

NOTA DE REFLEXIÓN CRÍTICA
| 2012

Las ONGs locales y su contribución al cambio social en América Latina: paradojas y contradicciones



Colophon

© Hivos Theory of Change Programme partners.

We encourage fair use of this material provided proper citation is made. The opinions of the contributions in this booklet are those of the authors and do not necessarily reflect the views of Hivos and its partners. This discussion paper is published under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-Share alike 3.0 License and may be copied freely for research and educational purposes and cited with due acknowledgement.

Authors: Iñigo Retolaza & Paola Roza (2012)

Las ONGs locales y su contribución al cambio social en América Latina: paradojas y contradicciones

Esta Nota de Reflexión Crítica analiza cuatro paradojas que los autores han identificado en su trabajo como facilitadores de aprendizaje y cambio organizacional en América Latina. Estas paradojas son un tema recurrente en muchas de las organizaciones trabajando en derechos humanos y la profundización de la democracia en la región. Los autores ven necesario lidiar de manera explícita con el comportamiento contradictorio de un gran número de ONGs locales; aseguran que no hacerlo puede obstaculizar o afectar severamente su contribución real al cambio social en la región. En base a este análisis, el documento termina con algunas preguntas para la acción-reflexión crítica dirigidas a las ONG internacionales apoyando organizaciones locales. Estas preguntas quieren ser una invitación al desarrollo de nuevos criterios a la hora de apoyar a las ONGs locales; ya que muchos de sus comportamientos contradictorios son sistemáticamente reproducidos con un poco de ayuda de sus amigos internacionales.

“No se trata simplemente de buscar nuevas y mejores maneras de gestionar la sociedad, la economía y el mundo. La cuestión es que deberíamos fundamentalmente cambiar cómo nos comportamos”

Vaclav Havel, 1992

1. Un previo

En los últimos años, el Instituto Humanista para la Cooperación al Desarrollo (Hivos) se ha embarcado en un proceso de acción-aprendizaje orientado a repensar y reflexionar críticamente sobre la manera de entender y acompañar a las organizaciones sociales y ONGs locales para el desarrollo y cambio social en el Sur. Para ello, se ha establecido un programa global, que mediante la aplicación y desarrollo del enfoque de la Teoría de Cambio, busca explorar nuevas maneras de lidiar con la cada vez más creciente complejidad y dificultad de apoyar dichos procesos de cambio social en el mundo.

Dentro de este marco, se ha elaborado el presente documento con la intención de nutrir el análisis del Taller de Reflexión Crítica a ser realizado en La Paz, Bolivia, los días 18 y 19 de enero de 2012. El propósito del taller se basa en generar un espacio para la reflexión crítica que ayude a las organizaciones asistentes¹ a analizar y actualizar su enfoque y práctica de acompañamiento a las ONGs y organizaciones locales con las que trabajan en Bolivia y otros países de la región.

El evento cobra mayor relevancia ante el contexto actual de cooperación internacional al desarrollo. Donde, por un lado, se intensificó la competencia por el acceso a fuentes de financiación cada vez más restrictivas, y, por otro lado, se da un fuerte cuestionamiento a los niveles de efectividad e impacto derivados del accionar de las ONGs locales a la hora de posibilitar el tan esperado desarrollo y cambio social. Todo ello, demanda cualificar aún más el desempeño organizacional y su correspondiente logro de resultados, a lo largo y ancho de toda la cadena de ayuda al desarrollo.

2. ONGs locales. Paradojas y contradicciones en el terreno

Históricamente, las ONGs locales han realizado un trabajo excepcional en fomentar procesos de cambio social en América Latina. Existe una tradición progresista en ellas y eso ha permitido su empuje y apoyo a diversos movimientos y grupos sociales excluidos y/o reprimidos. Han logrado incidir en marcos legales progresistas para los países de la región, y en no pocas ocasiones han sido el refugio y plataforma de acción de muchos profesionales comprometidos con la democracia y los derechos humanos durante los regímenes dictatoriales; tanto en el ámbito rural como urbano.

En nuestra práctica como facilitadores y durante estos últimos años, tanto juntos como por separado, hemos tenido la oportunidad de acompañar a diversas ONGs nacionales e internacionales, así como organizaciones sociales de base, en su

¹ Hivos, Ibis-Dinamarca, Asociación Ibis-Hivos (Fondo Global VIH-SIDA), Fondo Conexión.

mayoría promotoras de los derechos humanos (sean éstos de pueblos indígenas, sexuales y reproductivos, de poblaciones GLBT, juventudes, mujeres, etc.). Este acompañamiento se ha centrado en apoyar los procesos de pensamiento y acción estratégica desarrollados por estas organizaciones en diversos campos de acción social y política. La interacción con diversas organizaciones sociales y ONGs locales del Sur y Centro América ha estado plagada de importantes aprendizajes y desaprendizajes; algunos personales, otros particulares a cada organización, y otros recurrentes y generalizables a todas o casi todas las organizaciones.

Esta nota de reflexión crítica resalta algunos de estos aprendizajes y desaprendizajes y los presenta como insumos para el Taller a manera de propiciar un intercambio reflexivo y analítico. Para ello ponemos énfasis en los aspectos contradictorios y paradójicos² de los mismos en línea con el pensamiento complejo sobre el que se sustenta el enfoque de la Teoría de Cambio. En este caso, planteamos algunas *contradicciones* como asuntos que requieren ser resueltos debido a imperativos éticos, operativos, y/o de coherencia y credibilidad. Las *paradojas*, por el contrario, las asumimos como asuntos que no tienen necesariamente resolución, pero que sí requieren ser explicitadas, reconocidas y gestionadas de manera que permita navegar (sin naufragar) en la complejidad de los procesos de cambio social.

Los aprendizajes y desaprendizajes oscilan e interactúan entre dos dimensiones: una interna, que responde a las propias dinámicas internas de las organizaciones; y una externa, que tiene que ver con la interacción de estas ONGs locales con los grupos y bases sociales con los que trabajan; que en definitiva, suponemos, son su propia razón de ser y actuar.

Optamos por ser minimalistas y críticos para centrarnos así en unos pocos aprendizajes y desaprendizajes que consideramos claves a ser explicitados y analizados con mayor detenimiento y profundidad. Esto, en pos de provocar una disonancia cognitiva que nos ayude a ir más allá de donde nos encontramos actualmente en nuestro pensamiento y acción a la hora de interactuar y acompañar los procesos que estas organizaciones impulsan.

Partiendo de esta base, y sin pretender en absoluto cuestionar la existencia y relevancia de estas organizaciones no gubernamentales de desarrollo y cambio social, queremos arrojar luz sobre algunas paradojas y contradicciones que creemos necesitan ser reflexionadas de manera crítica ante los desafíos del contexto vigente.

Paradoja 1. Las ONGs locales orientan su accionar a la promoción de sociedades y estados más democráticos, plurales, e inclusivos; sin embargo, reproducen sistemáticamente a su interior eso mismo que dicen querer cambiar en el exterior.

² Para efectos de este documento, entendemos *contradicción* como aquello que no puede ser una cosa y al mismo tiempo otra (distinta). En cuanto al *pensamiento paradójico*, lo entendemos como una “proposición en apariencia verdadera que conlleva a una contradicción lógica o a una situación que infringe el sentido común. En retórica, es una figura de pensamiento que consiste en emplear expresiones o frases que implican contradicción” (Wikipedia, accedido el 4 de enero 2012).

Quizá el mejor reflejo de esta afirmación tiene que ver con la cultura organizacional y cómo ésta devela las serias contradicciones entre el discurso y práctica. Para ello es fundamental considerar que las dinámicas internas a la organización inciden de manera crucial en la implementación de las principales acciones destinadas a lograr el cambio social 'hacia fuera' (supuesto de partida). Abrir espacios para visibilizar estas dinámicas y poder reflexionar sobre ellas, para posteriormente cambiarlas, es todo un desafío en sí mismo. La experiencia muestra que las organizaciones locales cuentan con pocos recursos 'formales' (de planificación, financieros, metodológicos y aprendizaje-acción) para enfrentar tamaño desafío por sí mismas.

Un claro ejemplo de esta desarticulación entre el discurso y la práctica tiene que ver con la manera en que se toman las decisiones al interior de las organizaciones. Por un lado, la mayoría de las ONGs locales con las que hemos trabajado disponen de un *sistema de gobierno* que integra mecanismos de control cruzado. Esto es, su arquitectura decisional comprende en algunos casos asambleas generales y en mayor medida directorios que tienen el mandato de controlar, asesorar, y desarrollar lineamientos estratégicos a ser operados por el órgano ejecutivo de turno (el equipo gerencial y técnico). Normalmente, los miembros de los directorios no son las mismas personas que pertenecen a los equipos de ejecución, por lo que -en teoría- esto debería equilibrar los intereses y enriquecer miradas internas con otras externas (y que se presupone no sufren en mayor o menor grado de la inevitable endogamia de aquellos que trabajan al interior de la ONG local). Con ello, se respeta y promueve la *premisa estratégica y ética del control cruzado*. Por otro lado, dichos sistemas de gobierno, a menudo explicitados en sus respectivos estatutos, establecen la necesidad de que el cargo de gerente/director rote cada cierto tiempo. Aquí también, se cumple el *principio democrático de la alternancia en el poder*.

En la práctica, sin embargo, observamos importantes dificultades en el cumplimiento de dicho sistema de gobierno. Ciertamente existen una serie de factores que pueden explicar esta situación recurrente. Entre ellos, ponemos en relieve los siguientes:

- i. En la mayoría de los casos, este 'formalismo' no llega a constituirse una práctica instalada en el marco de la cultura organizacional, asumiéndose meramente, como parte de los requerimientos para el funcionamiento de la organización. Las gerencias ejecutivas no llegan, necesariamente, a dinamizarlos y los equipos técnicos tampoco parecen comprenderlos en el marco de sus competencias a manera de demandarlos o convocarlos en medida en que puedan ser útiles para los procesos que desarrollan.
- ii. Puede también ser entendido como consecuencia de una aparente falta de voluntad política por parte del cuerpo gerencial (y también en algunos casos del mismo directorio) de 'activar' y respetar el sistema de gobierno inicialmente diseñado y 'formalizado' mediante estatutos (tomando en cuenta que éste fuera presentado como logro organizacional y democrático a donantes y asociados, en el caso de que los hubiere). Aquí se explicita una contradicción fundamental. Se solicitan y/o se promueven sistemas democráticos en el entorno externo -como parte del accionar institucional- pero se manifiesta una clara resistencia a implementar 'modelos' propios al interior mismo de la organización. El hecho de no cumplir con estas premisas

democráticas básicas, impide vivenciar en carne propia lo que significa e implica vivir en un sistema (más) democrático; al menos en lo que respecta a algunos de los principios básicos de todo sistema democrático como son los de control cruzado y alternancia en el poder. Por lo tanto, no se llega a instalar -en las organizaciones locales mismas- una experiencia válida y referencial para poder comprender mejor los desafíos que implican promover las prácticas democráticas en espacios externos. Más allá de lo contradictorio y paradójico, estamos aquí ante una cuestión básica de credibilidad y coherencia.

Paradoja 2. Las ONGs locales diseñan y promueven procesos de aprendizaje y cambio social; sin embargo, enfrentan serias dificultades para generar una experiencia propia de aprendizaje y cambio a su interior.

Esta paradoja tiene relación directa con la manera en que las ONGs locales gestionan el binomio poder-conocimiento. Debido a la particular cultura política latinoamericana, la cual también incide sobre la primera paradoja, pareciera que el conocimiento es más “válido y correcto” cuanto más se sube en la escalera de poder de la organización. Es decir, la relevancia y pertinencia del conocimiento y el aprendizaje para el cambio social en muchas de estas organizaciones depende más de la posición de poder que se ocupa y en qué espacios internos se participa, que en dónde, con quién, y en qué temática trabaja el miembro de la organización.

En su mayoría, éstas son organizaciones estructuradas de manera vertical en lo que respecta a la toma de decisiones; y en cierta medida repiten esa misma lógica en el proceso de gestión de conocimiento. Este hecho frena de alguna manera el desarrollo de capacidades para una gestión más estratégica, inclusiva, y plural en cuanto al manejo de las diversas bases de conocimiento y experiencias existentes en la organización (gerencia, administración, equipos técnicos, áreas de trabajo, experiencia relacional con diversos actores, disciplinas académicas, experiencias pasadas, etc.). Todo ello, incide en la capacidad de dichas organizaciones de aprender y desaprender lo que tienen que aprender y desaprender en base a su exposición a entornos, agendas, y actores cambiantes, emergentes y complejos. Por ende, afecta también a su capacidad de cambiar y ser más flexibles en lo que se refiere a la manera de organizarse internamente (y por lo tanto, a lograr resultados y afrontar los retos). Esta dinámica no es diseñada y perpetuada solo por los que están arriba de la escalera, sino también por aquellos que se encuentran algunos peldaños más abajo. Entendemos, entre otros, que se debe a una lógica de la subalternidad y cultura del silencio entendida como un mecanismo de resistencia al poder establecido al interior de la organización y que se expresa (a menudo, pero no siempre, de manera inconsciente) en el comportamiento del día a día.

Al ser estructuras con un organigrama bastante estático en lo formal, se generan tensiones (no necesariamente creativas) en cuanto a cómo gestionar los equipos según se avanza en los procesos. A menudo, la resistencia y/o incapacidad de flexibilizar la manera de gestionar equipos y articularse internamente, tiene más que ver con dinámicas y luchas de poder inherentes a una determinada cultura y práctica

política, que con cuestiones de aprendizaje y cambio organizacional en base al bien común.

Por lo tanto, se da una tensión entre *lo formal* y *lo no formal* a la hora de gestionar los equipos que requiere ser explicitado. En nuestra opinión y en base a la evidencia empírica constada en terreno, una gestión anacrónica y con déficit democrático del binomio poder-conocimiento genera conflictos internos que afectan directamente a:

- i. el clima organizacional en general;
- ii. la motivación de la gente por ser más efectivos y responsables en cuanto su rol/cargo;
- iii. la permanencia en la organización del recurso humano ya formado y conocedor de la dinámica organizacional; y,
- iv. la capacidad de la organización de adecuarse constantemente al entorno cambiante (y por lo tanto de ser más efectiva y relevante en su contribución al cambio social).

Paradoja 3. Muchas organizaciones sociales de corte activista en el ámbito de los derechos humanos optan por convertirse en ONG ya sea para dar continuidad al trabajo por sus reivindicaciones y/o para ser sujetos de financiación 'sin intermediaciones', entre otros; sin embargo, el proceso de institucionalización y la entrada en la cadena de la ayuda de la cooperación internacional implica a su vez un alto costo social; generando fuertes contradicciones entre discurso y práctica, alejándolas de sus propias bases, y desnaturalizando su 'razón de ser' inicial.

Este es un fenómeno que hemos percatado hace tiempo en el ámbito rural-indígena; pero que se da también con mucha fuerza en el ámbito urbano. Algunas de estas organizaciones locales urbanas son fuertemente cuestionadas por su base social en varios sentidos. Entre ellos enfatizamos por ejemplo, el hecho de beneficiarse de una salida laboral -como funcionarios de la ONG- a nombre de las reivindicaciones de diferentes grupos sociales (por ejemplo colectivos GLBT). A su vez, estos colectivos no se sienten necesariamente beneficiados por los proyectos, que en teoría y en primer lugar, fueron diseñados a su nombre y beneficio directo. Es recurrente el caso de las poblaciones Trans, que perciben que las ONG, al trabajar las temáticas GLBT, acaban "utilizándolas" para llenar listas de talleres y justificar así la recepción de fondos. Ciertamente, las realidades y dinámicas en la interacción de ONGs locales y su sus bases sociales es mucho más compleja que lo mencionado, pero sirve a manera de ejemplo de cómo el proceso de institucionalización y la dependencia de los proyectos acaba, paradójicamente, generando relaciones de desconfianza y alejando a unos de otros. También, como ejemplo recurrente, se da el hecho de que (ex activistas) ahora funcionarios de ONGs deben pasar una parte considerable de su tiempo enzarzados en la ejecución de proyectos diseñados de forma lineal y no participativa, produciendo informes y rindiendo cuentas a los donantes; más que en potenciar la dinámica, fresca y por momentos naturalmente desordenada³, de sus

³ Entendemos como "desordenado" el hecho de que no funcionan en base a procesos diseñados y planificados de antemano, los cuales son gestionados bajo una lógica de control lineal y predecible; tal y como lo plantea el paradigma positivista moderno sobre el que se basan los proyectos de intervención

propias bases. En muchos casos, la práctica tecnócrata y burocrática de los procedimientos en la cadena de ayuda, reduce significativamente el tiempo y disposición para un contacto estrecho y estratégico (hecho comunicacional) con la base social, produciendo un doloroso alejamiento y distorsiones a la hora de determinar prioridades y legitimar socialmente las agendas de trabajo de las ONGs. En parte, y solo en parte, esto ocurre también como resultado del proceso de acomodamiento y apoltronamiento de una parte de los funcionarios de las ONGs.

En el fondo, interpretamos estas tensiones como parte del desencuentro que se da entre la naturaleza y dinámica desordenada y no lineal con la que funcionan estos colectivos embarcados en procesos complejos de cambio social, en contraposición al marco lineal, burocrático y restrictivo de los proyectos tal y como siguen siendo planteados por las agencias donantes del norte. Al final, la excesiva burocracia de los donantes occidentales (que a su vez deben reportar a sus sedes en sus países de origen) acaba limitando e hipotecando el potencial transformador de aquellos colectivos del sur que partieron del supuesto que la institucionalización vía ONGs ayudaría cualitativamente a su causa.

Paradoja 4. Los colectivos emergentes, de claro corte urbano, adoptan tecnologías sociales y enfoques de intervención socio-política de otros ámbitos con mayor recorrido histórico y metodológico, como puede ser el rural-indígena; sin embargo, estos enfoques de intervención pueden llegar a inhibir la creatividad y potencial movilizador de estos otros colectivos

Aquí estamos ante el reto de la innovación, desarrollo y/o adaptación de nuevas tecnologías de acción socio-política más ajustadas al ámbito urbano y las temáticas de los grupos emergentes (por ejemplo, los colectivos GLBT en las grandes urbes latinoamericanas). En repetidas ocasiones hemos podido escuchar de los funcionarios de las ONGs locales trabajando estas temáticas que *“yo misma estoy cansada de hacer talleres”* o que *“ya la gente se cansó de venir a los talleres de capacitación”*.

Históricamente el ámbito rural disperso requería y sigue requiriendo generar nuevos espacios no formales de socialización capaces de sensibilizar/capacitar a un mayor número de población y promover nuevos liderazgos socio-políticos que ayuden a encarar de mejor manera los nuevos contextos y retos emergentes derivados de los procesos de modernización y democratización del Estado y la sociedad (i.e. ley de participación popular en Bolivia). Por el contrario, el ámbito urbano ya de por sí dispone de sus propios espacios y mecanismos de socialización y toma de conciencia ciudadana como son i) los diversos espacios públicos concentradores naturales de la población (escuelas, universidades, bares, calles, mercados, juntas vecinales, asociaciones juveniles, o plazas de las ciudades), ii) la tecnología virtual generadoras de dinámicas de acción y toma de conciencia colectiva (Facebook, twitter, e-mail, mensajes por celular, etc.). Cabe señalar que esto último ya está ocurriendo de manera incremental en distintas partes del mundo.

social financiados por la cooperación internacional. Por lo tanto, no queremos transmitir aquí una connotación despectiva de lo que supone este ser desordenado; más bien, al contrario, entendemos que en muchas ocasiones esta es la manera más pragmática y efectiva de desenvolverse en el entorno socio-político complejo que nos toca vivir.

En conclusión, todo esto no quiere decir, obligatoriamente, que haya que dejar de hacer talleres o campañas de sensibilización masivas a la antigua usanza (i.e. el panfleto, el afiche, o la cuña radial tradicional). Lo que el proceso de urbanización creciente que se está dando en nuestros países nos está planteando es un reto en términos de la capacidad de estas ONGs locales de desaprender, aprender, y actualizarse con tecnologías sociales de intervención más innovadoras y adecuadas al entorno urbano (i.e. *flashmob* en espacios públicos, *lip-dub* callejero o en centros escolares, teatro de calle, festivales y ferias temáticas, conciertos, festivales de cine, etc.). Reiteramos que el urbano, nos guste o no, es el entorno donde más se desenvuelven la mayoría de estos colectivos, y cada vez más la sociedad en su conjunto.

3. Algunas preguntas para la acción-reflexión

Si bien nos hemos centrado exclusivamente en las ONGs locales, muchas de estas contradicciones y paradojas (y también otras) se dan de igual manera en otras organizaciones de apoyo como pueden ser las ONGs internacionales u otras instancias establecidas por éstas y/o los donantes bilaterales. Por ello, sugerimos una serie de preguntas que pensamos podrían explorarse no sólo durante el Taller sino también al interior mismo de las propias organizaciones de apoyo.

1. ¿Qué implica explicitar de manera crítica las contradicciones y paradojas con las que nos enfrentamos en nuestro trabajo de contribución al cambio social?
2. ¿Qué responsabilidad tienen y qué papel juegan las organizaciones de apoyo (ONGI, fondos de apoyo) en la reproducción de estas y otras dinámicas disfuncionales existentes al interior de las organizaciones sociales y ONGs locales que apoyan?
3. ¿Qué implicaciones tiene incorporar esta mirada y análisis a la hora de definir criterios de selección de socios para el desarrollo y el cambio social?
4. ¿Qué supone todo ello en cuanto a la actualización del enfoque y metodología de acompañamiento que requieren estas organizaciones locales?
5. ¿En qué medida las paradojas y contradicciones que identificamos pueden contribuir a ajustar y/o rediseñar lo que entendemos como fortalecimiento organizacional?

*No es suficiente identificar un problema y proponer una solución.
La solución debe ser puesta en práctica antes de que pueda darse el aprendizaje.
Esto pone de manifiesto la interesante cuestión de la relación entre
el aprendizaje organizacional y el aprendizaje individual.*

Jerker Carlsson y Lennart Wohlgemuth
Learning in Development Co-operation – an Introduction

4. Referencias bibliográficas

Guijt I., Retolaza I., 2010, *What is "ToC thinking" and its added value?*, Documento introductorio para e-diálogo, Proceso de Acción-Aprendizaje sobre Teoría de Cambio en Hivos, La Haya: Hivos

Retolaza I., 2010, *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento y acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*, Guatemala: PNUD/HIVOS

Retolaza I., Rozo P., 2011, *Reporte de Aprendizaje 2.0*, Proceso de Acción-Aprendizaje sobre Teoría de Cambio en Hivos, La Paz: Hivos

Woodhill et al, 2010, *Using theories of change for better results. A Learning and Capacity Development Trajectory with Hivos*, Workshop report. La Haya: Hivos

Contact ToC team:

Humanist Institute for Cooperation with Developing Countries (Hivos)

Raamweg 16, P.O. Box 85565, NL-2508 CG
The Hague, The Netherlands
T +31-70 376 55 00 | F +31-70 362 46 00
info@hivos.net | www.hivos.net

Centre for Development Innovation Wageningen University & Research Centre

Postbus 88, 6700 AB
Wageningen, The Netherlands
T +31 (0)317 486800 | F +31 (0)317 486801
info.cdi@wur.nl | <http://www.cdic.wur.nl/UK/>

Community Development Resource Association (CDRA)

52/54 Francis Street, Woodstock
Cape Town, 7915, South Africa
T +27 21 462 3902 | F +27 21 462 3918
info@cdra.org.za | www.cdra.org.za

Muyu, aprendizaje para el cambio social

La Paz, Bolivia
Iñigo Retolaza Eguren
T +591 73259724 | iretolaza@hotmail.com
Paola Rozo
T +591 70640412 | kiluteo@gmail.com

Learning by Design

Bredeweg 31, 6668 AR
Randwijk, The Netherlands
Irene Guijt
T +31-488-491880
iguijt@learningbydesign.org