

# Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

### FERIA DE INCLUSIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE: SOMOS AFRO

#### TALLER DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Agosto 12 de 2010

El Taller se desarrolló durante toda la jornada, conducido por las talleristas: Marilyn Pasco, Marta Palomares y María Elisa Bernal. Cada tallerista expuso un eje temático a partir del cual se precisaron conceptos y se formularon preguntas, esto dio lugar a una intensa participación de los representantes de las organizaciones que participaron de la Feria.

#### *Módulo 1: Alianzas y movilización de recursos. Marilyn Pasco*

Objetivo: Generar un espacio para el análisis, el debate y la reflexión colectiva sobre la necesidad de alianzas como una estrategia de movilización social y de recursos que contribuyen al fortalecimiento organizacional.

Las **alianzas** son acuerdos que respondan a intereses propios de la organización pero también a intereses colectivos de la ciudad, se concretizan a través de una agenda temática o política que exige la Movilización Social y de Recursos.

La **autogestión** es un mecanismo que garantiza la sostenibilidad, incidencia y el fortalecimiento de las organizaciones.

Diálogo-comunicación: prácticas positivas que contribuyen a la unidad y fortalecimiento de las organizaciones. Restablecen las relaciones y el tejido social a partir de la confianza y credibilidad entre las organizaciones y con actores externos. Facilita la identificación de nuevos desafíos.

Hay símbolos ancestrales que promueven la alianza y la movilización:

La **Kandanga**, encuentro festivo de los afrodescendientes que a partir de cimarronaje fueron reafirmando identidades y posicionando espacios territoriales.

El Tambor, instrumento que moviliza, comunica y hermana a partir de los acuerdos e intereses. Transmite sentimientos y toma de decisiones.

Ítems desarrollados:

- a. Visibilizar logros, dificultades y acciones para superar tales dificultades y limitaciones.
- b. Buenas Prácticas: como construir relaciones y alianzas internas y externas que permitan el establecimiento de alianzas como alternativas para el fortalecimiento organizacional.

# Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

*Módulo 2: Organizacional (liderazgo, modelos de organización trabajo, marcos legales, etc.)*

**Marta Palomares**

## ¿Qué es una ONG?

ONG es un término que utilizó en Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en la década del 70 al definirlos como "un grupo de personas o colectividades, libremente creadas por la iniciativa privada, que ejercen sin ánimo de lucro, una actividad internacional de interés general al margen de toda preocupación de orden exclusivamente nacional". El sociólogo Robert Merle, por su parte las define como "Todo grupo o asociación o movimiento constituido de forma duradera por particulares pertenecientes a diferentes países con la finalidad de alcanzar objetivos no lucrativos". Los dos aspectos característicos de una ONG son la *iniciativa privada* y *carácter no lucrativo*. Si bien para nuestro propósito, importa destacar que este nombre se ha extendido también a las ONG nacionales, se explica por el peso y gravitación de aquellas que actúan desde hace al menos de medio siglo en el campo internacional.

En cuanto a la personalidad jurídica las ONG derivan del "mismo derecho interno de los Estado y no del derecho internacional". Por lo general, esta denominación tiende a identificar a aquellas organizaciones involucradas solamente en la promoción del desarrollo social y económico o vinculadas a los derechos de minorías dejando fuera otra variedad de instituciones.

De lo dicho esta aquí, definimos a la ONG como: *la organización voluntaria de un grupo de iguales en una entidad capaz de actuar y de ser reconocida como tal, tanto por quienes la integran como por quienes no forman parte de ella, es decir la sociedad en su conjunto.*

Es, además, una estructura social dentro de la cual los integrantes participan de un esquema de interacción basado sobre la premisa de que cada individuo tiene tanto el derecho como la responsabilidad de contribuir a sus tareas. Por lo general tal organización tiene un nombre; frecuentemente tiene su estatuto y su reglamento. La regla general es tener funcionarios elegidos, mantener regularmente reuniones programadas y llevar a cabo una amplia variedad de actividad.

Muchas actividades pertinentes a la solución de los problemas comunes que tienen lugar en la comunidad, a menudo son resueltas por medio de las ONGs. La esencia de la democracia puede observarse en estos grupos, ya que mediante tiempo y energía, el grupo puede y trata de resolver distintos problemas que el Estado no se hace cargo.

## Modelo de gestión de las ONGs

Llamamos aquí modelo de gestión a las diferentes formas de toma de decisiones dentro de la ONG.

Es decir la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones, toda ONG posee un modo de gestión.

Este modelo puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades acaso pueden ser "transparentes" o visibles y manifiestas, pero siempre existen, siempre están aunque no las veamos a simple vista, aunque no se las explique directamente.

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años '80 y adopta una nueva definición (antes se hablaba de estilo de gerencia) ahora encontramos en la bibliografía especializada que: "se trata de la unidad mínima que contienen los elementos de la identidad de la organización que expresa un estilo de gerencia, jerarquías e incluye razón e intuición". En la medida en que el modelo de gestión se consolida y se formaliza, la intuición va dejando o debe ir dejando lugar a un enfoque racional. Los modelos de gestión han cambiado en muchas organizaciones sin que la gente haya sido capaz de percibirlo de manera inmediata. No siempre ha sido necesario llamar a un analista organizacional o traer un consultor externo para descubrir y superar las limitaciones de la organización. No obstante, hoy sabemos que cuando la dinámica del funcionamiento organizacional se hace transparente y se utiliza a la evaluación como instrumento para ello, todo resulta más fácil y se puede identificar el camino de los objetivos.

Si antes lo importante era la existencia de una racionalidad en la toma de decisiones, actualmente creemos que esa racionalidad debe ser compartida con la mayor cantidad de personas posibles, debe poder ser cuestionada y revisada permanentemente.

Incorporar un nuevo modelo de gestión involucra, entonces un gran desafío estratégico sobre la evaluación. Implica tomar conciencia del modelo de gestión vigente, de sus limitaciones, de cómo impide alcanzar los objetivos. De lo malo y lo bueno, de cómo perjudica en algunas actividades pero también de cómo facilita otras.

Implica pensar con un nuevo tipo de interrogantes:

¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cuál es el modelo de gestión actual?

¿Cómo nos favorece o en qué, dicho modelo de gestión?

Cambiar el modelo de gestión implica incorporar una nueva herramienta administrativa. Además requiere realizar una evaluación procesal es decir plantearse las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos? ¿Estamos bien?

¿Transcurrimos por el camino adecuado? ¿Por el camino que todos acordamos y queremos?

¿Qué queremos cambiar y por qué? ¿Hacia dónde queremos ir?

El concepto de gestión tiende al abandono de los modelos normativos (como "debe ser" cualquier organización), se asocia con el control de proceso y de resultados, con un enfoque estratégico, con una orientación hacia los actores, en sí está completamente ligado a los conceptos de autoevaluación, evaluación y al de democracia. Además con frecuencia se hace uso de metáforas de la organización considerando a la misma como poseedora de una "cultura".

Si bien la explicación precisa del modo en que una organización alcanza o no un grado de dinámica adecuado requiere un diagnóstico también preciso de su estructura y funcionamiento, parece existir suficiente evidencia para considerar dos aspectos como especialmente significativos.

Uno es el grado de compromiso de los integrantes de una ONG para **participar reflexiva y críticamente** en sus responsabilidades como miembros institucionales y en las referidas a la dimensión instrumental de las tareas que les toca desarrollar. Y el otro es el sistema político institucional en cuanto a la posibilidad que ofrece a los miembros para intervenir, cada uno desde su área de incumbencia, en las decisiones vinculadas a la tarea y a la vida cotidiana de la organización.

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

Podríamos decir que cuando los miembros de un establecimiento tienen acceso real a las decisiones que les competen, aumenta, la probabilidad de un funcionamiento progresivo.

En cambio, cuando por baja participación o desconocimiento de sus funciones no pueden asumir responsabilidades, aumenta la probabilidad de un funcionamiento regresivo.

Obviamente, ninguna institución permanece siempre en un mismo estado. Todo parecería apoyar la suposición de un equilibrio inestable entre una modalidad regresiva y una modalidad progresiva de funcionamiento, fuertemente incidido por las características del contexto social.

En síntesis, parece evidente que en el análisis institucional de toda condición considerada adversa deberemos prestar especialmente atención a la cultura que la institución ha construido a su alrededor y al modo en que a través de ella misma la consolida o transforma.

Para poder determinar a que modalidad pertenecen todas y cada una de las ONG relevadas nos detendremos en el perfil y rol que se le asigna a la evaluación.

### Evaluación

La evaluación es un proceso difícil. Se ocupa de las personas y la conducta humana siempre es compleja. Por lo general hay resistencia a la evaluación, dado que los integrantes, tanto individual como colectivamente, tienden a temerla y a sentirse molestos por ella. Las organizaciones, como cada uno de los sujetos, tienen dificultad en contemplarse a sí mismo imparcialmente y cualquier intento de examen o de crítica puede provocar resistencia. Pueden temer los resultados o dudar de su valor.

Un obstáculo para la evaluación eficaz es la dificultad de establecer normas sobre las que se puedan basar los juicios. Un factor desalentador con respecto a la evaluación útil ha sido por mucho tiempo la falta de instrumentos apropiados para efectuarlas. Se han construido y empleado muchos dispositivos; algunos han sido defectuosos y casi todos han estado sujetos a interpretaciones erróneas y a un empleo equivocado.

Recordando siempre que la evaluación es un medio para un fin; su propósito principal es el de indicar para el futuro, cambios que aumenten la tarea, la madurez y el valor del grupo. También puede describirse como una comparación de lo real con lo ideal, con el fin de que se puedan hacer juicios sobre el progreso. Es un componente esencial del proceso del grupo y empleado con inteligencia y habilidad puede concretarse en una fuerza vital para el mejoramiento de las organizaciones.

En esta oportunidad y porque apostamos a una forma de vida democrática, nos interesa que las ONG sean democráticas. El sujeto que ocupa el cargo de mayor jerarquía deberá tener en claro que este cargo no arrastra concentrar el poder en una sola persona y en forma arbitraria; no debe ser juez ni consejero ni el miembro de la asamblea que decida por sí solo sino el que coordina acciones del equipo de la ONG. Asimismo, debe tener capacidad para delegar tareas entre sus colaboradores. Para ello, éstos tienen que tener la oportunidad de capacitarse y estar mejor posicionados para asumir las responsabilidades.

Por lo tanto las ONG para una mejor forma de gestionar deberá contemplar y promover el consenso. En una ONG democrática el *mandar* está sustentado por leyes establecidas en armonía con el medio. Vale decir que los acuerdos preestablecidos deberán ser respetados por la totalidad de los integrantes de la ONG.

La ONG para poder gestionar en el marco de la democracia tendrá que definir primero cuál es la vida preferible, es decir tener en claro y ser conocidos los objetivos por todos los miembros de la organización.

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

Cabe preguntarnos ¿Qué implica Evaluar en una ONG con modelo de gestión democrática?.

Podríamos decir que evaluar es reflexionar sobre, llevar al análisis a un grupo de pares que trabajan juntos en la resolución de un problema.

Reitero, la forma de evaluar de una ONG implica un modelo de gestión, es decir, un modelo de toma de decisiones.

Para poder evaluar será necesario determinar en qué medida se logró alcanzar los objetivos... organizar el registro sistemático de las actividades cuantitativas y cualitativas... verificar la comunicación fluida y la información compartida... consolidar la participación...recoger diferentes perspectivas de todos los miembros...coordinar los esfuerzos y evitar superposiciones... definir los roles e integrarlos analizando los posibles ajustes... diferenciar lo propio de lo grupal... diferenciar lo principal de lo accesorio... analizar cómo se enfrentaron los obstáculos... hacer informes periódicos que documenten lo realizado.

### *Módulo 3: El financiamiento de las organizaciones de la Sociedad Civil. **María Elisa Bernal***

Todos sabemos que una de las principales, sino la principal dificultad que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil, independiente de la actividad que realicen o la etnia que representen o con la que trabajen es la consecución de fondos de financiamiento en especial de capital de trabajo.

Los donantes internacionales e incluso nacionales tienen con más facilidad a financiar inversiones por ejemplo en edificaciones, maquinaria, equipos e incluso estudios, pero prácticamente ninguna está dispuesta a entregar recursos para capital de trabajo, para los salarios de las personas que trabajan en la organización, el pago de los servicios públicos y de materiales de uso diario. Y como puede una organización funcionar en esas condiciones? Sencillamente no puede y por eso las encontramos gastando una gran cantidad de tiempo en la búsqueda de recursos. Es por lo tanto necesario avanzar hacia la autosostenibilidad del capital de trabajo.

Para ello, lo primero que es indispensable, y no se hace habitualmente, es tener claro los costos. Ser una institución sin ánimo de lucro no significa ser una con ánimo de pérdida. Este principio afecta de manera significativa el desarrollo de los trabajos en los sectores sociales.

Incluso a nivel gubernamental, no es raro que cuando se trata por ejemplo de salud o educación, se considere que los costos no importan porque el acceso a estos servicios es un derecho. Sin duda son un derecho, ya que nadie se debe quedar sin acceso a la salud o a la educación, pero eso no significa que no sea indispensable saber el costo de la prestación de un servicio. Por ejemplo cuando se negocia el presupuesto nacional, frecuentemente los sectores sociales tienen dificultades para conseguir los recursos que requieren precisamente por no considerar que sea indispensable tener un claro análisis de los costos y las poblaciones meta. Esto mismo se aplica a las organizaciones de la sociedad civil.

Tomando ejemplos de los que se presentaron a este concurso de buenas prácticas:

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

La venta de servicios, cuando estos no son el objetivo de desarrollo social sino más bien el medio, como es el caso de SANKOFA, grupo de danzas que valoriza la cultura afro, el valor de la venta debe asegurar que se cubren todos los costos, por lo menos monetarios en los que incurren. El tiempo que dedican las personas al trabajo debe ser valorado a precio de mercado. El trabajo no debe ser regalado, a menos que este sea el deseo de las personas y que no lo requieran para cubrir sus costos de vida. En el mediano plazo, deben apuntar a convertirse en una organización sin fines de lucro pero que cubra los costos. Es muy importante los considerar los honorarios de las personas, tanto coordinadores como bailarines y bailarinas.

Por otra parte, cuando lo que se trata es de la venta de bienes, como es el caso de la Fundación Ángela Davis y su programa de CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCES TÍPICOS AFROCOLOMBIANOS, CON LA POBLACIÓN AFROCOLOMBIANA Y AFRODESPLAZADA RADICADAS EN BARRANQUILLA Y SU ÁREA METROPOLITANA, es indispensable que los precios de venta cubran los costos, alquiler o depreciación del local, depreciación de los equipos, pago de impuesto, puestos de venta, salarios de las productoras y de las vendedoras, costo de las materias primas.

En este tipo de programas, y además en el mediano plazo, la empresa asociativa que se conforma debe poder continuar funcionando sin la asesoría de la ONG que apoyo en su fundación y desarrollo. Mientras ese apoyo sea necesario este bien puede ser subvencionado por la ONG. Igual es el caso de ASCONAR, que se dedica a apoyar a las mujeres que extraen y venden piangua en Tumaco.

Tomando otro ejemplo, GEINNOVA, organización que apoya el desarrollo y consolidación de microemprendimientos, debe cobrar por esta asesoría de acuerdo con la capacidad de pago de cada microempresario o grupo que se asesora. En el momento en el que se hizo la visita no cobraban a ninguno de los asesorados, independiente de su capacidad económica.

Asimismo, esto permite montar esquemas de subsidios cruzados como el que estamos acostumbrados en Colombia con el pago de los servicios públicos. Los que tienen mayores recursos pagan más que los que disponen de menores recursos, para éstos los servicios están subsidiados.

Los proyectos productivos no pueden ni deben ser ONG's dependientes. Deben ser capaces de "graduarse". Para esto es indispensable empoderar las personas que hacen parte de la empresa y capacitar a un grupo de estas personas para que sean capaces de administrarla en su totalidad en un futuro. Voy a compartir con ustedes una experiencia de Ecuador que ha hecho posible un modelo de financiamiento local (una especie de banca de segundo piso) gracias a que personas de la propia comunidad se capacitan y encargan de su administración.

Se trata del programa **Fortalecimiento de las finanzas populares en Azuay y Cañar: consolidación de una propuesta de desarrollo local en un contexto de alta migración internacional**, en Ecuador. La población de esta zona como la de muchas otras en todos los países de la región, son sujeto bancario para transferir las remesas o recibir sus ahorros pero

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

no lo son para recibir un crédito. Una ONG's ecuatoriana, Populoruim Progreso, decide desarrollar un modelo de Finanzas populares creando unos bancos de segundo piso, de los cuales las mismas personas son socias, que captan los ahorros y las remesas que reciben y a partir de estas otorgan el crédito a los socios que lo solicitan teniendo como límite los recursos disponibles. No registran incumplimiento de pago, todos pagan por que se están pagando a si mismos. Los intereses cubren el costo del capital y el funcionamiento. Son pequeñas entidades que requieren una administración local que hace muy difícil que se realice desde una entidad central. La fundación capacito a personas de la propia comunidad seleccionadas por esta, para administrar cada fondo. Reciben un salario que es cubierto por los intereses y las utilidades vienen a aumentar el capital que será nuevamente prestado a los socios. Si el interés no cubriera el costo del capital este se iría terminando y a su vez si no cubriera los salarios de las personas que lo administran quien le puede exigir a un voluntario que cumpla a cabalidad con sus funciones? Por otra parte si la ONG lo continuara administrando sus costos serían muy altos –por los desplazamientos- y sería esta la que estaría en problemas para atenderlos.

Otro ejemplo interesante desarrollado en Bolivia, es el abastecimiento de energía eléctrica mediante microcentrales. Nuevamente el proceso se inicia con una ONG al frente. Esta atiende comunidades que han expresado su deseo de contar con energía pero al mismo tiempo su compromiso de ayudar en la instalación de las mismas, cuidar las microcuencas que abastecen el agua necesaria, designar a personas que se capaciten en el mantenimiento mecánico de las microcentrales y en la administración del sistema de energía que incluye la fijación de las tarifas y su cobro. Hoy en día se han instalado microcentrales en 50 pequeñas localidades de Bolivia, en cada una de ellas hay un equipo de la propia comunidad que les da el mantenimiento necesario y otro que lo administra. La tarifa tiene un costo fijo que está vinculado a la depreciación y el mantenimiento de los equipos o una parte variable relacionada con el consumo de cada hogar. En algunos casos la comunidad ha decidido generar subsidios cruzados mediante los cuales las personas más necesitadas de la comunidad pagan menos o incluso cero pero este costo es asumido por las personas de mayores ingresos. Si el programa fuese ONG dependiente sus costos de administración y mantenimiento serían muy altos, nuevamente por el tema de los desplazamientos, si hay una emergencia tendrían que esperar por lo menos unos días antes de que los técnicos de la ONG llegaran a solucionarlo.

Una de las formas de medir el éxito de un programa iniciado por una ONG o cualquier otro tipo de organización es precisamente que los beneficiarios tengan capacidad de "graduarse" y continuar solos.

Es claro entonces que los programas y proyectos de desarrollo productivo, bien sea de bienes o servicios, deben ser autosostenibles a partir de los precios de venta de los productos o servicios, siempre que estos sea parte de un proceso productivo. Como veremos más adelante otra cosa son los programas que prestan servicios por ejemplo en salud o educación a grupos de población menos favorecida.

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

Es imposible pensar que siempre se va a contar con financiamiento no reembolsable, es decir donaciones, para capital de trabajo. Ni siquiera cuando América Latina era una prioridad para muchos donantes esto fue posible, mucho menos ahora cuando ya estamos muy lejos de ser prioridad.

Si se produce algo, su precio de venta debe cubrir los costos, es necesario también tener en cuenta las depreciaciones y los honorarios de las personas que trabajan. Hagan de cuenta que es una empresa que debe tener un plan de negocios que es capaz de cubrir los costos y dar utilidades.

Como acabo de mencionar otra cosa es cuando la finalidad de la organización es dar servicios de salud o educación a personas de escasos recursos, en especial cuando se trata de personas con algún tipo de discapacidad.

Al igual que cualquier organización de la sociedad civil, éstas tienen problemas para conseguir recursos para capital de trabajo y tienen la obligación de prestar un excelente servicio porque no podemos aceptar dar servicios de salud o educación de segunda para la población más necesitada. Esto profundizaría sus condiciones de pobreza y aumenta la posibilidad de que se mantenga en esta situación en el futuro.

Para lograr un financiamiento permanente es indispensable, por una parte, establecer un mínimo que deben pagar las familias o los mismos atendidos. Solo así se sentirán comprometidos y asistirán de forma regular a la escuela. Pero por otra parte, se hace necesario generar alternativas creativas algunas de las cuales ya son muy conocidas:

1. Montar sistemas de "becas" de apoyo a estudiantes o servicios de salud tanto con personas como con empresas. Esto es muy corriente y en Colombia, lo inició Aldeas SOS hace muchos años.
2. Últimamente se ha establecido un sistema mediante el cual comercializadoras como Carulla, Éxito, etc. recogen el cambio de cada persona (lo que la persona desee dar) y lo transfieren a una institución. Este tiene la desventaja de que deben ser instituciones grandes y muy conocidas que ante el nombre el comprador este dispuesto a dar una parte del cambio.
3. También se pueden establecer modelos de subsidios cruzados. Se pueden tener áreas de servicio por ejemplo en salud para estratos altos de la población a precios que cubran el costo y den un margen de utilidad, que se deriva a cubrir los costos de atención a los menos favorecidos. Hay en Colombia una ONG's que atiende a niños, niñas y jóvenes sordos que han desarrollado con apoyo internacional un método muy nuevo de mejora de la capacidad de desarrollar el lenguaje, que es ofrecido a los estratos más altos de la población cubriendo el costo y generando utilidades. Igualmente han firmado convenios con colegios de estrato alto para realizar las audiometrías con este mismo principio.
4. No son pocos los casos de productos de reciclaje para el financiamiento parcial de actividades. En Colombia por ejemplo desde los 80, el Hospital Lorencita Villegas de Santos, que desafortunadamente hoy ya no existe, monto el modelo de recolección de

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

5. botellas de vidrio que se reciclan y cuyo valor se entrega a la obra. No son pocos los casos en los que se recogen periódico con este fin. En estos casos, las empresas por ejemplo Cartón de Colombia, o Conalvidrios por nombrar alguna, es la encargada del reciclaje y entregar los recursos a la institución. Pero hay una experiencia que a partir de esta idea ha avanzado y logrado generar prácticamente el 100% del capital de trabajo necesario. Es una ONG que atiende discapacitados en el Valle del Elqui en el Norte de Chile. Los productos reciclables se convierten en la moneda de pago de cualquier servicio o atención. Esto para los discapacitados directamente atendidos y para otras personas de la población que requieren por ejemplo arrendar una silla de ruedas o unas muletas. Lo pagan con cualquier cosa que se pueda reciclar, creando una suerte de fidelidad mediante la cual cuando me han atendido o "vendido" algo y yo tengo nuevamente algo que se puede reciclar se los ofrezco a esta institución aún cuando no necesite nada en ese momento. Pero además procesan los reciclables. Las botellas de vidrio las trituran y venden vidrio triturado, las de plástico son convertidas en "pelets" que incluso exportan a Japón. En los procesos utilizan, pagando salarios, a personas discapacitadas atendidas por ellos mismos. Han convertido el reciclaje en una industria lucrativa mediante la cual pueden financiar el funcionamiento del centro de atención a los discapacitados.
6. En otros casos y dadas las características de las actividades que llevan a cabo pueden y deben ir, paulatinamente, pasando a ser financiadas por el presupuesto público, tema que es hoy más fácil, en especial en las localidades de menor tamaño dado el modelo de presupuesto participativo. Para darles un ejemplo concreto una ONG, nuevamente en Bolivia, preocupada por las largas caminatas que tenían que hacer los niños y niñas desde sus casas a sus escuela y los consecuentes bajos niveles de escolarización y altos niveles de deserción, deciden analizar una alternativa que hicieran posible que estos estudiantes vivieran de lunes a viernes en la misma localidad en la que se encuentra la escuela. Retoman el modelo ancestral en el cual los estudiantes que viven lejos de las escuelas se hospedan durante la semana en la casa de algún conocido en el pueblo a cambio de lo cual hace trabajos domésticos o productivos para la familia. Era indispensable sin embargo eliminar el trabajo domestico. Para esto crean la figura de la familia anfitriona que continúa recibéndolos pero a cambio recibe un pago. Durante los primeros años este pago, al igual que la coordinación del programa, estuvo a cargo de la ONG, pero una vez pudieron demostrar plenamente que funcionaba y tuvieron una población comprometida con el modelo y un sistema educativo satisfecho con el mismo, han logrado que paulatinamente el pago a las familias anfitrionas y la coordinación del programa en cada localidad sea cubierto por el presupuesto público local en educación.

No hay duda que el financiamiento, en especial del capital de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil es un gran reto frente al cual es indispensable utilizar modelos y alternativas creativas. Pero como les he podido comentar, las hay. Entonces el tema es ver como es mi propia ONG, las actividades que realiza y las alternativas que podría tener.

Lo que no deben olvidar es que "no deben ser instituciones con ánimo de perdidas" si quieren continuar las acciones que benefician a grupos muy poco favorecidos de la población.

# Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

## SINTESIS DEL TALLER DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### 1. SESIÓN DE LA MAÑANA

Talleristas: Marilyn Pasco, Marta Palomares, María Elisa Bernal

#### Primera sesión. Generación de alianzas.

Logro, dificultad y acción para enfrentar esa dificultad frente al tema de las alianzas, qué se ha hecho como organización.

EXPERIENCIA	LOGRO	DIFICULTAD	ACCIÓN
PANAMÁ- MUJERES	Obtener la personería jurídica	Problemas económicos	Talleres de sensibilización en el tema afro
CORETNOEDUCACIÓN	Cambio de actitud y reconocimiento de sus verdaderos valores ancestrales.  Consolidación del cabildo gabilaneo	Enfrentar la Auto – discriminación, negación de la identidad afro	Foros en etnoeducación.  Kandanga social afrocaribeña
DULAFROS	Aprendizaje entre las integrantes. Diseminación del conocimiento entre todas, se comparten las recetas y preparaciones.	Trabajo en equipo entre poblaciones diversas. Existen conflictos por diferencias culturales entre integrantes que habitan en Barranquilla de vieja data y las integrantes que llegaron a la ciudad por el desplazamiento.	Cooperativa que orienta hacia el trabajo solidario. Todas son socias, una sola no es dueña de nada
MANOS DE ÉBANO	Casa cultural	Factores económicos	Perseverancia en el trabajo
ASCONAR	Reconocimiento nacional e internacional, muchos aliados, capacitación	Comercialización de los productos en otras zonas del país, no es reconocido en	Fortalecer la comercialización

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
 Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
 XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
 Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

	y conservación de recursos	Colombia. Ecuador es el mayor consumidor de los productos.	
GEINNOVA	Reactivación de una empresa en Chocó,	Articular muchos sectores que apoyen	Alianza con una empresa para asesoría estrategia y de emprendimientos, mecanismo para generar una metodología de inversión de recursos y la posibilidad de que se pueda generar la articulación con los organismos del departamento.
CHAMPETA CRIOLLA	Culturización y la internacionalización de la champeta criolla como la representación de un pueblo	Desmotivación de las personas por falta de oportunidades y recursos económicos	Motivación de jóvenes a través de procesos educativos y organizando actividades a través de convenios
SANKOFA	Proyecto pasos en la tierra, "formación de formadores" se llevó a Tumaco, Pto. Tejada Y B/ventura.	Aislamiento de la comunidad para acceder a las herramientas metodológicas y pedagógicas	Laboratorio de comunicación interna para exigir al gobierno solución de dificultades desde la danza.
FESTIVALES DE PORTOBELLO	Proyección y reconocimiento de la cultura conga a nivel nacional	Dificultades en el crecimiento organizacional y diferencias en visiones entre miembros del comité de moradores y técnicos	Serie de talleres para capacitación en término organizacionales

**Patrones comunes:** alianzas para trabajar, las soluciones a las dificultades se encuentran en conjunto.

**Problemas comunes:** el trabajo en equipo, a qué le vamos a apuntar de manera colectiva, plantear un interés común.

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

### Reflexiones de la experta sobre los logros y dificultades de las organizaciones.

Las organizaciones sociales surgen para responder a necesidades. A medida que van creciendo, se enfrentan a dificultades que vienen de afuera, de factores externos a ellas mismas. Esto implica que las soluciones a esas nuevas dificultades deban buscarse de manera colectiva.

Surge entonces una reflexión sobre cómo trabajar por un interés común. La división de las organizaciones afro las ha llevado a un estado de crisis.

- Se requiere construir alianzas entre organizaciones afro. No podemos seguir siendo islas, hay que buscar las similitudes y consensos, sino no podemos poder avanzar.

- Hay que pensar en términos de ciudad y de territorio. Ver más allá de la realidad local de cada organización. Seguimos siendo nómadas en nuestro propio territorio.

- Hay que construir una agenda mínima entre las organizaciones afro para dialogar con las contrapartes de gobierno. No hemos podido ponernos de acuerdo en Agenda que se pueda negociar con el gobierno, con la cooperación y con nosotros (internamente) y pactos para visibilizar el principal objetivo. Llevarla a lineamientos de gobierno, a política pública.

Nuestros problemas no son aislados. La movilización social positiva depende de las alianzas que construyamos.

### Comentarios de los participantes

- La división de las listas afro para las elecciones legislativas son una prueba de la necesidad de articulación. En contraposición, se relató el testimonio de la participación en el Consejo Superior de la Universidad del Atlántico.

- Se necesitan hacer talleres y seminarios orientados a la población blanca.

- Existen los mecanismos y las oportunidades pero no llega la información. En el siglo de la comunicación hay falta de comunicación lo cual es un gran impedimento. Se necesita autoayuda entre las organizaciones. Debe seguir viva la tradición ancestral de la autoayuda. En la medida en la que yo tengo información debo compartirla con los demás.

### Segunda sesión. Sistemas de gestión y formas de liderazgo.

Preguntas orientadoras:

¿cuál es el estilo de liderazgo de mi organización?

¿cómo podríamos transferir ese estilo de liderazgo a otras personas dentro de la organización?

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
 Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
 XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
 Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

¿qué forma de gestión impera en términos de distribución de roles, capacitación, procesos de capacitación interna y liderazgo?

Heterogeneidad de las organizaciones en términos de consolidación.

EXPERIENCIA	LOGRO	DIFICULTAD	ACCIÓN
CHAMPETA CRIOLLA	El liderazgo en el campo de la música y la docencia. Amor por nuestra misión		
SANKOFA	Perspectivas y percepción desde lo individual, no desde lo que nos indiquen los demás. Reconocemos la fragilidad en qué punto somos débiles. Romper el estereotipo de lo afro.	A nivel organizacional necesitamos apoyo en lo corporativo, el proyecto nos pide consolidación y ampliación	Alianzas, fortalecer imagen corporativa, delegar roles.
DULAFROS	Cada quién tiene roles dentro de la organización, no solo las 5 de la personería jurídica. Se dio un relevo generacional y formación de líderes.	Todos queríamos estar en todo y nadie hacia nada. Se dividió el trabajo. Inestabilidad, buscamos el desarrollo personal y las personas se dispersan.	Se dividió el trabajo por gerencias 5.
ASCONAR	Liderazgo único, proactivo durante 19 años.	Hay que tener capacitación para ser líderes, no hay mucha gente dispuesta a dedicar tiempo para la capacitación. El líder hace todo y está en todo.	Se está tratando de formar líderes
CORETNOEDUCACIÓN	<i>Equipo de etnoeducación</i>	<i>El tema no está muy consolidado. La gestión ante entidades públicas no funciona muy bien</i>	<i>Equipo de etnoeducación, reuniones, convocatorias.</i>

## Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
 Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
 XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
 Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

		<i>porque algunos docentes no tienen vínculos directos con la organización, las personas no se quieren comprometer con la corporación.</i>	
Casa Cultural Con Manos de Ébano	Una líder por 17 años, la líder nace, se hace y comparte. Aprendió a delegar roles. En ocasiones el liderazgo es compartido la mayoría de las veces.		
PANAMÁ- MUJER	Una líder que delega y cede liderazgo	Hay personas que no quieren comprometerse con la causa.	Cada 6 meses se escoge una nueva coordinadora en la organización para que todas lideren
GEINNOVA	Organización plana, de naturaleza horizontal, profesionales exitosos. Planteamos un proyecto de región y una agenda.		Buscamos siempre opciones si se nos cierran las puertas, analizamos otras alternativas. Hay una discusión constante de las decisiones.
Festival Portobello-Panamá	Estamos trabajando en la formación de líderes.	No hay personaría jurídica en algunas de las organizaciones del Festival	Talleres y asesoría legal para empoderar y capacitar

# Somos Afro

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

## Reflexiones:

- Los líderes nacen y se hacen.
- Un buen líder tiene la capacidad de detectar y potenciar las habilidades de sus compañeros.
- La capacitación permite relevar los liderazgos
- Las organizaciones canalizan las demandas que el Estado no atiende
- Necesitamos organizaciones horizontales y con vocación de permanencia
- Delegar es una forma de enseñar a liderar

## 2. SESIÓN TARDE

### Financiamiento – María Elisa Bernal

- Son escasas las organizaciones en las que se tienen claros los costos, no se contabiliza el trabajo de las personas, la depreciación de la maquinaria y los equipos.
- América Latina ahora no es una prioridad para la Cooperación Internacional
- Algunas pistas para la Autosostenibilidad:
  - a) Conocer los costos de operación, valorar el trabajo de las personas de la organización.
  - b) Vender los servicios que generan las organizaciones. Se deben cubrir todos los costos de producción.
  - c) Las acciones sociales no tienen ánimo de lucro pero no deben tener ánimo de pérdida.
  - d) El trabajo de las organizaciones puede ser un campo para el desarrollo empresarial
  - e) Producción de bienes: una empresa debe estar en capacidad de graduarse, debe dejar de depender del apoyo de otros.
  - f) Los costos sociales: en las actividades de las organizaciones estos costos deben ser identificados y cubiertos.

**Sankofa:** se le recomienda vender servicios por bailes aunque no es su objetivo social. La proyección de las obras debe venderse y eso debe cubrir los costos para así lograr sostenibilidad. Aplicar a convocatorias para becas para obtener recursos y cubrir los costos del proyecto. La organización vende las obras en todos los sectores y lugares, buscan los espacios para sus presentaciones. El objetivo es darle un estatus profesional a la danza.

**Champeta Criolla:** se le recomienda luchar contra la adversidad monetaria. Si es posible caminar hacia la auto-sostenibilidad.

**ASCONAR:** se le recomienda cobrar más y mejor por su producto. Es necesario buscar asesoría para la comercialización del producto.

## **Somos Afro**

Feria de la Inclusión Social de la Población Afrodescendiente de Colombia, Ecuador y Panamá  
Proyecto regional PNUD "Población afrodescendiente de América Latina"  
XIV Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez.  
Cali, Colombia, del 11 al 14 de agosto de 2010

**Geinnova:** sus servicios son gratis. Se recomienda romper con los modelos voluntarios y se propone implementar un modelo de subsidio cruzado. Generar propias iniciativas para mantenerse económicamente.

### **PROPUESTA**

Una de las propuestas planteadas por las organizaciones productoras de bienes y servicios es la articulación entre estas organizaciones de manera de superar la informalidad de su gestión. Lograr el acceso a la Cámaras de productores, o la constitución de Cámaras específicas que les facilite el acceso a las rondas de negocios, el intercambio de información y acceso a fuentes de financiamiento.