático.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

Para mí lo importante es que, trabaje donde trabaje, el funcionamiento y la gestión de la entidad sea coherente con sus valores y principios, y que estos se basen en la transparencia, la eficiencia, eficacia y rentabilidad social.

Muchas gracias por tu colaboración.

Entrevista nº 11 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Ha sido una elección buscada. Busco provocar un cambio social en comunidades que lo necesitan para desarrollarse, aunque pienso que no todas las ONGD tienen esos objetivos y son más asistenciales que motor de desarrollo.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Pienso que el cambio social debería ayudar a la población a mejorar sus condiciones de vida, a ser más activa política y socialmente y no permitir que gobiernos o grandes multinacionales decidan por ellos. Aunque algunas ONGD trabajan para estos objetivos, otras están demasiado vinculadas a gobiernos o empresas o, presionadas por las exigencias que se piden para conceder subvenciones.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

La filosofía del cambio social debería venir de las cúpulas de dirección de las ONGD, ya que influirá en la manera de trabajar de sus empleados, socios, voluntarios, etc. Si la visión de dirección es puramente empresarial, la ONGD se centrará en conseguir subvenciones para seguir funcionando y perderá la filosofía con la que, en principio, se fundó. El discurso debería ir dirigido a la población en general, para provocar opiniones, dar información que no se da en los medios de comunicación convencionales y intentar que la sociedad se implique más en sus problemas y los de los demás.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Los valores de la entidad influyen mucho en lo que uno puede hacer como trabajador. De igual manera, pienso que los trabajadores pueden aportar nuevos puntos de vista que enriquezcan la entidad. Pienso que los valores más sociales o de cambio se encuentran en las áreas de cooperación y voluntariado (o acción social) de las entidades.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No

Muchas gracias por tu colaboración.

Entrevista nº 12 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Fue una selección fortuita. Acababa de finalizar mis estudios de Trabajo Social y me encontré con una oferta de empleo para la atención y acogida de temporeros en campañas agrarias. Busco ayudar a las personas que se encuentran en situación de riesgo de exclusión social.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Va dirigido a la sociedad civil en general, ya que es un cambio que nos repercute a todos.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Pienso que son las propias ONG las que promueven este cambio hacia un estado donde no haya desigualdades, ni por motivos de raza, sexo o estatus social. Es un cambio que nos interesa a todos.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Las ONGD trabajan principalmente en la solidaridad internacional, creando valores que promueven el desarrollo, luchan por erradicar la pobreza y por una educación para la igualdad.

Intentamos llevar a cabo estos valores en el desarrollo de todos nuestros proyectos. Influyendo de una forma positiva tanto en mí como en los beneficiarios de los mismos.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No. Sólo lo haría si el cambio fuera para mejorar mi situación laboral.

Muchas gracias por tu colaboración.

Entrevista nº 13 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Por una parte por interés personal, ya que me atrae la idea de trabajar en una entidad para ayudar y satisfacer necesidades a los beneficiarios, y por otra porque he tenido la suerte de que me escogieran para el trabajo.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Las ONGD pueden ser motor de un cambio social, ya que con sus acciones y sus actividades pueden ayudar a mejorar la sociedad, también juegan un papel importante de lobby, en el cual pueden hacer presión a las administraciones o empresas para hacer respetar los derechos de sus beneficiarios. Este discurso va dirigido a la sociedad en general, a los políticos y a las empresas.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Promueve acciones de protesta o de presión social, le interesa a la sociedad en general.

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Estos valores son implícitos en mi trabajo en al forma como trabajo con los beneficiarios y los objetivos que perseguimos, estos valores se encuentran en el departamento de acogida y el de cooperación.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No.

Muchas gracias por tu colaboración.

Entrevista nº 14 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

Fue una elección buscada. Compromiso y Transparencia.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Se debaten las ideas y propuestas surgidas en un proceso de trabajo conjunto, con el fin de elevarlas al gobierno y a distintas instancias públicas para que sean introducidas

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Las ONG, son organismos conformados por la Sociedad Civil. Su origen se debe, fundamentalmente, a la necesidad de lograr objetivos comunes y donde el Estado no tiene injerencia. Las ONG no escatiman esfuerzos para lograr el bienestar de todos. Ha quedado demostrado que el poder de la Sociedad Civil, es ilimitado. Interesa a todos y principalmente a la SOCIEDAD CIVIL

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Interculturalidad. Apoyar y defender una sociedad plural, fomentando la convivencia, el conocimiento mutuo y las relaciones entre las personas de distintas culturas.

Solidaridad. Reducir las desigualdades socioeconómicas y compensar las desventajas.

Dignidad y justicia. Defender los derechos humanos y fundamentales y apoyar el desarrollo de las personas. Mejorar la imagen pública de los migrantes, promover su ciudadanía y propiciar que sean miembros de pleno derecho en la sociedad.

Capacitación y participación. Implicar a los migrantes en su promoción y facilitar su acceso a los medios que la hagan posible. Promover el desarrollo del propio grupo, tanto desde una perspectiva cultural como de identidad y promoción colectiva, y su participación en el desarrollo del territorio en el que conviven con el resto de la población, así como la participación activa de la población autóctona.

Apertura. Colaborar con diferentes entidades, sumar fuerzas, promover el trabajo en red. Colaborar con personas, asociaciones, ONG, plataformas y organismos, públicos y privados, que trabajan por la promoción de la comunidad gitana.

Eficiencia: Conseguir resultados con los mínimos recursos posibles, economizar, uso racional de los medios para conseguir objetivos.

Entiendo que estos valores se encuentran en todas las áreas de la entidad y, si buscáramos más en profundidad encontraríamos muchos más que complementarían los ya mencionados.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

No

Muchas gracias por tu colaboración.

Entrevista nº 15 - Trabajadores/as

1. ¿Por qué trabajas en el sector de las ONGD? ¿Ha sido una elección buscada o fortuita? ¿Qué buscas en una ONGD?

El inicio fue fortuito.

2. Las ONGD hablan de cambio social; por qué ese discurso, a quién va dirigido.

Cambio social, a mi entender, implica un cambio en las necesidades sociales detectadas y el sector de usuarios de las mismas. Cada vez hay más personas en situación de vulnerabilidad social.

3. ¿Quién promueve ese discurso de cambio social en las ONG? ¿A quién le interesa?

Lo desconozco

4. Las ONGD se suelen distinguir del resto de organizaciones por sus valores. ¿Cómo influyen estos valores en tu trabajo? ¿En qué áreas de la organización se encuentran dichos valores?

Los valores de la entidad se reflejan en los proyectos que se llevan a cabo y, por tanto, en todas las subvenciones solicitadas a entidades públicas o privadas.

Todas las áreas de la entidad son participes de los valores comunes, dado que cada una interviene en una parte del proyecto común.

5. ¿Cambiarías de sector si pudieras?

De momento, no me lo he planteado.

Muchas gracias por tu colaboración.

BIBLIOGRAFÍA

Abell, A.; N. Oxbrow. 1999. "Skills for the Knowledge Economy: the Reality of the Market Place." en *Business Information Review* 16 (3): 115-121.

Adler, P.S.; S. Kwon. 2002. "Social Capital: Prospects for a New Concept." en *Academy of Management Review* 27 (1): 17-40.

AECID. 1999. *Metodología de proyectos de cooperación para el desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional.

AECID. 2009. *III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012*. Disponible en <http://www.maec.es>

AECID. 2009. Manual de Autoevaluación para la acreditación como ONGD ordinaria. Proceso de calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Disponible en <http://www.aecid.es/Web/es/ongd/calificadas/impresos/>

Anheier, H. K. 1990. "Private voluntary organisations and the Third World: the case of Africa." en *The Third Sector: Comparative Studies of Non-profit Organisations*, H.K. Anheier y W. Seibel (eds.) Berlin y New York: Walter de Gruyter.

Anheier, H.; N. Themudo. 2002. "Organisational Forms in Global Civil Society." en *Global Civil Society*, H. Anheier, H. Glasius y M. Kaldor (eds.). Oxford: Oxford University Press.

Arellano-López, S.; J. F. Petras. 1994. "Non-governmental organisations and poverty alleviation in Bolivia." en *Development and Change* 25: 555-568.

Argyris, Chris; D. A. Schön. 1978. *Organizational Learning*. Reading MA: Addison-Wesley.

Argyris, Chris. 1999. *Conocimiento para la acción: guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.

Argyris, Chris. 1999. *On Organizational Learning*. 2nd ed. Boston: Blackwell Publishers.

Argyris, Chris. 2000. "Ensinando pessoas inteligentes a aprender." en *Aprendizado Organizacional*, Robert Howard et al. Río de Janeiro: Campus.

Asamblea General. 2005. Documento final de la Cumbre Mundial. Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/spanish/summit2005>

Asamblea General. 2010. Informe de prensa, GA/10922, DEV/2790, Nueva York, Department of Public Information, Naciones Unidas.

Atkinson, Jeffrey; Martin J. Scurrah; Palgrave Macmillan. 2009. *Globalizing Social Justice. The Role of Non-Government Organizations in Bringing about Social Change*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Aula de Paz y Desarrollo. 2008. *Retos del siglo XXI. Algunas propuestas*. Burgos: Universidad de Burgos.

Baker, W. 1990. "Market networks and corporate behavior." en *American Journal of Sociology* 96 (3): 589-625.

Baldry, Chris; Peter Bain; Phil Taylor. 1998. "Bright Satanic offices: Intensification, Control and Team Taylorism." en *Workplaces of the Future*, Paul Thompson y Chris Warhurst (eds.). Londres: Macmillan, pp. 163-183.

Ballesteros García, Carlos. 2002. "Supermercados de la solidaridad." en *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, L. Nieto (coord.). Barcelona: Icaria, pp. 89-134.

Banco Mundial. 2002. Global Poverty Monitoring Website.

Banco Mundial. 2009. Informe sobre seguimiento mundial 2009: una emergencia de desarrollo. Disponible en <http://Web.worldbank.org>

Beetham, D. 1991. *The Legitimation of Power*. London: Macmillan.

Berger, P.L.; T. Luckmann. 1968. *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu editores.

Bloch, Didier; Nora Borges. 2002. "Organisational learning in NGOs: an example of an intervention based on the work of Chris Argyris." en *Development in Practice* 12, numbers 3 & 4, August.

Bosch, Josep Lluís C.; Diego Torrente. 1993. *Encuestas telefónicas y por correo*. Madrid: CIS.

Bresnen, M.; L. Edelman; S. Newell; H. Scarbrough; J. Swan. 2005. "Exploring Capital Social in the Construction Firm." en *Building Research & Information* 33 (3): 235-244.

Brown, L.D.; J. Covey. 1987. "Organizing and managing private development agencies: a comparative analysis." Program on Non-Profit Organisation (PONPO) Working Paper nº 129. Boston: Institute for Development Research/Newhaven: Yale.

Bueno, E. 2006. "El capital intelectual como patrón y proceso de desarrollo de la innovación." en *Boletín Intellectus*, Universidad Autónoma de Madrid, IADE, pp. 8-9.

Burawoy, M. 2005: "For Public Sociology." en *American Sociological Review* vol. 70. Reimpreso en: *British Journal of Sociology* 56 (3). Traducción al castellano: "Por una sociología pública", *Política y Sociedad* 42 (1): 197-225, Madrid.

Caballero, Juan José. 1998. "La interacción social en Goffman." en *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* 83: 121-149.

Cabanelas Lorenzo, P.; J. Cabanelas Omil; E. González Vázquez. 2008. "La creación, integración, transferencia y asimilación eficiente de conocimiento en redes: una propuesta para incrementar la confianza y la vinculación con los prescriptores." en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 14 (3): 151-166.

Caïs, Jordi. 1997. *Metodología del análisis comparativo*. Cuadernos metodológicos. Madrid: CIS.

Carr, S.; E. MacAuliffe; M. Maclachlan. 1998. *Psychology of Aid*. Londres: Routledge.

Castells, Manuel. 1995. Discurso Reunión G-7. Bruselas.

Castells, Manuel. 1998. *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: La sociedad red. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, Manuel. 2002. *La sociedad de la información y el Estado del Bienestar: el modelo finlandés*. Madrid: Alianza.

Castillo, Juan José. 2007. “La soledad del trabajador globalizado.” en *Sociología del Trabajo* 61, Siglo XXI, pp.31-52.

Cernea, M. M. 1988.”Non-governmental organisations and local development.” en World Bank Discussion Papers, Washington DC.

Chambers, Robert. 1994. *Challenging the Professions*. London: Intermediate Technology Publications.

Checkland, Peter; John Poulter. [2006] 2010. *Soft Systems Methodology. Método radical para integrar actividades organizativas*. Barcelona: Ed. Milrazones.

Choo, C.W. 1996. “The Knowing Organizations: How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions.” en *International Journal of Information Management* 16 (5): 329-340.

CIS. 2011. Barómetro de marzo. Estudio nº 2.864. Disponible en <http://www.cis.es>

Claver, E; P. Zaragoza. 2007. “La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento.” en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13 (2): 55-73.

Clegg, Stewart. 1990. *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.

Clegg, Stewart. 2005. *Managing and Organizations: an introduction to theory and practice*. London: Sage.

Clemens, E.S.; J. Cook. 1999. “Politics and Institutionalism: explaining durability and change.” en *Annual Review of Sociology* 25: 441-466.

Coleman, J. 1988. “Social Capital in the Creation of Human Capital.” en *American Journal of Sociology* 94, Supplement, pp. S95-120.

Coller, Xavier; Roberto Gavía. 2004. *Análisis de Organizaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CONGDE. 2001. *Directorio de ONGD 2000*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2005. *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2006. *Informe anual sobre el sector de las ONGD 2006*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2007a. *Calidad en las ONGD. Situación actual y retos*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2007b. *La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD: situación actual y retos*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2008. *Informe anual sobre el sector de las ONGD 2007*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2009. *Informe anual sobre el sector de las ONGD 2008*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE, 2010a. *Informe anual sobre el sector de las ONGD 2009*. Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

CONGDE. 2010b. *Así nos ven. ¿Qué sabemos y cómo valoramos a las ONG?* Coordinadora de ONGD de España, Madrid.

Conner, K.; Prahalad, C.K. 1996. "A resource based theory of the firm: knowledge versus opportunism." en *Organization Science* 7 (5): 477-501.

De Waal, A.; Omaar, R. 1993. "Doing harm by doing good? The international relief effort in Somalia." en *Current History* 92, 574: 198-202.

Dichter, T.W. 1989. "Development management: plain or fancy? Sorting out some muddles." en *Public Administration and Development* 9: 381-393.

Díez Rodríguez, Ángeles. 2001. "El modelo de participación de las ONG, la construcción social del voluntariado y el papel de los Estados." en *Cooperación para el desarrollo y ONG*, L. Nieto Pereira (coord.), Madrid: IUDC / La Catarata, pp. 193-239.

DiMaggio, P.J.; Anheier, H.K. 1990. "The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors." en *Annual Review of Sociology* 16: 137-159.

DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. 1983. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." en *American Sociology Review* 48: 147-60.

Dimitrova, E. S.; Lucas Marín, A. 2006. "El concepto de cultura de las organizaciones: centralidad actual y evolución histórica." en *RIO, Revista Internacional de Organizaciones* 0: 65-76.

Donate, M.J.; Guadamillas, F. 2008. "Gestión del conocimiento organizativo, innovación tecnológica y resultados. Una investigación empírica." en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 14 (2): 139-167.

Drucker, Peter. 1995. *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Drucker, Peter. 2003. *La empresa en la sociedad que viene*. Barcelona: Empresa Activa.

Duek, Celia; Graciela Inda. 2005. "Individualismo metodológico y concepción del Estado en Max Weber. La acción individual como productora del orden político." en *UNIVERSUM* 20, vol. 1, Talca, pp. 22-27.

Edwards, M. 1999. "Legitimacy and Values in NGOs and Voluntary Organizations: Some Sceptical Thoughts." en *International Perspectives on Voluntary Action*, D. Lewis (ed.). London: Earthscan.

Edwards, M.; D. Hulme. 1995. "NGO Performance and Accountability: Introduction and Overview." en *Non-governmental Organisations: Performance and Accountability*, M. Edwards and D. Hulme (eds). London: Earthscan.

Edwards, M; A. Fowler. 2002. "Introduction: Changing Challenges for NGDO Management." en *The Earthscan Reader on NGO Management*. London: Earthscan.

- Empson, L. 2001. "Introduction: Knowledge Management in Professional Service Firms." en *Human Relations* julio, pp.811-816.
- Etzioni, A. 1973. "The Third Sector and Domestic Missions." en *Public Administration Review* 33: 314-323.
- Fedderke, J., R.J. De Kadt. 1999. "Economic Growth and Social Capital. A Critical Reflection." en *Theory and Society* 28 (5): 709-745.
- Fernández Esquinas, Manuel. 2006. "El resurgimiento de la Sociología Pública." Working Paper, Instituto de Estudios Avanzados-Andalucía y Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Disponible en <http://hdl.handle.net/10261/2049>
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús. 2008. "Management y sociedad en la obra de Peter Drucker." en *Revista Internacional de Sociología* 49, enero-abril, IESA-CSIC.
- Fisher, W. 1997. "Doing Good? The Politics and Antipolitics of NGO Practices." en *Annual Review of Anthropology* 26: 439-464.
- Fligstein, N.; K. Dauber. 1989. "Structural Change in Corporate Organization." en *Annual Review of Sociology* 15: 73-96.
- Fourcade, Marion; Kieran Healy. 2007. "Moral views of Market Society." en *Annual Review of Sociology* 33: 285-311.
- Fowler, A. 1997. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-governmental Organisations in International Development*. London: Earthscan.
- Fowler, Alan; Kees Biekart. 1998. "¿Sirven realmente de algo las organizaciones no gubernamentales de desarrollo?" en *Compasión y cálculo*, D. Sogge (ed.). Barcelona: Icaria, pp. 153-198.
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Penguin.
- Fundación Lealtad. 2009. *Guía 2009 de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG*. Disponible en www.fundacionlealtad.org

García Inda, Andrés. 2002. "Como mirando a través del ojo de una cerradura." en *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, L. Nieto (coord.). Barcelona: Icaria, pp. 59-88.

García Montalvo, José. 2008. "La ayuda al desarrollo: su eficacia y métodos experimentales para su evaluación." en *El análisis experimental de la ayuda al desarrollo. La evaluación de lo que funciona y lo que no funciona*, J. García Montalvo (ed.). Bilbao: Fundación BBVA, pp. 17-48.

Garfinkel, Harold. [1967] 2006. *Estudios en etnometodología*. Rubí: Anthropos; México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la Universidad Autónoma de México; Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Gibson, J.L. 1994. *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Buenos Aires: Addison-Wesley.

Gómez Gil, Carlos. 2004. "Las ONG en la sociedad global. Estrategias de las ONG frente al Estado en la era de la globalización." en *Cuadernos Bakeaz* 65: 1-16.

Gómez Gil, Carlos. 2004. *Las ONG en la globalización. Estrategias, cambios y transformaciones de las ONG en la sociedad global*. Barcelona: Icaria.

Gómez Gil, Carlos. 2005. *Las ONG en España. De la apariencia a la realidad*. Madrid: La Catarata.

González Parada, José Ramón. 2001. "Enfoques de la ayuda al desarrollo." en *Cooperación para el desarrollo y ONG*, L. Nieto Pereira (coord.). Madrid: IUDC / La Catarata, pp. 141-169.

Granovetter, Mark. 2005. "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes." en *Journal of Economic Perspectives* 19 (1): 33-50.

Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." en *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.

Grant, R. 1996. "Toward a knowledge-based theory of the firm." en *Strategic Management Journal* vol. 17, winter special issue, pp. 109-122.

- Grant, R. 2002. *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques and Applications*. 4th ed. Boston: Blackwell Publishers.
- Gutiérrez, Antonio. 1997. *Acción social no gubernamental*. Valencia: Ediciones Tirant Lo Blanch.
- Hancock, Graham. 1989. *Lords of Poverty*. Nueva York: Atlantic Monthly Press.
- Handy, C., 1988. *Managing Voluntary Organisations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hanlon, J. 1991. *Mozambique: Who calls the shots?* London: James Currey.
- Hashemi, S. M. 1989. "NGOs in Bangladesh: development alternative or alternative rhetoric?" mimeo, Jahangirnagar University, Bangladesh.
- Hirsch, Paul; Michaela De Soucey. 2006. "Organizational Restructuring and its Consequences: Rhetorical and Structural." en *Annual Review Sociology* 32: 171-189.
- Informe Ejecutivo GEM España. 2009. Instituto de Empresa, marzo 2010. Disponible en www.ie.edu/gem
- Intermón-Oxfam. 2003. *El reto de la AOD española: cumplir los compromisos*. Estudios 13, Departamento de Campañas y Estudios, Madrid, Intermon-Oxfam.
- Intermón-Oxfam. 2004. *El debate sobre el desarrollo y el futuro de las ONG*. Barcelona: Intermón Oxfam Internacional.
- Intermón-Oxfam. 2008. *La realidad de la ayuda 2007-2008*. Barcelona: Intermón Oxfam Internacional.
- Intermón-Oxfam. 2010. *La realidad de la ayuda 2009*. Barcelona: Intermón Oxfam Internacional.
- Jiménez Lara, Antonio. 2006. "El mosaico no lucrativo." en *El sector no lucrativo en España*, J.I. Ruiz Olabuenaga (dir.). Bilbao: Fundación BBVA, pp. 27- 83.
- Johnson, Cathryn; Timothy Dowd; Cecilia Ridgeway. 2006. "Legitimacy as a social process." en *Annual Review Sociology* 32: 53-78.

Jones, F. E. 1996. *Understanding Organisations: a Sociological Perspective*. Toronto: Coop Clark.

Kadushin, Charles. 2000. "A short introduction to social networks". Working Paper for the CERPE Workshop, City University of New York, 21 May 2000.

Kanter, R.M. 1991. "The future of bureaucracy and hierarchy in organizational theory: a report from the field." en *Social theory for a changing society*, Bourdieu y Coleman, Westview Press; New York: Russell Sage Foundation, pp. 63-90.

Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, Rosabeth Moss. 1989. *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, Rosabeth Moss; Barry A. Stein. 1979. "The gender pioneers: women in an industrial sales force." en *Life in Organizations*, R.M. Kanter y B.A. Stein (eds.). New York: Basic Books, pp. 134-60.

Kanter, Rosabeth Moss; Barry A. Stein 1980. *A tale of 'O': On Being Different in an Organization*. New York: Harper and Row.

Keister, L.A. 2001. "Exchange Structures in Transition: Lending and Trade Relations in Chinese Business Groups." en *American Sociological Review* 66 (3): 336-360.

Kelleher, D.; K. McLaren; R. Bison. 1996. *Grabbing the Tiger by the Tail: ONG's Learning for Organizational Change*. Ottawa: Canadian Council for International Cooperation.

Kish, Leslie. 1965. *Survey Sampling*. New York: John Wiley and Sons.

Kofman, F.; P. Senge. 1993. "Communities of Commitment: The Herat of Learning Organizations." en *Organizational Dynamics* otoño, pp. 5-23.

Kogut, B.; U. Zander. 1992. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology." en *Organization Science* 3 (3): 383-97.

Kolb, David. 1984. *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kollmeyer, Christopher. 2009. "Explaining Deindustrialization: How Affluence, Productivity Growth, and Globalization Diminish Manufacturing Employment." en *American Journal Sociology* 114 (6): 1644-74.

Korten, David C. 1987. "Third Generation NGO Strategies; a key to people centred development." en *World Development* vol. 15 (supplement), pp. 145-159.

Korten, David C. 1990. *Getting to the 21th century: Voluntary action and the global agenda*. West Hartford (CO): Kumarian Press.

Kotler, P.; E.L. Roberto. 1992. *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kotter, John. 1998. *Gestión del cambio*. Bilbao: Deusto.

Kruse, Stein-Erik et al. 1997. "Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study". Informe preparado por OECD/DAC Expert Group on Evaluation (vol. 1, informe principal). Helsinki, Ministro de Asuntos Exteriores.

Leicht, K.T.; M.L. Fennell. 1997. "The Changing Organizational Context of Professional Work." en *Annual Review of Sociology* 23: 215-231.

Levitt, B.; J.G. March. 1988. "Organizational Learning." en *Annual Review of Sociology* 14: 319-340.

Lewis, David. 2007. *Management of Non-Governmental Development Organizations*. 2nd ed. Nueva York: Routledge.

Lister, Sarah. 2003. "NGO Legitimacy: Technical Issue or Social Construct?" en *Critique of Anthropology* vol. 23, London: SAGE, pp. 175-192.

Lucas Marín, A. 2002. *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Macionis, J.; K. Plummer. 2007. *Sociología*. 3ª ed. Madrid: Pearson Educación.

- Maintz, Renate. 1972. *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Ed.
- March, J.G. 2002. "The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination." en *Central Currents in Organization Studies II: Contemporary Trends*, S.R. Clegg (ed.) vol. 8, London: Sage, pp. 266-277.
- March, J.G.; H.A. Simon. 1987. *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel Economía.
- Martín Pérez, V.; N. Martín Cruz; J. Hernangómez Barahona. 2008. "La construcción de la arquitectura organizativa en las entidades sin fines de lucro. El caso de las ONGD en España." en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 14 (1): 51-72.
- Matulic, Z. 1994. "Las ONGD en España. Origen y evolución." en *Directorio ONGD 1994*, Madrid, Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo, pp. 215-224.
- McGregor, J.A. 1989. "Towards a better understanding of credit in rural Bangladesh." en *Journal of International Development* 1: 5-12.
- Mesa, M. 2000. "La educación para el desarrollo: entre la caridad y la ciudadanía global." en *Papeles* 70: 9-26.
- Meyer, J.W.; B. Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony." en *American Journal Sociology* 83: 340-63.
- Meyer, J.W.; W.R. Scott, eds. 1992. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Michels, Robert. [1911] 1991. *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Mintzberg, H. [1984]1988. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Mintzberg, Henry. 1994. "The fall and rise of strategic planning." en *Harvard Business Review* (January-February), pp. 107-114.

Moyano, E. 2008. "Capital social y acción colectiva en el sector agrario." en *Revista Española de Sociología* 10, segundo semestre 2008, pp. 15-37.

Mulhare, E. M. 1999. "Mindful of the future: strategic planning ideology and the culture of nonprofit organizations." en *Human Organization* 58 (3): 323-330.

Naciones Unidas. 2009. Informe 2009 sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Nueva York, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Naciones Unidas. Disponible en www.un.org/millenniumgoals

Nieto Pereira, Luis (coord.). 2001. *Cooperación para el Desarrollo y ONG. Una visión crítica*. Madrid: IUDC / Los libros de la Catarata.

Nieto Pereira, Luis (coord.). 2002. *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*. Barcelona: Icaria.

Nohria, N.; S. Ghoshal. 1997. *The Differentiated Network Organizing Multinacional Corporation for Value Creation*. San Francisco: Jossey Bass.

Nonaka, I.; H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujiro. 2000. "La empresa creadora de conocimiento." en *Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento*. Bilbao: Deusto, pp. 23- 49.

Noya, Javier; Manuel Rodríguez Camaño; Héctor Romero Ramos. 2008. *Sociedad del conocimiento y capital social en España*. Madrid: Tecnos.

Nye, Joseph S. 2004. "El poder creciente de las ONG." en *El País*, 3 de julio.

OCDE. 2009. *Managing Aid. Practices of DAC Members Countries*. París: OCDE.

OCDE. 2010. *Development Co-operation Report*. París: OCDE.

Ordóñez, P.; J. Parreño. 2005. "Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa." en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11(1): 165-177.

Ortega Carpio, M^a Luz. 1994. *Las ONGD y la crisis de desarrollo*. Madrid: Iepala.

- Paldman, M. 2001. "Social Capital: One or Many? Definition and Measurement." en *Journal of Economics Surveys* 14(5): 29-653.
- Pearce, J. 1997. "Between Co-option and Irrelevance: Latin American NGOs in the 1990s." en *NGOs, States and Donors: Too Close for Comfort?* D. Hulme y M. Edwards (eds). Basingstoke: Macmillan.
- Perrow, Charles. 1990. *Sociología de las organizaciones*. 3ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Perrow, Charles. 1992. "Una sociedad de organizaciones." en *REIS* 59: 19-55.
- Perrow, Charles. 2000. "An Organizational Analysis of Organizational Theory." en *American Sociological Association* 29 (3): 469-476.
- Peters Thomas J.; H. Robert; Jr. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.
- Petras, James. 2000. "Las dos caras de las ONG." en *La Jornada*, de 15 de agosto, México.
- Pfeffer, J.; G.R. Salancik. [1978] 2003. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford Business Books.
- Piqueras, Andrés. 2000. "Del movimiento obrero a las ONG, ¿el fin de una utopía colectiva?" en *Papeles de la FIM* 15. Madrid.
- PNUD. 1998. *Informe sobre desarrollo humano 1998. Cambiar las pautas actuales de consumo para el desarrollo humano del futuro*. Madrid: Mundi-Prensa.
- PNUD. 2008. *Informe sobre desarrollo humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido*. Madrid: Mundi-Prensa.
- PNUD. 2009. *Informe sobre desarrollo humano 2009. Superando barreras: movilidad y desarrollos humanos*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Podolny, J.M.; K. Page. 1998. "Network forms of Organization." en *Annual Review of Sociology* 24: 57-76.

- Porras Martínez, José Ignacio. 2001. "Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red." en *Revista de la Universidad Bolivariana* 1, núm. 2.
- Powell, W.; P. DiMaggio. 1999. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pruijt, Hans. 2003. "Teams between Neo-Taylorism and Anti-Taylorism." en *Economic and Industrial Democracy* 24 (1): 77-101.
- Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton University Press. (trad. al castellano 2011, ed. CIS)
- Putnam, Robert. 1995. "Bowling alone. American's Declining Social Capital." en *Journal of Democracy* 6 (1): 65-78.
- Putnam, Robert. 2003. *El declive del capital social*. Barcelona: Galaxia Guttenberg, Círculo de Lectores.
- Rajan, R.; A. Subramanian. 2007. "Aid and Growth: What does the Cross Country Evidence Really Show?" en *IMF*, Documento de Trabajo 127.
- Ramon, Anna. 2011. Les formes d'estructuració i dinamització del capital social a Europa. Tesis Doctoral. Universitat de Barcelona, Departament de Sociologia i Anàlisi de les Organitzacions, Barcelona.
- Rao, S.S. 2006. *Abriendo puertas: Estrategias no convencionales para lograr el equilibrio personal y profesional*. Barcelona: Empresa Activa.
- Ridell, Roger C. 1999. "La evaluación de las intervenciones de desarrollo de las ONG." en *La eficacia de la cooperación internacional para el desarrollo: evaluación de la ayuda*, Alonso, J.A. y P. Mosley (eds.). Madrid: Civitas/UIMP/ICEI, pp. 185-237.
- Rifkin, Jeremy. 1996. *El fin del trabajo*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Ritzer, George. 1996. *La McDonalización de la sociedad*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, Stephen. 2004. *Comportamiento organizacional*. 10ª ed. México: Pearson Educación.

- Roberts, B. 2000. "Pick Employees's Brains." en *HR Magazine*, febrero, pp. 115- 120.
- Roche, Chris. 2000. *Evaluación de impacto en ONG*. Oxford: Oxfam.
- Rodríguez Gil, Adolfo. 2002. "El dilema de las ONGD: o solidaridad o lógica comercial." en *La ética de las ONGD y la lógica mercantil*, L. Nieto (coord.). Barcelona: Icaria, pp. 11-27.
- Rodríguez Gómez, D. 2006. "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica." en *Educación* 37: 5-39.
- Rodríguez, J.A.; A. Ramón. 2011. "Análisis de redes como forma de estudio de la realidad social." en *La red Latinoamérica-Europea REDALUE Salud Pública*, Rodríguez-Ávila, Nuria (ed.). Barcelona: Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona.
- Rodríguez, Josep A. 1991. "Nuevas tendencias en la investigación sociológica." en *REIS* 56: 203-217.
- Rodríguez, Josep A. 1995. *Análisis estructural y de redes*. Cuadernos Metodológicos. Madrid: CIS.
- Rodríguez, Josep A.; Julián Cárdenas; Christian Oltra 2005. "Redes de poder económico en Europa". Working Papers EPP-LEA, nº 01, Universitat de Barcelona, pp. 1-47.
- Rodríguez-Carmona, Antonio. 2002. "Las ONG como agentes de desarrollo: la cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social: un estudio de caso: la experiencia del proyecto PN-23 de CARE-Bolivia en Villa Serrano". Tesis doctoral. Universidad Complutense, Madrid.
- Roper, Laura; Jethro Pettit. 2002. "Development and the Learning Organisation: an introduction." en *Development in Practice* 12 (3 y 4): 258-271.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (dir.). 2006. *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBVA.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. 1995. *Sociología de las Organizaciones*. Bilbao: Deusto.

Ruiz, Esteban; Germán Jaraíz; Guadalupe Cordero. 2009. “Gestión del conocimiento en servicios sociales.” en *Sociología del Trabajo* 66, Siglo XXI, pp. 3- 28.

Salamon, Lester M. 2007. “Out of the shadows: Putting Civil Society on the Economic Map of the World”. OECD Forum on Statistics, Knowledge and Policy. Estambul.

Salamon, Lester M.; Helmut K. Anheier; Regina List; Stefan Toepler; S. Wojciech Sokolowski. 2001. *La Sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo: proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*. Bilbao: Fundación BBVA.

Sanyal, B. 1991. “Antagonistic cooperation: a case study of NGOs, government and donor’s relationships in IG projects in Bangladesh.” en *World Development* 19, 10: 1367-1379.

Sawhill, John; David Williamson. 2001. “Measuring what matters in nonprofits.” en *A new era for non profits*. Mc Kinsey Quaterly (p.16)

Saxby, John. 1998. “¿A quién pertenecen las organizaciones de cooperación no gubernamentales?” en *Compasión y cálculo*, D. Sogge (ed.). Barcelona: Icaria, pp. 65-102.

Schein, E. [1985] 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schneiberg, Marc; Elisabeth S. Clemens. 2006. “The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis.” en *Sociological Theory* 24 (3): 195-227.

Scott, Richard W. 1975. “Organizational Structure.” en *Annual Review of Sociology* 1:1-20.

Scott, Richard W. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, Richard W. 2003. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 5ª Ed. New Jersey: Prentice Hall.

Scott, Richard W. 2004. "Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology." en *Annual Review of Sociology* 30 (pp. xii): 1-21.

Selznick, Philip. 1984. *TVA and the Grass Roots: a study of politics and organization*. Berkeley, CA: University of California Press.

Senge, Peter. 1992. *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Senillosa, Ignacio de. 1996. "El papel de las ONGDs del Norte." en *Conferencia Sur-Norte. Juntos para la erradicación de la pobreza*, VVAA. Barcelona, Colección documentos de Intermón, pp. 67-89.

Senillosa, Ignacio de. 1998. "A new age of social movements: a fifth generation of nongovernmental development organizations in the making?" en *Development in Practice* 8 (1): 40-53.

Sennett, Richard. 2000. *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Serrano, Maite. 2001. "Las ONG entre la empresa y el estado: ¿cambio o reproducción del sistema?" en *Cooperación para el desarrollo y ONG*, L. Nieto Pereira (coord.). Madrid: IUDC, pp. 141-169.

Smillie, Ian. 1993. "Changing Partners: Northern NGO's, Northern Governments." en *Non-Governmental Organizations and Governments: Stakeholders for Development*, I. Smillie y Henny Helmich. París: OCDE, pp. 15-33.

Smillie, Ian. 1998. "Optical and Other Illussions. Trends and Issues in Public Thinking About Development Co-Operation." en *Public Attitudes and International Development Co-operation*, I. Smillie y Henny Helmich (eds.). París: OCDE, pp. 21-40.

Smillie, Ian. 1999. "At sea in a sieve? Trends and issues in the relationship between Northern NGOs and Northern governments." en *Stakeholders. Governments-NGO Partnerships for International Development*, I. Smillie y Henny Helmich (eds.). Londres: Earthscan, pp. 7-35.

Smillie, Ian; Henny Helmich. 1993 (eds.). *Non-Governmental Organizations and Governments: Stakeholders for Development*. París: OCDE.

- Sobel, J. 2002. "Can we trust social capital?" en *Journal of Economic Literature*, XL, march, pp. 139-154.
- Sogge, David (ed.). 1998. *Compasión y cálculo*. Barcelona: Icaria.
- Spender, J.C. 1996. "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm." en *Strategic Management Journal* 17, winter special issue, pp. 45-62.
- Stacey, R. 2007. *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity*. 5ª ed. Essex: Pearson Education, Prentice Hall.
- Stark Biddle, C. 1984. *The Management Needs of Private Voluntary Organisations*. Washington DC: USAID.
- Stata, Ray. 1994. *The Global Learning Organization*. Irwin EUE.
- Stinchcombe, Arthur L. 1997. "On the Virtues of the Old Institutionalism." en *Annual Review of Sociology* 23: 1-18.
- Suchman, M. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." en *Academy of Management Review* 20: 571-610.
- Swedberg, R.; N. Smelser (coords.). 1994. *Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Tena, R. de; C. Ongallo. 2004. *Estudio sobre la gestión del conocimiento en España*. Madrid: FUNDECYT y AENOR.
- Tendler, J. 1982. "Turning private voluntary organisations into development agencies: questions for evaluation"; Program Evaluation Discussion Paper 12, Washington DC: United States Agency for International Development.
- The Economist. 2003. "Who guards the guardians?" 18 de septiembre.
- Toffler, Alvin. 1993. *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Torrado, S.; R. Adell (coord.). 1998. *El debate social de las ONGS. El nuevo asociacionismo solidario*. Madrid: Cuadernos de la RED CIMS.

Torret-Sellens, Joan. 2010. "Crisis, redes y empresa implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural." en *Harvard Deusto Business Review* 188, marzo 2010. Bilbao: Ed. Deusto.

Tvedt, Terje. 1998. "Angels of Mercy or Development Diplomats?" Asmara (Eritrea), Africa World Press.

UNDP (United Nations Development Programme). 1993. *Human Development Report*. New York: United Nations Development Programme.

Vera, D.; M. Crossan. 2003. "Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework." en *Organizational Learning and Knowledge Management*, M. Easterby-Smith y M.A. Lyles, (eds). Londres: Blackwell Publishing, pp. 122-142.

Vergara, Rodolfo. 1993. "Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo." en *Perfiles Latinoamericanos* 003, diciembre, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 119-144.

Vernís, Alfred; María Iglesias; Beatriz Sanz; Ángel Saz. 2004a. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.

Vernís, Alfred; María Iglesias; Beatriz Sanz; María Solernos; Jaime Urgell; Pau Vidal. 2004b. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.

Vilaseca i Requena, J.; J. Torrent i Sellens (coords). 2005. *Cap a l'empresa xarxa*. Barcelona: Editorial UOC.

Vivian, J.; G. Maseko. 1994. "NGOs, participation and rural development: testing the assumptions with evidence from Zimbabwe." Geneva: UN Research Institute for Social Development.

Wallace, T.; S. Crowther; A. Shepherd. 1997. *Standardising Development: Influences on UK NGOs' Policies and Procedures*. Birmingham: WorldView Publishing.

Weber, Max. [1921]1984. *La acción social: ensayos metodológicos*. Barcelona: Península.

Weick, Karl E. 2001. *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wellman, Barry (ed.). 1999. *Networks in the Global Village*. Boulder, CO: Westview Press.

Woolcock, M. 1998. "Social Capital and Economic Development; toward a theoretical synthesis and policy framework." en *Theory and Society* 27 (2): 151-208.

Zajac, Edward J.; James D. Westphal. 2004. "Should Sociological Theories Venture into 'Economic Territory?' Yes!" en *American Sociological Review* 69 (3): 466-471.

Zelditch, M.Jr. 2001. *Theories of legitimacy*. In *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. Ed. J. Jost, B Major, Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, pp. 33-53.

Zucker, Lynne G. 1987. "Institutional Theories of Organization." en *Annual Review of Sociology* 13: 443-464.

Zucker, L.G. 1988. "Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems." en *Institutional Patterns and Organization: Culture and Environment*, ed. L.G. Zucker. Cambridge, MA: Ballinger, pp. 23-52.

Zuckerman, Ezra W. 2004. "Structural Incoherence and Stock Market Activity." en *American Sociological Review* 69 (3): 405-432.

WEBGRAFIA⁴²

ORGANIZACIÓN

PÁGINA WEB

AC SUR-LAS SEGOVIAS	www.acsur.org
AD SIS	www.adsis.org
AECID	www.aecid.org
AIETI	www.aieti.es
ALBOAN	www.alboan.org
AYUDA EN ACCION	www.ayudaenaccion.org
CIC	www.ciccooperacion.org
CRAI-UB	www.bib.ub.edu
COCA COLA COMPANY	www.coca-colacompany.com
CODESPA	www.codespa.org
COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO. ESPAÑA	www.coordinadoraongd.org
COOPERACCIÓ	www.cooperaccio.org
ECONOMISTAS SIN FRONTERAS	www.ecosfron.org
EDUCACIÓN SIN FRONTERAS	www.educacionsinfronteras.org
ENTRECULTURAS	www.entreculturas.org
ENTREPOBLES	www.entrepueblos.org
FUDEN	www.fuden.es
FUNDACIÓN LEALTAD	www.fundacionlealtad.org
FUNDACIÓ PAGESOS SOLIDARIS	www.pagesossolidaris.org
FUNDACIÓN RELIGIOSOS PARA LA SALUD	www.fundacionfrs.es

⁴² En este apartado se reflejan todas las Webs que se han consultado y vaciado en distintos capítulos de esta investigación.

Con la información ofrecida en las Webs consultadas, se ha construido una base de datos con el contenido de cada una de ellas: organigrama, misión, visión, valores, memorias anuales, auditorías, composición Junta Directiva, y que ha servido para desarrollar parte de esta investigación. Dicho trabajo se realizó entre los meses de enero y septiembre de 2011.

ORGANIZACIÒN

PÁGINA WEB

FUNDACIÓ SOLIDARITAT	www.solidaritat.ub.edu
GRUPO DE ESTUDIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DEL TERCER SECTOR	www.geses.unizar.es
IMCYC	www.imcyc.com
INGENIERIA SENSE FRONTERES	www.catalunya.isf.es
INSTITUTO DE EMPRESA	www.ie.edu/es/business-school
INTERED	www.intered.org
JOVENES Y DESARROLLO	www.jovenesydesarrollo.org
LABORATORIOS RARPE	www.rarpe.ni.com
MEDICOS DEL MUNDO	www.medicosdelmundo.org
MEDICUS MUNDI	www.medicusmundi.es
MICROSOFT	www.microsoft.com
MON-3	www.ub.edu/mon3.es
MUNDUBAT	www.mundubat.org
NESTLÉ	www.nestle.com
NIKE	www.nike.com
OCDE	www.oecd.org
PAZ Y SOLIDARIDAD-CAT	www.pazysolidaridad.ccoo.es
PEUGEOT (centros de producción de PSA Peugeot Citroën)	www.psa-peugeot-citroen.com
PROSALUS	www.prosalus.es
PROYECTO SOLIDARIO	www.proyectosolidario.org
SAVE THE CHILDREN	www.savethechildren.es
SETEM	www.setem.org
SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	www.solidaridad.org
UNICEF	www.unicef.es
UNION SOLIDARIA-UNIS	www.unionsolidaria.org
UOC	www.uoc.edu
VETERINARIOS SIN FRONTERAS	www.veterinariosinfronteras.org