

Colección Sociedad Civil

SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO

15

Temática "OSC: Diálogo y Necesidades de Capacitación"



**OFERTA Y DEMANDA DE INFORMACION Y  
CAPACITACION PARA UN MEJOR RELACIONAMIENTO  
INSTITUCIONAL ESTADO-SOCIEDAD CIVIL**

*Clara Báez*

*con la colaboración de Mariví Arregui*

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**



**INTEC**  
Instituto Tecnológico  
de Santo Domingo

**BID**  
Banco Interamericano  
de Desarrollo



con el coauspicio de:



## **Notas Biográficas de las Autoras**

### *Clara Báez*

Investigadora feminista con formación en Estadística, Sociología y Demografía. Ha dedicado su vida profesional a las investigaciones sobre la mujer, el desarrollo y la participación ciudadana, y al apoyo de organizaciones de la sociedad y civil e instituciones públicas a través de consultorías, evaluaciones y la coordinación de programas de fortalecimiento institucional.

### *Mariví Arregui*

Master en Género y Desarrollo, con estudios en Filosofía y Letras y Psicología Pedagógica. Egresada del Curso sobre Gerencia Social del INDES/BID/INTEC. Posee experiencia educativa habiendo trabajado durante varios años en educación popular, sobre todo con mujeres, desde ONGs y agencias de cooperación al desarrollo. Asimismo dirigió en 1996 la capacitación de observadores para la Red de Observadores Electorales de Participación Ciudadana, organización de la que es miembro. Es docente del Centro de Estudios del Género del INTEC y miembro del Consejo Asesor, habiendo publicado varios artículos en la revista Género y Sociedad que dirige el mismo Centro. Actualmente se desempeña como consultora en el área de género y desarrollo.

Colección Sociedad Civil  
Serie documentos de trabajo

Temática Diálogo y Necesidades de Capacitación

OFERTA Y DEMANDA DE INFORMACION Y CAPACITACION  
PARA UN MEJOR RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL  
ESTADO-SOCIEDAD CIVIL

# PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

## OFERTA Y DEMANDA DE INFORMACION Y CAPACITACION PARA UN MEJOR RELACIONAMIENTO INSTITUCIONAL ESTADO-SOCIEDAD CIVIL

*Clara Báez*

*con la colaboración de Mariví Arregui*



Santo Domingo 2002

**Báez, Clara**

Oferta y demanda de información y capacitación para un mejor relacionamiento institucional Estado-sociedad civil / Clara Báez con la colaboración de Mariví Arreguí. – Santo Domingo : Instituto Tecnológico de Santo Domingo : Banco Interamericano de Desarrollo, 2002

119 p.– (Colección sociedad civil. Serie Documentos de trabajo; 15)

1. Sociedad civil - República Dominicana I. Arreguí, Mariví I. Título

361.763  
B142o  
CEP/INTEC

© 2002 INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SANTO DOMINGO  
ISBN: 99934-25-23-0

**Edición al cuidado de:**  
Guadalupe Valdez

**Corrección de estilo:**  
Sulamita Puig

**Diseño y diagramación:**  
NODO: Comunicación + Diseño

**Diseño de portada:**  
NODO: Comunicación + Diseño

**Impresión:**  
Editora Amigo del Hogar

Las opiniones presentadas en este informe son de la responsabilidad exclusiva de l@s consultor@s y no reflejan la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo BID, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo y de OXFAM.

# Contenido

	Presentación	xi
	Nota Preliminar	xiii
i.	Introducción	1
1.	Metodología de la Investigación	3
	1.1. Diseño y Selección de la Muestra	4
	1.2. Los Instrumentos	8
	1.3. El Trabajo de Terreno	9
	1.4. Resumen	9
2.	Las Empresas	11
	2.1. Tamaño y Capital	11
	2.2. Fortalezas y Debilidades de la Oferta de Servicios según Sector de Demanda: las OSC y el Estado	13
	2.3. Características de la Demanda de Capacitación	15
	2.4. Características de la Oferta de Servicios de Capacitación	15
	2.5. Posibilidades de Ampliación de la Oferta	18
	2.6. Estado de Situación de la Capacitación según las Empresas	19
	2.7. Resumen	21
3.	Los Organismos Gubernamentales	25

3.1. Iniciativas de Inter-relacionamiento Desarrolladas por los Organismos Gubernamentales	25
3.2. Fortalezas y Debilidades del Relacionamiento Estado-OSC	27
3.3. Características de la Demanda de Información	29
3.4. Características de la Demanda de Capacitación	32
3.4.1. Necesidades Actuales de Capacitación	34
3.4.2. Dificultades para Proveerse de Capacitación	35
3.5. Características de la Oferta de Capacitación	38
3.6. Resumen	39
4. Organismos Internacionales	43
4.1. Demanda de Servicios de Capacitación	43
4.2. Fortalezas y Debilidades de la Oferta de Servicios de Capacitación a las OSC y a los OG.	43
4.3. Oferta Actual de Capacitación	47
4.4. Oferta Potencial de Capacitación	48
4.5. Resumen	49
5. Organismos de la Sociedad Civil	52
5.1. Algunas Características Generales	52
5.2. Fortalezas y Debilidades del Relacionamiento con Otras OSC	58
5.3. Fortalezas y Debilidades del Relacionamiento OSC-Estado	61

5.4. Características de la Circulación de las Necesidades de Información	66
5.4.1. Mecanismos de circulación de Información	66
5.4.2. Fortalezas y Debilidades de la Circulación de Información entre las OSC	67
5.4.3. Fortalezas y Debilidades de la Circulación de Información con relación a los Organismos Gubernamentales	68
5.5. Características de la Demanda de Capacitación	72
5.5.1. Demanda Actual de Capacitación	80
5.5.2. Priorización de las Necesidades de Capacitación Potencial	81
5.5.3. Presupuesto Anual Destinado a la Capacitación	81
5.6. Situación de la Oferta de Capacitación	83
5.7. Resumen	87
6. A Modo de Síntesis	92
6.1. Las Necesidades de Capacitación, Información e Interrelacionamiento	92
6.1.1. La Demanda de Capacitación	93
6.1.2. la Oferta de Capacitación	94
6.2. Algunos Comentarios Finales	95
Anexos	99

## Presentación

La República Dominicana se encuentra en un proceso de transición política desde una cultura tradicionalmente autoritaria, hacia el fortalecimiento de la Democracia. En ese proceso de redefinición del rol del Estado y sus relaciones, se han abierto mayores espacios para la iniciativa privada, y para una amplia participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs), tanto en la formulación de políticas como en la provisión de servicios públicos. El mismo ha estado acompañado de múltiples esfuerzos para establecer las nuevas reglas del juego entre el mercado, el estado y la sociedad civil, en una dinámica de responsabilidades y acciones conjuntas, de cara a una gestión participativa de la vida nacional.

El proceso de reforma y modernización del Estado en marcha en la República Dominicana implica un proceso complementario y recíproco de fortalecimiento de la Sociedad Civil. Convencidos de que no hay estado eficiente con una sociedad civil débil, desde Octubre del 1998 el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), junto a un grupo plural y diverso de organizaciones, dio inicios al **Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PFOC)**, con el objetivo general de apoyar el esfuerzo integrado de las OSCs dominicanas por fortalecer su interacción institucional, su relación con el Estado y sus niveles de participación.

Un auspiador entusiasta y comprometido con el Programa ha sido el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quien desde 1997 ha convocado la unión de esfuerzos y recursos en apoyo al objetivo precedentemente citado. En esa dirección, ha apoyado el Programa, desde su formulación y ejecución, a través de las Cooperaciones Técnicas No Reembolsables ATN/SF-6142-DR (US\$300,000) y ATN/SF-7247-DR (US\$150,000). Nuestro especial agradecimiento y reconocimiento al BID, por las relaciones interinstitucionales sostenidas en la ejecución de las Cooperaciones Técnicas de referencia, caracterizadas por el compromiso y voluntad de auspiciar procesos participativos, creativos, flexibles y dinámicos.

En este esfuerzo, la participación activa de aproximadamente unas 450 organizaciones y en especial, el compromiso del Equipo Núcleo, espacio fundador del Programa, el Consejo Supervisor del mismo, así como los Grupos Facilitadores Regionales, han sido pilares fundamentales de los logros alcanzados. A todas ellas, el INTEC les reconoce y agradece de manera especial. Las alianzas contruídas en estos dos años, ha sido el principal resultado alcanzado. Son muchas las lecciones aprendidas. Por igual, son muchos los nuevos retos y desafíos.

Otro coauspicio especial, lo constituyó el aporte de OXFAM, a través del Convenio DMR-611-A9/AO(US\$46,916.00). A esta entidad amiga, nuestro sincero agradecimiento, el cual permitió dar respuestas a las demandas de participación que nos hizo la realidad misma, permitiendo la implementación de la estrategia de participación regional y sectorial de las OSC, posibilitando la presencia del Programa en todo el ámbito nacional y apoyando la edición de las publicaciones.

En estos dos años, las acciones prioritarias que hemos estado impulsando son: la promoción de un marco jurídico que propicie la asociación y participación de los ciudadanos, tanto hombres como mujeres; la identificación de nuevas formas de entrega de servicios; la promoción de la



filantropía y el voluntariado; el establecimiento de mecanismos de apoyo financiero y técnico para la inserción económica de los sectores más vulnerables de la sociedad en particular de las mujeres.

Desde esta experiencia, hemos reafirmado nuestra convicción de que el fortalecimiento democrático no es solo el crecimiento de la sociedad civil y sus organizaciones; además de su crecimiento, un elemento clave es la forma como se relacionan con la sociedad política, es decir el nivel de articulación que tienen con el estado y los mecanismos a través de los cuales se da dicho relacionamiento.

Otra limitación significativa en todos los esfuerzos desarrollados, es la ausencia de perspectiva de género que atraviesa la relación estado – OSC, y forma parte de la constitución y existencia misma de ambos sectores, pero cuya superación es fundamental para la construcción democrática y el desarrollo social.

En este tiempo, hemos identificado como prioritario que la nueva relación estado - osc que se construya, legitime e institucionalice la participación ciudadana de Hombres y Mujeres en los espacios de decisión pública y que se puedan colocar las demandas específicas orientadas por la equidad de género. Impulsar la incorporación de la perspectiva de género en todas las acciones, y particularmente en las nuevas relaciones estado - osc, es fundamental para facilitar, tanto en el ámbito político como programático y organizativo, los cambios que permitan una verdadera equidad social.

Desde el Programa se ha estado apoyando el proceso en marcha de búsqueda de nuevas reglas para las relaciones estado – sociedad civil que disminuyan la desconfianza mutua y hagan transparente dicha relación, de cara a la participación conjunta en el desarrollo Nacional. Los roles tradicionales de oposición y desconfianza deben modificarse y redefinirse para lograr alianzas estratégicas en ese nuevo espacio.

Un resultado concreto de ese proceso ha sido la realización de importantes estudios e investigaciones que reflejan la realidad de las organizaciones de la sociedad civil dominicana.

Todo lo anterior nos mueve a ratificar nuestro compromiso contraído de apoyar al país en el proceso de consolidación de la democracia dominicana, de fortalecer las organizaciones de la Sociedad Civil y de establecer las bases para una nueva relación entre el Estado y la Sociedad, esfuerzos que deben mantenerse como una prioridad nacional.

Nuestro sincero reconocimiento a las organizaciones de la sociedad civil, entidades gubernamentales y consultores nacionales e internacionales que han aportado a la construcción de toda este acervo documental, un referente importante y posiblemente único en su género para toda la región.

Hoy, la publicación de la **Colección Sociedad Civil** representa una referencia importante de divulgación de los estudios e investigaciones que se realizaron y constituye un insumo esencial para continuar avanzando en la institucionalización de la sociedad civil dominicana a través de procesos de capacitación y articulación de alianzas estratégicas entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado.

*Rafael Toribio*  
INTEC

## Nota Preliminar

**E**l Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil en su Fase I produjo cuatro Documentos de Consultoría Internacional para fines de capacitación; 14 Documentos de Consultoría Nacional para divulgación, los cuales a su vez sirven de insumo a la formulación de las propuestas regulatorias elaboradas o en proceso de elaboración por dicho programa). Además, estableció 5 grupos de consulta representando geográficamente todo el territorio nacional (Distrito Nacional, Cibao, Este, Sur y Nordeste), a la vez que permitió avanzar en la construcción de una propuesta de articulación de un Marco Legal Tributario y de Política Pública y la normatividad necesaria para impulsar la participación de la sociedad civil y la democratización de las relaciones entre ésta y el estado, buscando una mayor capacidad de control social y mejor nivel de gobernabilidad democrática.

La segunda fase del Programa que se inició en febrero del 2001, con el apoyo del BID y la incorporación de OXFAM, busca ofrecer oportunidades de socialización del conocimiento producido y contribuir con la construcción de una nueva cultura institucional y del establecimiento de alianzas estratégicas entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Con esta finalidad se crea la **Colección Sociedad Civil**. La cual estará integrada por la **Serie Documentos de trabajo** y la **Serie Capacitación**.

La **Colección Sociedad Civil** contendrá los informes de consultorías nacionales e internacionales sobre las temáticas de clasificación, articulación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), instrumentos, mecanismos y marcos legales para la participación, desarrollo interinstitucional, políticas públicas para el control social, tributación y fomento de la inversión social empresarial y relaciones Estado-OSC que se realizaron en el marco de la primera fase del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Será un instrumento de divulgación que contribuya estratégicamente a fortalecer las capacidades de las OSC, entidades Públicas y Sector Privado, y facilitar la construcción de una cultura de la cooperación, desde una perspectiva de equidad social y de género, a fin de generar alianzas que conduzcan a la participación conjunta, informada y corresponsable en el desarrollo social bajo reglas de juego democráticas.

A través de la Serie Documentos de Trabajo se divulgarán los estudios e investigaciones realizados y se asegura la difusión de la información de forma tal que las OSC, el Estado y el Sector Privado, se apropien de los conocimientos producidos por el Programa, constituyéndose en una herramienta fundamental para el proceso de relacionamiento, el apoyo a la comprensión de la necesidad de establecer un nuevo marco regulatorio y la negociación del mismo, así como la sostenibilidad del proceso en el largo plazo.

La Serie Documentos de Trabajo recogerá estudios e investigaciones realizados en torno a temáticas relevantes como:

- Las organizaciones de la Sociedad Civil en República Dominicana



- Legislación y Sociedad Civil en la República Dominicana
- Las relaciones Estado- Organizaciones de la Sociedad Civil en República Dominicana
- Organizaciones de la Sociedad Civil: Diálogo y necesidades de capacitación
- Género y ciudadanía

La temática “**OSC: Diálogo y necesidades de capacitación**” recoge los estudios e investigaciones en torno a las propuestas para la articulación Estado-Sociedad Civil que resultaron del Diálogo Nacional así como las necesidades de capacitación e información que requieren tanto las organizaciones de la sociedad civil y el estado para su mayor y mejor relacionamiento.

La divulgación de estos documentos potencializara que las organizaciones puedan establecer planes y acciones de capacitación y relacionamiento que contribuyan a viabilizar de manera efectiva cambios en la cultura política-institucional dominicana entre las organizaciones de la Sociedad Civil y el Estado dominicano.

La **Colección Sociedad Civil** y la serie **Serie Documentos de trabajo** constituye un paso de avance esencial en el proceso de fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

*Ana Selman*  
Coordinadora Técnica

*Guadalupe Valdez*  
Coordinadora Capacitación

## i) Introducción

En el proceso de fortalecimiento de la democracia que está viviendo la República Dominicana, el fortalecimiento de la relación Estado-sociedad civil constituye un eje fundamental para la ampliación y democratización del espacio público. En efecto, la intervención de la ciudadanía a través de sus instituciones está conformando procesos de ciudadanización de lo público y politización de esferas consideradas privadas, que están propiciando cambios democratizadores en la cultura y prácticas políticas.

De más en más, la legitimación de la participación de la ciudadanía en espacios, hasta hace poco considerados como propios sólo de representantes de la sociedad política, se deja sentir en iniciativas tales como la gestión de servicios, en la promoción de la participación de las comunidades en la resolución de sus problemas, en la asunción de co- responsabilidades en la ejecución y monitoreo de políticas públicas, politizando de esta forma lo civil al margen de la adscripción partidaria.

Un nuevo modelo de Estado está en construcción, más participativo y más acorde con los principios de un desarrollo humano sustentable que implica, por una parte, una mayor asunción por parte de la ciudadanía de responsabilidades en la gestión comunitaria y una mayor vigilancia y control de las ejecutorias que los organismos públicos deben realizar a favor de las comunidades que representan y, por otra parte, una mayor apertura del Estado a la participación ciudadana y a una mayor transparencia en sus ejecutorias.

Este nuevo contexto, podría significar nuevas oportunidades de romper con la visión confrontacionista y la desconfianza mutua entre los representantes del Estado y la ciudadanía, para dar paso a nuevas formas de acción e interacción activas que rompan con la lógica de la competencia y se enmarquen en una nueva óptica de colaboración mutua.

Es, precisamente, estas oportunidades de colaboración que se vislumbran, el marco en que se inserta esta investigación que busca establecer cuáles son las necesidades de capacitación, información e interacción entre las organizaciones de la sociedad civil y los organismos del Estado, para politizar lo ciudadano y democratizar el Estado.

En efecto, el **Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil Dominicana** ejecutado actualmente por INTEC bajo los auspicios del BID y del cual forma parte esta consultoría, ha identificado como una necesidad básica poder establecer cuáles son las demandas de capacitación que requieren tanto las organizaciones de la sociedad civil como los organismos gubernamentales para su mayor y mejor interacción, y compararlas con la oferta de capacitación existente, para analizar su adecuación en el nuevo contexto. A partir del establecimiento de la demanda y la oferta actual de capacitación, el Programa dispondrá de las informaciones necesarias para tomar las decisiones pertinentes sobre el desarrollo de nuevas currícula y acciones de capacitación.

La estrategia triangular de este Programa, de hacer converger la voluntad política de la cooperación internacional - a través de una donación del BID -, de la sociedad civil - a través



de sus organizaciones -, y del Estado dominicano - a través de sus diferentes organismos -, para catalizar el proceso de democratización de las relaciones entre la ciudadanía y el Estado en pos de un mejor gobierno y de una ciudadanía más activa en el ejercicio de deberes y derechos, requerirá de nuevos enfoques y de nuevas herramientas de trabajo para poder contribuir, de manera efectiva, a viabilizar estos cambios en la cultura política dominicana. Ciertamente, nuevos vinos requerirán de nuevos odres, para no correr el riesgo de dañar vinos y odres, como bien lo expresa la famosa cita bíblica.

Estos requerimientos de nuevos enfoques y herramientas de trabajo se hacen más patentes en el contexto conocido de fragilidad institucional de las entidades civiles y gubernamentales, propio de un país con un Estado de fuerte tradición autoritaria, donde la voluntad política de articulación interinstitucional y de modernización es de factura reciente y aun pugna por legitimarse.

## 1. Metodología de la investigación

A través de este informe final de investigación pretendemos responder a los objetivos planteados en nuestros términos de referencia, a saber:

- 1. Identificar cuáles son las necesidades de capacitación, información y relación interinstitucional que tienen las organizaciones de la sociedad civil y las entidades del Estado que se relacionan con ellas, para ampliar su participación, fortalecer sus vínculos y potenciar el impacto de sus acciones.*
- 2. Identificar cuál es la demanda - actual y potencial - y la oferta de servicios educativos que puedan dar respuestas a las necesidades identificadas.*

Las informaciones que sirven de insumos a este informe fueron recopiladas a través de dos técnicas:

- 1) Entrevistas no estructuradas a siete testigos clave, llevadas a cabo para explorar y delimitar el universo del estudio.*
- 2) Entrevistas estructuradas semi-cerradas, aplicadas a la muestra de 43 instituciones, seleccionadas según criterios intencionales que nos permitieran cubrir la heterogeneidad de las instituciones a ser estudiadas.*

Describimos a continuación el proceso de selección de la muestra, los instrumentos que fueron utilizados y cómo fue realizado el trabajo de terreno.

En el recuadro siguiente presentamos las hipótesis que han servido de guía para este estudio.

### HIPOTESIS GUIAS

1. El fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales de las OSC pasa por un fortalecimiento de sus estructuras internas a nivel técnico-gerencial.
2. Existen pocas actividades de difusión e intercambio de información sobre el quehacer de la OSC no sólo entre ellas mismas, sino a nivel general. Sin embargo, el nuevo contexto va a exigir una mayor transparencia y difusión de información y la creación de mecanismos que la vehiculen.
3. Las necesidades de relación entre las OSC están un poco difusas, ya que la lógica de relación entre ellas ha estado marcada por la competencia por recursos de la cooperación internacional escasos, y no por la colaboración sectorial y geográfica para compartir metodologías y potenciar el impacto. Sin embargo, existen algunos precedentes de formación de coaliciones y alianzas estratégicas que el nuevo contexto va a potenciar su replicabilidad.
4. Las necesidades de capacitación de las OSC para fortalecer su relación con el Estado están referidas a cuatro niveles: 1) La lógica y funcionamiento general del sector público; 2) El diseño, implementación y monitoreo de políticas sociales con participación ciudadana; 3) El diseño, prioridades del gasto y ejecución presupuestaria del sector público; 4) Las técnicas de monitoreo ciudadano del quehacer estatal.



5. Las necesidades de información de las OSC para fortalecer su relación con el Estado están referidas a varios niveles: 1) El funcionamiento específico de algunos organismos del Estado con los cuales se relacionan; 2) Información sobre las prioridades y ejecución presupuestaria de estos organismos; 3) Las metodológicas de trabajo utilizadas; y 4) Información de tipo cualitativa sobre los programas y proyectos que desarrollan. Se requiere de la creación de mecanismos de difusión de información para la transparencia.

6. El contexto actual está abriendo nuevas oportunidades de relación de las OSC con el Estado para aumentar el impacto de sus iniciativas, en áreas tales como oferta directa de servicios sociales, procesos de participación ciudadana en la gestión de servicios, apoyo a procesos productivos microempresariales, el monitoreo de la gestión pública a nivel local, etc.

7. Las necesidades de información del Estado sobre el quehacer de las OSC, se orientan en varios ámbitos, a saber: 1) Cuáles son sus áreas de intervención. 2) Su cobertura geográfica. 3) Su impacto en las poblaciones blanco. 4) Las metodologías de trabajo que utilizan. 5) Los recursos que manejan.

8. Existe una gran desinformación por parte del Estado del trabajo que realizan las OSC en las áreas sociales, productivas y educativas, en razón de la falta de divulgación del trabajo que éstas realizan. Tampoco el Estado ha elaborado mecanismos para conocer este quehacer. El nuevo contexto exige la creación de mecanismos que vehiculen información y faciliten la transparencia.

9. El contexto actual está abriendo nuevas oportunidades de relación del Estado con las OSC. Ya existen iniciativas importantes de relación del Estado con las OSC a nivel de desarrollo de iniciativas, discusión de marcos normativos, consultas, etc., pero esas iniciativas aunque son poco conocidas, van a potenciarse y replicarse en el corto y mediano plazo.

## 1.1. Diseño y Selección de la Muestra

Para llevar a cabo este estudio descriptivo sobre las necesidades de capacitación e información para una mejor relación institucional entre las organizaciones de la sociedad civil y los organismos gubernamentales que, desde la perspectiva del mercadeo, nos permitiera establecer las características de la demanda y la oferta de servicios de capacitación útiles para este proceso, debíamos seleccionar una no probabilística.

A partir de la recopilación inicial de informaciones básicas - a través de testigos clave - sobre las características del universo de instituciones a ser consideradas para este estudio, procedimos a una primera delimitación del mismo, a saber: organizaciones de sociedad civil, del Estado y del mercado<sup>1</sup>, mediante la elaboración de un marco muestral donde incluimos cerca de 200 instituciones (ver anexo I). A partir de este marco muestral seleccionamos una muestra de 46 instituciones y procedimos a su clasificación en cuatro segmentos, a saber:

- *Organizaciones de la sociedad civil*
- *Organismos gubernamentales*

<sup>1</sup> Si bien la identificación de las instituciones que componen la sociedad civil está hoy en discusión, existe una propuesta de Cela y Pedrezuela, dentro del marco del Proyecto INTEC-BID, de que las empresas con fines de lucro (sector privado empresarial) sean consideradas organismos del **sector mercado**, diferenciándolas así de las **organizaciones de la sociedad civil** y de los **organismos gubernamentales**. Adoptamos esta clasificación para los fines de este estudio.

- *Empresas privadas que ofertan servicios de capacitación*
- *Organismos internacionales*

El grupo más amplio corresponde a las **organizaciones de la sociedad civil**. Teniendo en cuenta la gran variedad de entidades dominicanas que se incluye en esta denominación, seleccionamos 31 instituciones (Ver Cuadro 1.1) con el criterio de que el grupo elegido reflejara la variedad existente. Seleccionamos, pues, ONGs, organizaciones de base, asociaciones empresariales, gremios, redes de ONGs, sindicatos y departamentos de universidades.

CUADRO 1.1 MUESTRA DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SIN FINES DE LUCRO

NUMERO	NOMBRE	CLASIFICACION	CUBIERTA
1	ACOPRO (Acción Comunitaria por el Progreso)	O BASE	SI
2	ADOPEM (Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer)	ONG	SI
3	ADOZONA (Asociación Dominicana de Zonas Francas, Inc.)	ASOC. EMPRESARIAL	SI
4	ADR (Asociación dominicana de Rehabilitación)	ONG	SI
5	ALIANZA ONG	RED ONGS	SI
6	AMD (Asociación Médica Dominicana)	GREMIO	SI
7	CE-MUJER	ONG	SI
8	CENTRO POVEDA	ONG	SI
9	CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES P. JUAN MONTALVO	ONG	SI
10	CIPAF (Centro de Investigación para la Acción femenina)	ONG	SI
11	CNTD (Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos)	SINDICAL/CENTRAL	SI
12	CODIA (Colegio Dominicano de Ingenieros y Arquitectos)	GREMIO	SI
13	CONEP (Consejo Nacional de Empresas)	ASOC. EMPRESARIAL	SI
14	CONSEJO INTERINSTITUCIONAL CONSTANZA	ONG	SI
15	COORDINADORA ONGS ÁREA MUJER	RED DE ONGS MUJER	SI
16	COPADEBA (Comité por la Defensa de los Derechos Barriales)	RED DE O BASE	SI
17	ENTRENA	ONG	SI
18	FORO MUNICIPAL	RED DE O BASE	SI
19	FORO SOCIAL	ONG	SI
20	FUNREDES (Fundación Redes y Desarrollo)	ONG	SI
21	IDAC (Instituto de Acción Comunitaria)	ONG	SI
22	IDDI (Instituto Dominicano de Desarrollo Integral)	ONG	SI



23	INSALUD (Instituto Nacional de la Salud)	RED ONGS SALUD	SI
24	INTEC/ EQUIS	UNIVERSIDAD	SI
25	INTEC/Centro de Estudios del Género	UNIVERSIDAD	SI
26	INTEC/EDUCACIÓN PERMANENTE	UNIVERSIDAD	SI
27	JAD (Junta Agroempresarial Dominicana)	ASOC. EMPRESARIAL	NO
28	MUDE (Mujeres en Desarrollo Dominicana)	ONG	SI
29	PID (Programa de Apoyo de Iniciativas Democráticas) / PUCMM (Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra)	UNIVERSIDAD	NO
30	PRO-FAMILIA (Asociación Dominicana Pro-Bienestar de la Familia)	ONG	SI
31	PUCMM (Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra)/ ED CONTINUADA	UNIVERSIDAD	NO
32	RED DE REDES	RED DE ONGS	SI

Al seleccionar las ONGs, el criterio fundamental fue, por un lado, la representación de los principales sectores de intervención de las ONGs dominicanas. Así, fueron incluidas ONGs que trabajan con mujeres, con la población dominico-haitiana, con maestras/os, con impedidos/as físico-motores, con organizaciones de base, con población rural, con moradores de barrios marginados, con otras ONGs.

Asimismo, el grupo seleccionado trata de representar los principales ejes de trabajo de las ONGs dominicanas: el apoyo a organizaciones, la capacitación, recursos naturales, saneamiento ambiental, crédito a microempresas y generación de ingresos, fortalecimiento institucional, democracia y municipalidad, apoyo a infraestructura, comunicación electrónica, salud, salud reproductiva. A pesar de que la mayoría de las ONGs tiene su oficina principal en Santo Domingo, tratamos de que la muestra cubriera algunas instituciones del interior. Igualmente en la muestra se han incluido instituciones grandes y pequeñas.

**Organismos gubernamentales.** En el proceso actual de un reconocimiento explícito por parte del Estado de la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y de su intención de diálogo y fortalecimiento de la misma, era importante recoger, por un lado, la oferta que existe de parte de organismos gubernamentales en capacitación interinstitucional, y por otra, la demanda que ellas mismas tienen en el proceso de diálogo con la sociedad civil.

Seleccionamos, pues, siete de las entidades gubernamentales (Ver cuadro 1.2) que se relacionan de manera particular con la sociedad civil: la Dirección de Información, Análisis y Programación Estratégica (DIAPE) como entidad responsable de la relación con la sociedad civil por parte de la Presidencia así como del seguimiento al proyecto BID-INTEC, dos de las Comisiones Presidenciales que se relacionan con numerosas ONGs: la Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado (CEPRYME) y la Comisión Ejecutiva para la Reforma del Sector Salud (CERSS), Comunidad Digna por su relación con ONGs y organizaciones con alguna incidencia en barrios marginados, y dos Ayuntamientos que han desarrollado iniciativas de relación con ONGs, el del Distrito y el de Villa González. Igualmente incluimos el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), como organismo gubernamental responsable por excelencia de capacitación.

CUADRO 1.2 MUESTRA DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

NUMERO	NOMBRE	CLASIFICACION	CUBIERTA
1	AYUNTAMIENTO -DISTRITO NACIONAL	GUBERNAMENTAL	SI
2	AYUNTAMIENTO VILLA GONZALEZ	GUBERNAMENTAL	SI
3	CERSS (Comisión Ejecutiva para la Reforma del Sector Salud)	GUBERNAMENTAL	SI
4	COPR y ME (Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado)	GUBERNAMENTAL	SI
5	COMUNIDAD DIGNA	GUBERNAMENTAL	SI
6	DIAPE (Dirección de Información, Análisis y Programación Estratégica de la Presidencia de la República)	GUBERNAMENTAL	SI
7	INFOTEP (Instituto de Formación Técnico Profesional)	GUBERNAMENTAL	SI

**Empresas privadas que ofertan servicios de capacitación a las OSC.** Es reciente por parte de las OSC la comprensión de que es una necesidad capacitarse para fortalecerse tanto como instituciones en sí mismas como para relacionarse con otras OSC y son pocas las que destinan recursos de manera regular para estos fines.

En nuestros sondeos preliminares encontramos que es limitado el universo de empresas que venden servicios de capacitación a las OSC. Inclusive, parece ser mayor el número de personas que ofrecen estos servicios en calidad de consultores/as individuales que el de las empresas cuya principal actividad es la venta de estos servicios. En la muestra (Ver cuadro 1.3) hemos incluido cuatro de estas entidades que, con fines de lucro, ofrecen servicios de capacitación y apoyo<sup>2</sup> a instituciones de la sociedad civil y a instituciones gubernamentales y servicios de apoyo a organismos internacionales.

CUADRO 1. 3 MUESTRA DE EMPRESAS PRIVADAS

N MERO	NOMBRE	CLASIFICACIÓN	CUBIERTA
1	AIDE (Asesoría Integral Dominico-Europea C. Por A)	EMPRESA	SI
2	ALEPH	EMPRESA	SI
3	EDELWEIS	EMPRESA	SI
4	GESTION Y DESARROLLO	EMPRESA	SI

<sup>2</sup> Por apoyo entendemos una serie de servicios orientados a auxiliar a las instituciones en tareas especializadas de carácter puntual, tales como hacer una evaluación, validar documentos, diseñar una estrategia de sostenibilidad, hacer un diagnóstico, formular un proyecto, establecer un plan de mercadeo, planificar actividades institucionales, etc. El apoyo puede no incluir capacitación o ser en sí mismo un proceso de capacitación acompañada, donde la tarea se lleva a cabo por el personal de la institución pero bajo la dirección de una persona especializada en la tarea de que se trate.



**Organismos internacionales.** La incidencia de algunos organismos internacionales en el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil es grande. Igualmente, son algunos de ellos que han apoyado a numerosas ONGs en procesos de fortalecimiento y consolidación institucional. Incluimos, por tanto, en la muestra una pequeña selección (Ver cuadro 1.4) de tres agencias internacionales que han mostrado voluntad de apoyar el fortalecimiento de la sociedad civil y que han asignado recursos significativos para ello.

CUADRO 1. 4 MUESTRA DE ORGANISMOS INTERNACIONALES

NOMBRE	CLASIFICACIÓN	CUBIERTA
AID (Agencia Internacional para el Desarrollo)	ORGANISMO INTERNACIONAL	SI
BID (Banco Interamericano de Desarrollo)	ORGANISMO INTERNACIONAL	SI
OXFAM Gran Bretaña	ORGANISMO INTERNACIONAL	SI

De esta muestra seleccionada de 46 instituciones, logramos entrevistar a 43 de ellas, para una cobertura de un 93 %.

## 1.2. Los Instrumentos

Para recopilar las informaciones del estudio, fueron diseñados cuatro cuestionarios semicerrados para cada uno de los segmentos de la muestra, a saber:

*Cuestionario para organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro*

*Cuestionario para organismos gubernamentales*

*Cuestionario para empresas privadas que ofertan servicios de capacitación*

*Cuestionario para organismos internacionales*

El cuestionario para organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro tiene cuatro partes:

La sección I recoge informaciones básicas sobre la institución, además de sus experiencias de coordinación y relación con otras entidades de la sociedad civil. La sección II explora las necesidades de información que tienen estas instituciones, tanto sobre otras OSC como sobre los organismos gubernamentales. Las preguntas de la sección III tratan de identificar las necesidades de capacitación, las dificultades para satisfacerlas y el presupuesto destinado a estos fines. En la sección IV se pregunta a las instituciones sobre los servicios de capacitación que ofrecen.

El cuestionario para organismos gubernamentales tiene sólo tres de las secciones descritas, pues las preguntas sobre necesidades de información se incluyen en la sección I.

El cuestionario para empresas privadas contiene dos secciones, la I y la IV. Mientras que el cuestionario para organismos internacionales igualmente contiene las secciones I y IV, pues es el mismo que utilizamos para las empresas con algunas modificaciones.

Cada uno de los cuestionarios, presentados en el anexo II fue sometido a prueba y se les hizo una serie de rectificaciones pertinentes para su aplicación definitiva.

### **1.3. El Trabajo de Terreno**

Un equipo integrado por cuatro entrevistadoras y una supervisora fue el responsable de recopilar las informaciones para cubrir la muestra seleccionada. Las entrevistadoras tenían experiencia previa en aplicación de cuestionarios y en hacer entrevistas, pero además fueron debidamente entrenadas en la aplicación de los cuatro cuestionarios diseñados.

Previa llamada telefónica solicitando la entrevista con el director/a de la institución, las entrevistadoras aplicaron el cuestionario al o la representante asignada. En algunos casos, el cuestionario fue entregado con antelación, por fax o personalmente para que la institución conociera y tuviera a mano las informaciones requeridas, y la entrevistadora, unos días más tarde, pasaba por la institución a realizar la entrevista. El tiempo de la entrevista variaba entre 45 minutos y 2 horas. Todos los cuestionarios fueron revisados por la supervisora y devueltos, en algunos casos, a las entrevistadoras para completar o aclarar informaciones.

El trabajo de terreno comenzó en los primeros días del mes de julio y estaba planificado para terminar a fines del mismo mes. Sin embargo, para poder cubrir la mayor parte de la muestra el trabajo se prolongó hasta el mes de septiembre y pudimos cubrir casi toda la muestra: 43 de 46 instituciones seleccionadas. No fue fácil. Solamente la tenacidad y constancia de las 4 entrevistadoras logró que la muestra fuera cubierta tan ampliamente pues realizar esta tarea significó grandes esfuerzos por parte del equipo entrevistador. En ocasiones, las citas concertadas después de reiteradas llamadas telefónicas fueron canceladas y postergadas para otra ocasión. Algunas instituciones pusieron muchos pretextos y objeciones para llenar el cuestionario o hacer la entrevista, a pesar de que las entrevistadoras presentaban una carta de la dirección del proyecto solicitando a las instituciones que “facilitaran la entrevista”.

Finalmente, después de múltiples intentos, quedaron tres instituciones sin cubrir: la PUCMM, tanto el PID como el Departamento de Educación Continuada, y la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD).

Es necesario también decir que buena parte de las instituciones colaboraron de buena voluntad con el estudio, reconociendo la importancia del mismo, y se mostraron interesadas en conocer sus resultados.

### **1.4. Resumen**

Con el objetivo de identificar, tanto **las necesidades** de capacitación, información y relación interinstitucional que tienen las organizaciones de la sociedad civil y las entidades del Estado que se relacionan con ellas, así como la oferta de servicios educativos disponible para estas instituciones y en estas mismas áreas, fue seleccionada una muestra no probabilística de 46 instituciones.



Esta muestra comprende cuatro segmentos:

- 1) instituciones de la sociedad civil sin fines de lucro, que incluye ONGs, gremios, redes, asociaciones empresariales, universidades, organizaciones de base y sindicatos;
- 2) organismos gubernamentales que de manera particular se relacionan con las organizaciones de la sociedad civil;
- 3) empresas privadas que ofrecen servicios de capacitación; y
- 4) organismos internacionales que, de manera particular, apoyan el fortalecimiento de la sociedad civil.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron entrevistas no estructuradas, a personas involucradas de manera particular (testigos clave) en el proceso de relación sociedad civil - Estado y cuatro entrevistas estructuradas, para ser aplicadas a las instituciones de cada uno de los segmentos definidos.

Los cuestionarios para las entrevistas estructuradas tienen varias secciones. La primera recoge informaciones básicas sobre la institución y su experiencia de coordinación y relación con otras entidades de la sociedad civil. La segunda sección explora las necesidades de información para una mejor relación entre las instituciones de la sociedad civil y entre éstas y los organismos gubernamentales. La tercera, explora las necesidades de capacitación, las dificultades para satisfacerlas y el presupuesto destinado a ese fin. La cuarta y última sección, recoge los servicios de capacitación que ofrecen las instituciones.

El trabajo de terreno se llevó a cabo durante tres meses, a través de un equipo de entrevistadoras previamente entrenadas bajo el mando de una supervisora. La muestra fue cubierta en un 93 %, es decir, 43 instituciones de 46 seleccionadas en la muestra.

## 2. Las Empresas

Para este estudio abarcamos una gama diversa de las organizaciones e instituciones que conforman la sociedad civil organizada. Una primera segmentación corresponde a aquellas empresas que ofertan servicios de capacitación y apoyo a las OSC - aunque no necesariamente de manera exclusiva - cobrando por ello una remuneración.

La sub-muestra de empresas que ofertan servicios de capacitación y apoyo a organismos de la sociedad civil es la más pequeña dentro de la muestra total del estudio, debido a que el universo de empresas que sin cobertura de alguna OSC se dediquen al servicio de capacitación y apoyo con fines de lucro y que oferte servicios al sector de las organizaciones sin fines de lucro es muy pequeño en nuestro país.

De más en más aparecen instituciones de la sociedad civil sin fines de lucro (OSC) que están ofertando servicios de capacitación y apoyo a otras instituciones del sector y al sector gubernamental, como una estrategia de autosostenibilidad<sup>3</sup>. Esta actividad remunerada, empero, no convierte a estas instituciones en empresas lucrativas, ya que su misión y objetivos de trabajo fundamentales están orientadas al bien social y, por ello, no están consideradas dentro de esta sub-muestra de empresas. A continuación pasamos a describir las características más relevantes de estas empresas.

### 2.1. Tamaño y Capital

Las cuatro empresas entrevistadas se declararon de tamaño mediano y pequeño. Las dos que se declararon pequeñas tienen un número de empleados de 1 y 6 respectivamente. Mientras que las medianas tienen entre 5 y 21 empleados cada una. Salvo esta última que tiene el mayor número de empleados, el resto informó que contrata más personal en función del volumen de trabajo del momento.

Una empresa no quiso dar información sobre su capital suscrito y pagado. El resto ha declarado su capital en 150 mil, 400 mil y un millón de pesos dominicanos. Estas empresas, además, suministraron información sobre sus activos fijos, de 102 mil, 325 mil y 750 mil pesos respectivamente.

Estas cuatro empresas han ofertado servicios de capacitación y apoyo a organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, y, tres de ellas, también a organismos gubernamentales y a organismos internacionales. La estructura de los ingresos percibidos por estas empresas según

<sup>3</sup> A través de este mismo estudio podemos constatar que la mayoría de las OSC de nuestra muestra ofrece servicios de capacitación a otras entidades del mismo sector.



tipo de servicio ofertado (capacitación y/o apoyo) y sector a quien se ha ofertado (OSC, OG y/o OI) puede observarse en el cuadro 2.1.

Estos datos evidencian la importante proporción de ingresos que reciben estas empresas por la oferta de servicios de capacitación y apoyo, los cuales oscilan entre el 80 y 90% del total de sus ingresos, siendo los servicios de apoyo igual - en un caso - o mucho más cuantiosos - en los restantes tres casos - que los servicios de capacitación ya que oscilan entre el 40 y 75 % de los ingresos percibidos. Por su parte, los ingresos percibidos por la oferta de capacitación oscilan entre 15 y 40 %.

Una de estas empresas destaca que el fuerte de sus servicios es el apoyo a las organizaciones de la sociedad civil y dentro de este apoyo la capacitación forma parte integral, ya que la metodología que utilizan es participativa y más bien ellos acompañan procesos de planificación, evaluación, diagnóstico, etc., dotando al personal de las empresas de los instrumentos metodológicos para desarrollar estos procesos bajo la conducción del personal especializado de la empresa.

**CUADRO 2.1 ESTRUCTURA DE INGRESOS PERCIBIDOS POR LAS EMPRESAS SEGUN TIPO Y SECTOR DE LA OFERTA**

CAPACITACION Y APOYO SEGÚN SECTORES DE LA OFERTA	% INGRESOS			
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
Capacitación a OSC	15	15	16	15
Apoyo a OSC	10	30	35	75
<b>Sub-total</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>51</b>	<b>90</b>
Capacitación a OG	15	7	2	
Apoyo a OG	15	10	10	
<b>Sub-total</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	
Capacitación a OI	10	7	2	
Apoyo a OI	15	15	25	
<b>Sub-total</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
<b>Total capacitación</b>	<b>40</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL APOYO</b>	<b>40</b>	<b>55</b>	<b>70</b>	<b>75</b>

## 2.2. Fortalezas y Debilidades de la Oferta de Servicios a las OSC y el Estado

En el cuadro 2.2 hemos listado las fortalezas y debilidades que estas empresas informaron confrontar en la oferta de servicios al mercado de organizaciones sin fines de lucro y al de los organismos gubernamentales. Llama la atención que la gama de debilidades identificadas en la oferta de servicios a ambos sectores es mucho más numerosa que la gama de fortalezas.

Entre las ventajas enumeradas para el **sector de las OSC** está la flexibilidad que se adquiere al tener que adaptar técnicas y metodológicas de trabajo a un sector muy heterogéneo, así como el beneficio indirecto para los propios empleados de las empresas, quienes se capacitan y acumulan experiencias en los procesos de capacitación y apoyo que les ofertan. Otras ventajas enumeradas son de naturaleza altruista, pues destacan la satisfacción de poder colaborar con el desarrollo de los recursos humanos y, en particular, con la sostenibilidad institucional de las instituciones demandantes.

En relación con las desventajas enumeradas se cita la pequeñez del mercado, dada la poca solvencia de estas empresas, destacándose que es más provechoso ofertarle servicios a las empresas privadas lucrativas, siendo la combinación de oferta a ambos sectores una estrategia de sostenibilidad empresarial.

Sin embargo, estas empresas tienen todas como sector privilegiado de oferta de servicios de capacitación y apoyo a las OSC, según lo evidencia la estructura de los ingresos percibidos, que hemos presentado en el cuadro 2.1. Inclusive este hecho es admitido explícitamente por una de las empresas, la cual afirma que a pesar de que sería más lucrativo la oferta al sector privado con fines de lucro, su opción es a favor de las OSC ya que los miembros de la empresa provienen de este sector y conocen sus necesidades.

Las informaciones suministradas también indican que la poca solvencia de estas empresas está referida a su falta de fondos para la capacitación de sus recursos humanos. Sus financiadores - en su gran mayoría provenientes de la cooperación internacional - no consideran la capacitación como un asunto a ser financiado y no disponen de fondos propios para estos fines. Esto ha moldeado una visión de la capacitación dentro de las OSC que no responde a un proceso sistemático y organizado sino, más bien, la capacitación es considerada como un asunto coyuntural para dar respuestas a problemas institucionales del momento.

Otra desventaja señalada por estas empresas se refiere al hecho de que si las OSC capacitan mucho a sus recursos humanos, estos migran a un sector de mejor paga.

Por último, otra desventaja de relevancia se refiere al alto costo del material didáctico que debe ser elaborado “a la medida” de cada OSC para acompañarla en procesos de planificación o evaluativos.

Con relación al **sector gubernamental**, se supone ventajas más grandes debido a la importancia del tamaño de la demanda potencial - no actual - de este sector, sobre todo si se compara con el volumen de la demanda de las OSC. Otras ventajas están referidas a las facilidades de infraestructura de que dispone el Estado, la oportunidad de conocer la perspectiva política del quehacer gubernamental. Una empresa destacó, además, la facilitación de la coordinación que permite el Estado, pues cuando han apoyado el desarrollo de algunas experiencias de participación conjunta OG-OSC, han constatado una buena participación de las ONG convocadas.



CUADRO 2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA OFERTA DE SERVICIOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>OFERTA A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) SIN FINES DE LUCRO</b>	
Desarrollo de flexibilidad de la empresa para adaptarse "como un sastre" a la medida de las necesidades de capacitación de las OSC.	No es muy ventajoso, pues es un mercado pequeño. Es más provechoso dar servicios privados a empresas. Combinamos la oferta para ambos sectores, aunque trabajamos más con las OSC por opción, nosotros venimos del sector y sabemos que hace falta capacitación.
La satisfacción de colaborar con el desarrollo de los recursos humanos y la sostenibilidad de las OSC.	No hay desventajas.
Nuestro personal se capacita en el mismo proceso de oferta de capacitación y adquiere experiencias.	No quieren pagar.
	El costo elevado de hacer materiales didácticos para el sector.
	No disponen de fondos para la capacitación de recursos humanos.
	Las agencias de la cooperación internacional que les donan fondos para el desarrollo de sus actividades no consideran que la capacitación de los recursos humanos es un asunto fundamental.
	Si los recursos humanos se capacitan mucho migran a otro sector de mejor paga.
	No existe una visión de un proceso de capacitación de los recursos humanos sistemático y organizado, sino más bien una capacitación coyuntural.
	No hay desventajas
<b>ORGANISMOS GUBERNAMENTALES</b>	
El Estado cuenta con infraestructura.	Ha estado menos interesado en capacitación que las OSC.
Es un mercado de un gran potencial.	Son proyectos de capacitación muy puntuales y discontinuos.
Se facilita la coordinación y el acceso a mecanismos de coordinación.	Se trata de un mercado mucho mayor y de más recursos que el de las OSC, pero no tiene vocación de contratación de capacitación.
Nos da una perspectiva de trabajo del gobierno.	El Estado no paga.
	Hemos intentado relacionarnos con el Gobierno pero es muy difícil y hemos desistido.
	Los recursos humanos están gastados. Personas con 10 años en una oficina y ganando poco, da trabajo motivarlas.
	La decisión de contratar servicios de capacitación cambia por asuntos políticos.
	Hay dificultades de relacionarse con los OG ya que esta relación se ve mediada por lo político.

Con relación a las desventajas se destaca también una visión de la capacitación puntual y discontinua y, aunque potencialmente se reconoce su mayor volumen potencial de demanda, se choca con el obstáculo de que el Estado tiende a no pagar los servicios demandados. Además, relacionarse con organismos públicos está muy mediado por intereses políticos partidarios y no por una competencia leal entre suplidores de servicios.

Una desventaja que nos parece importante destacar es la dificultad que se evoca para poder capacitar a los recursos humanos del Estado, debido a la falta de motivación para la superación personal que caracteriza a, por lo menos una parte, los empleados públicos. Al respecto se afirma que empleados con muchos años trabajando en el sector y con sueldos bajos es muy difícil motivarlos a aprender nuevas destrezas y asumir actitudes más positivas hacia su trabajo.

### **2.3. Características de la Demanda<sup>4</sup> de Capacitación**

En el caso de las empresas, la demanda actual de servicios de capacitación esta referida a la necesidad de suplirse en el mercado de la capacitación requerida para mantener actualizado a su propio personal. Al respecto, solamente una de las cuatro empresas entrevistadas nos informó que ha solicitado estos servicios a la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) y a INTEC.

A ONAP se le ha solicitado capacitación para el personal menos especializado, que labora en tareas secretariales y de apoyo logístico, a un costo módico. A INTEC, se le ha solicitado capacitación en las mismas áreas pero para el personal más calificado, a un costo más caro.

### **2.4. Características de la Oferta de Servicios de Capacitación**

Las cuatro empresas estudiadas han ofertado servicios de capacitación a una gama importante de organismos nacionales, internacionales y estatales, los cuales hemos listado en el cuadro 2.3.

Diecisiete organismos nacionales<sup>5</sup>, con una importante representación de instancias que desarrollan iniciativas de desarrollo local, tanto en el Distrito Nacional como en el interior del país, asociaciones sindicales, asociaciones con incidencia en la producción agrícola a nivel campesino y empresarial y otras con incidencia en mujeres, niñas y niños han sido identificados como demandantes de servicios de capacitación y apoyo.

También se ha identificado una importante demanda, sobre todo de apoyo, proveniente de organismos internacionales radicados en el país, quienes contratan directamente a estas empresas tanto para tareas

---

<sup>4</sup> La exploración de los niveles de la demanda de servicios de capacitación se ha hecho a través de la identificación de tres tipos de demanda: la demanda del último año, la demanda actual y la demanda potencial. La demanda de capacitación del último año está referida al tipo de servicios adquiridos durante el año anterior a la entrevista, cuales han sido las instituciones suplidoras y cual ha sido el monto del presupuesto institucional destinado a la compra de esta capacitación. Esta información es, empero, parcial ya que no pudimos recopilar información idónea sobre el presupuesto institucional destinado a su compra. La demanda actual, esta constituida por las necesidades de capacitación que han sido espontáneamente identificadas por las instituciones, tanto para su personal como para sus poblaciones blanco. Mientras que la demanda potencial representa las necesidades de capacitación identificadas por las instituciones a partir de un listado de posibles tópicos de capacitación a ser eventualmente ofertado. Estos tópicos fueron identificados a partir de las entrevistas a testigos clave y sobre la base de la experiencia de la consultora.

<sup>5</sup> Obsérvese que no aparecen organizaciones comunitarias de base (OCB) como demandantes. Esto se explicaría por dos razones: 1) la capacitación de las OCB es frecuentemente suplida por la OSC de la cual es población meta; 2) cuando la OSC no puede suplirle la capacitación, la contrata directamente a otras entidades para que la impartan a su población meta, como se verá en el capítulo sobre las OSC.



propias (actualización de planes operativos, desarrollo de términos de referencia, etc.), como para suplir una serie de servicios especializados a las OSC que apoyan (diseño de planes de mercadeo, evaluaciones, diagnósticos, etc.). Unas diez agencias, tanto estadounidenses, como europeas, así como bilaterales y multilaterales han sido identificados como clientes de estas empresas.

**CUADRO 2.3 INSTITUCIONES QUE HAN DEMANDADO SERVICIOS DE CAPACITACION Y APOYO**

<b>NACIONALES</b>
CONASUMI
JAD
CIUDAD ALTERNATIVA
COIN
CEPROSH
INICIATIVA CARIBEÑA DE GÉNERO
IDDI
CGT
CUT
CONSEJO NACIONAL DE UNIDAD SINDICAL (CNUS)
JACARAFE
CEPOCS
COMISION PROVINCIAL DE NEYBA
CONSEJO INTERINSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE CONSTANZA
CONSEJO INTERINSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE ESPERANZA
ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE HAINA
<b>INTERNACIONALES</b>
CARE - DOMINICANA
PLAN INTERNACIONAL
DEVELOPMENT ASSOCIATES
NACIONES UNIDAS
AIDSCAP
AID
COMISION UNION EUROPEA
GTZ
PASP-UE
PNUD
<b>ESTATALES</b>
SEA
INDRHI
DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE DROGAS
INFOTEP
DGPM
DGPJ
AYUNTAMIENTOS
ONAPLAN

Finalmente, también los organismos estatales demandan a estas empresas servicios de apoyo, sobre todo para la elaboración de planes estratégicos, manejo eficiente de oficinas, formulación de proyectos, etc.

**CUADRO 2.4 LISTADO DE LOS TIPOS DE SERVICIOS DE CAPACITACION Y APOYO OFERTADOS POR LAS EMPRESAS**

CAPACITACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Planificación operativa</li> <li>• Planificación estratégica y operativa sobre asuntos de la mujer sindical</li> <li>• Marco lógico</li> <li>• Planificación y programación</li> <li>• Formulación de proyectos orientados a la autosostenibilidad financiera</li> <li>• Liderazgo gerencia</li> <li>• Capacitación gerencia</li> <li>• Manejo eficiente de una oficina</li> <li>• Capacitación y concientización choferes</li> <li>• Sostenibilidad institucional</li> <li>• Selección y contratación de personal de planta</li> <li>• Desarrollo grupal de organizaciones comunitarias</li> <li>• Métodos cualitativos de investigación</li> <li>• Formulación de proyectos</li> <li>• Planificación programa de liderazgo para la mujer</li> <li>• Modelos de prestación de servicios en salud</li> </ul>
APOYO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de programas</li> <li>• Servicios técnicos de apoyo a organizaciones rurales beneficiarias del apoyo de organismos internacionales</li> <li>• Diseño de planes de mercadeo institucional</li> <li>• Estudios situacionales</li> <li>• Diagnóstico sobre la relación de una institución con sus socios</li> <li>• Facilitación proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo Urbano</li> <li>• Co-facilitación Taller Urbano Regional sobre Agua, Salud y •</li> <li>• Saneamiento Ambiental</li> <li>• Actualización Plan Operativo</li> <li>• Desarrollo de términos de referencia para proyectos de asistencia técnica de desarrollo internacional</li> <li>• Apoyo desarrollo y ejecución programas de desarrollo local</li> <li>• Orientación en contabilidad</li> <li>• Redacción de informes</li> <li>• Orientación para la elaboración y revisión alcance de proyectos</li> </ul>

Siete instituciones públicas del sector centralizado y descentralizado, así como varios ayuntamientos han sido clientes de estas empresas. Los servicios demandados por estos clientes son de capacitación y de apoyo. En el cuadro 2.4 hemos listado la oferta identificada. Puede constatar que ella abarca actividades de planificación, programación y formulación de proyectos y tópicos relacionados con la sostenibilidad institucional a nivel financiero y a nivel operativo mediante la capacitación del personal



para lograr mayores niveles de eficiencia en el manejo gerencial y cotidiano de las oficinas y en la selección del personal. Una mayor eficiencia laboral. También cubre servicios más específicos sobre desarrollo comunitario, liderazgo de la mujer, herramientas de investigación cualitativas y modelos de prestación de servicios de salud.

Con relación a los servicios de apoyo técnico, hemos identificado evaluación, acompañamientos, diagnósticos y facilitación de procesos de capacitación y para la elaboración y/o actualización de planes de trabajo. Asimismo, apoyo de tipo más técnico - instrumental para el manejo contable, la redacción de informes, etc. Algunos otros tópicos son más especializados, tales como mercadeo institucional y desarrollo local.

## 2.5. Posibilidades de Ampliación de la Oferta

Todas las empresas afirmaron estar en posibilidad de ampliar la oferta de servicios de capacitación y apoyo para responder a un aumento de la demanda. Inclusive, las empresas informaron, de manera espontánea, sobre cuáles son los servicios nuevos que podrían ofertar, los cuales hemos listado en el cuadro 2.5.

Esta oferta potencial destaca la inclusión de nuevas áreas de capacitación y apoyo, de contenido menos técnico y más político, orientadas a una mejor interrelación institucional, tales como los tópicos relativos a la democracia, el funcionamiento del Estado, la gestión pública, la descentralización. Asimismo, otro tópico novedoso e importante para la producción agrícola que puede ser ofertado es la capacitación para el mejoramiento de cultivos.

A nivel del apoyo, además de los tópicos técnicos, se destacan el desarrollo y fortalecimiento de alianzas estratégicas, herramientas para la negociación política, así como la identificación de instrumentos y roles de los diferentes sectores que inciden en los procesos de descentralización.

**CUADRO 2.5 OTROS SERVICIOS DE CAPACITACION Y APOYO POSIBLES DE SER OFERTADOS POR LAS EMPRESAS**

<b>CAPACITACION</b>
• Desarrollo Institucional
• Descentralización
• Planificación de presupuesto
• Métodos de investigación
• Democracia
• Estado
• Gestión Pública
• Mejoramiento de cultivos

APOYO
• Asistencia en formulación presupuestaria
• Estudios de mercado
• Evaluación del desempeño del personal
• Redacción de informes técnicos
• Reorganización de empresas e instituciones
• Moderación de seminarios y talleres
• Desarrollo y fortalecimiento de alianzas estratégicas
• Liderazgo
• Herramientas de negociación política
• Descentralización: identificación de instrumentos y roles de diferentes sectores
• Investigaciones de línea de base
• Estudios de impacto
• Seguimiento de proyectos informes
• Orientación para la elaboración y revisión alcance de proyectos

## 2.6. Estado de Situación de la Capacitación según las Empresas

Además, de obtener respuestas espontáneas de las empresas sobre cuáles servicios de capacitación ofrecen o están en capacidad de ampliar la oferta, también le pedimos llenar un cuadro con un listado de potenciales servicios de capacitación que podrían ser ofertados y les solicitamos anotar si podían o no suplirlos o si ya los suplían. La finalidad de esta pregunta era explorar una gama grande de servicios potencialmente útiles para las OSC en un contexto de una mayor relación inter-institucional tanto entre ellas como entre ellas y el Estado<sup>6</sup>.

En el cuadro 2.6 hemos listado las frecuencias de las respuestas. Aquí se destaca la gran gama de servicios de capacitación que estas empresas ya suplen o podrían suplir mediante la ampliación de la oferta si la demanda lo ameritara.

En efecto, en todos los tipos de capacitación propuestos, véase gerencia institucional, desarrollo de habilidades de comunicación, desarrollo de alianzas estratégicas, ampliación de la relación OSC-Estado y comprensión del rol político de las OSC, estas empresas afirman que pueden suplirlos. En particular, son la gerencia institucional, así como el desarrollo de alianzas estratégicas, las áreas que actualmente reportan que suplen entre el 50% y 63 % de todos los tópicos propuestos, y, además, afirman que pueden continuar expandiendo estos servicios.

<sup>6</sup> Como ya mencionamos anteriormente, para definir la gama de servicios de capacitación potenciales a explorar realizamos un sondeo preliminar con testigos claves, interrogándoles sobre cuales tópicos podrían ser útiles en un contexto de mayor relación OSC - Estado. También consultamos, vía Internet, la gama de capacitaciones disponibles en otros países. Por último, también constituyó un factor de peso en la selección de los tópicos la experiencia de trabajo de la consultora con las OSC.



Ahora bien, dentro de cada tipo de servicios de capacitación propuestos hay, empero, algunos servicios específicos que algunas de las empresas estudiadas dicen no pueden suplir. Sobre todo a nivel del desarrollo de habilidades de comunicación (43%), comprensión del rol político de las OSC (40%) y ampliación de la relación OSC- Estado (31%), y, en menor medida, en las áreas de gerencia institucional y desarrollo de alianzas estratégicas (25% respectivamente), ya que, como vimos, estas son las áreas de oferta mas activas.

CUADRO 2.6 ESTADO DE SITUACION DE LA CAPACITACION SEGUN EMPRESAS

TIPO DE CAPACITACIÓN	LA PODRIA SUPLIR	NO LA PODRIA SUPLIR	YA LA SUPLE SUPLIR
<b>GERENCIA INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>28</b>
<b>%</b>	<b>4.5</b>	<b>25.0</b>	<b>63.6</b>
Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico / otras metodologías similares			4
Redacción de informes técnicos	1		3
Elaboración diagnósticos sectoriales y coyunturales		1	3
Planeación estratégica			4
Manejo de trabajo en equipo y delegación		1	3
Contabilidad general y costos en empresas sociales	1	1	2
Obtención de recursos financieros	1	2	1
Herramientas de genero para análisis, planificación y evaluación	1	2	1
Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional	1		3
Manejo de matemáticas y estadísticas básicas		3	1
Técnicas de evaluación		1	3
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>%</b>	<b>37.5</b>	<b>43.8</b>	<b>18.7</b>
Tecnologías de manejo de información computarizada	1	2	1
Manejo de herramientas de comunicación intrainstitucional	2	1	1
Manejo de herramientas de comunicación extrainstitucional	2	2	
Manejo de técnicas de comunicación en grupos	1	2	1
<b>DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>%</b>	<b>25.0</b>	<b>25.0</b>	<b>50.0</b>
Construcción de coaliciones y redes		1	3
Movilización de la comunidad		1	3
Comunicación estratégica	2	1	1
Negociación y resolución de conflictos	2	1	1
Cabildeo	1	1	2
Diferencia y complementariedad OSC	1	1	2

<b>AMPLIACIÓN DE LA INTER-RELACIÓN OSC ESTADO</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
<b>%</b>	<b>21.8</b>	<b>31.3</b>	<b>46.9</b>
Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual	1	1	2
Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual		1	3
Contratación de servicios públicos a las OSC	1	1	2
Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales	1	1	2
Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC	2	1	1
Oferta de servicios públicos con participación de las OSC	1	1	2
Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión	1	1	2
Marco jurídico para una mejor relación estado – OSC		3	1
<b>MAYOR COMPRENSIÓN ROL POLÍTICO DE LAS OSC</b>	<b>25.0</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>%</b>		<b>40</b>	<b>35.0</b>
Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del estado	2	1	1
Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del estado		2	2
Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal	1	2	1
Desarrollo nacional y rol de las OSC	1	1	2
Transparencia y rendición de cuentas en la relación estado – OSC	1	2	1

## 2.7. Resumen

Si bien no se dispone en el país de un actualizado e integral registro de organizaciones de la sociedad civil, los sondeos realizados por este estudio indican que el universo de empresas lucrativas que ofertan servicios de capacitación a las organizaciones de la sociedad civil es más bien pequeña y, por consiguiente, también nuestra muestra es también pequeña.

Las empresas entrevistadas se auto clasifican en pequeñas y mediana, oscilando su número de empleados fijos entre 1 y 21 y su capital suscrito y pagado entre 150 mil y un millón de pesos dominicanos.

Todas estas empresas han ofertado servicios de capacitación y apoyo a las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro y, en menor medida, a organismos gubernamentales y a organismos internacionales.

La fuente más importante de ingresos de estas empresas es la oferta de servicios de capacitación y apoyo a las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, ya que el rango del porcentaje de ingresos por estos conceptos oscila entre el 80% y 90 % de sus ingresos totales.



Los servicios de apoyo ofertados a las organizaciones de la sociedad civil son más importantes que la capacitación misma, ya que la proporción de ingresos que perciben oscila entre el 40 y el 75 % del total de ingresos. Mientras que los ingresos por la oferta de servicios de capacitación varía entre el 15 % y el 40 % del total de los ingresos percibidos.

Se destaca, empero, que la oferta de servicios de apoyo conlleva en si mismo - en la mayoría de los casos según una de las empresas - un proceso de capacitación, ya que la metodología de apoyo utilizada es participativa. En este sentido, lo que se hace es acompañar a las instituciones en sus procesos de planificación, evaluación, diagnóstico, etc., dotándolos de instrumentos metodológicos para desarrollar estos procesos bajo el apoyo y dirección del personal especializado de la empresa.

Las ventajas que obtienen estas empresas por la oferta de servicios a las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro no son muchas, debido a la escasa capacidad solvente de las OSC para la capacitación de sus recursos humanos. Los fondos de la cooperación internacional - su principal fuente de financiación - en general no eroga fondos para este tipo de actividad y ellas no disponen de fondos propios de cierta cuantía que puedan destinarlos a la compra de estos servicios sobre una base regular. Los pocos fondos disponibles en las OSC para la compra de servicios ha determinado que privilegien la compra de servicios de apoyo, según lo muestra la estructura de ingresos de las empresas. Esto es comprensible, ya que muchos de los servicios de apoyo adquiridos responden a la necesidad de planificar, monitorear y evaluar sus iniciativas, requisito que exigen las agencias de cooperación internacional, para poder continuar apoyándolas.

Las ventajas obtenidas con la oferta al sector gubernamental parece ser aun más reducida, puesto que se afirma que este sector, a pesar de su gran potencial de demanda, no tiene vocación de contratación de capacitación para sus recursos humanos y, además, con el agravante de que cuando contrata, tiende a elegir a los ofertantes a través de un tamiz político-partidario y suele ser moroso en el pago.

Algunas ventajas citadas en la oferta de servicios a las OSC son la flexibilidad y diversidad de destrezas que adquiere el propio personal de las empresas al ofertar servicios a un sector tan heterogéneo como el de la sociedad civil organizada, así como la satisfacción de colaborar con la sostenibilidad institucional de estas organizaciones de servicios sociales.

La principal ventaja citada con relación al sector gubernamental es la facilitación de la coordinación inter - institucional que permiten estos organismos.

La demanda actual de capacitación en estas empresas está referida a la capacitación de su propio personal y no parece ser importante, pues sólo una empresa ha demandado a INTEC y ONAP capacitación para su personal secretarial y logístico.

Las empresas estudiadas han ofertado servicios de capacitación a una gama importante de OSC, organismos gubernamentales y organismos internacionales.

Entre las OSC identificamos una importante representación de instancias con iniciativas de desarrollo local tanto en el Distrito Nacional como en el interior, asociaciones sindicales, asociaciones con incidencia en la producción agrícola a nivel campesino y empresarial y otras con incidencia directa en mujeres, niñas y niños.

Agencias estadounidenses y europeas multilaterales y bilaterales, también contratan directamente a estas empresas para tareas propias de su quehacer institucional o para suplir una serie de servicios especializados a las OSC que apoyan.

En menor medida, también se ha identificado a organismos gubernamentales del sector centralizado y descentralizado, así como varios ayuntamientos, quienes utilizan los servicios de estas empresas, sobre todo para apoyar sus actividades de planificación estratégica y formulación de proyectos.

Los servicios de capacitación demandados a las empresas abarcan actividades de planificación, programación y formulación de proyectos y tópicos relacionados con la sostenibilidad institucional a nivel financiero y a nivel operativo, mediante la capacitación del personal, para lograr mayores niveles de eficiencia en el manejo gerencial y cotidiano de las oficinas y en la selección del personal una mayor eficiencia laboral. También cubre servicios más específicos sobre desarrollo comunitario, liderazgo de la mujer, herramientas de investigación cualitativas y modelos de prestación de servicios de salud.

Los servicios de apoyo técnico adquiridos son evaluación, acompañamientos, diagnósticos y facilitación de procesos de capacitación y para la elaboración y/o actualización de planes de trabajo. Asimismo, apoyo de tipo más técnico -instrumental para el manejo contable, la redacción de informes, etc. Algunos otros tópicos son más especializados, tales como mercadeo institucional y desarrollo local.

Todas las empresas estudiadas están de acuerdo en aumentar la diversidad y el número de servicios de capacitación y apoyo que ofertan si la demanda lo requiriera. Tanto espontáneamente, como a través de preguntas directas, las empresas muestran una importante oferta potencial, donde se destaca la inclusión de nuevas áreas de capacitación y apoyo de contenido menos técnico y más político, orientadas a una mejor interrelación institucional. En este sentido, se han mencionado tópicos tales como los relativos a la democracia, el funcionamiento del Estado, la gestión pública y la descentralización. Asimismo, otro tópico novedoso e importante para la producción agrícola que puede ser ofertado es la capacitación para el mejoramiento de cultivos.

A nivel del apoyo, además de los tópicos técnicos, se destacan el desarrollo y fortalecimiento de alianzas estratégicas, herramientas para la negociación política, así como la identificación de instrumentos y roles de los diferentes sectores que inciden en los procesos de descentralización.

Finalmente, se destaca que en la lista de potencial de servicios de capacitación que propusimos para explorar la ampliación de la oferta, hipotetizando un contexto de una mayor relación inter - institucional entre las OSC y entre éstas y el Estado, se constata que las empresas suplen o están en capacidad de suplir todos los tópicos propuestos, a saber: gerencia institucional, desarrollo de habilidades de comunicación, desarrollo de alianzas estratégicas, herramientas para la ampliación de la inter - relación OSC-Estado y para una mayor comprensión del rol político de las OSC. Existen diferencias entre empresas y algunas pueden suplir o no suplir algunos de ellos, pero en conjunto cada uno de los nuevos tópicos generales y específicos de capacitación pueden ser suplidos si surge la demanda.

Como conclusión general, resulta evidente que a pesar del pequeño universo de empresas lucrativas que ofertan servicios de capacitación a las OSC, la oferta de servicios no está copada y, además,



tiene potencial de expandirse, si la demanda lo amerita. En este sentido, estas empresas mencionaron que disponen de un “pool” de consultores que contratan en la medida en que la demanda lo requiera.

Inclusive, es posible prever que un aumento de la demanda podría inducir el surgimiento de nuevas empresas de este tipo, pues como bien ellas nos informan, existe una demanda potencial importante que no ha podido materializarse por falta de solvencia de las OSC y a nivel gubernamental, por falta de una vocación de contratación de capacitación para sus recursos humanos. Sin embargo, en un nuevo contexto de modernización del Estado y de la sociedad dominicana, es realista esperar una mayor relación inter e intra institucional en ambos sectores, que redundará en una mayor demanda de servicios de capacitación y apoyo a las empresas, para hacer viable y efectiva esa interrelación.

### 3. Los Organismos Gubernamentales

La sub - muestra de organismos del Estado que hemos estudiado corresponde a siete organismos gubernamentales, los cuales fueron seleccionados en razón de que previamente identificamos que tenían una cierta experiencia acumulada en la interrelación Estado-OSC. En el cuadro 3.1 presentamos un listado de los mismos y pasamos a describir las características principales de los mismos desde la perspectiva de la oferta y demanda de información y capacitación para una mejor relación con las organizaciones de la sociedad civil.

**CUADRO 3.1 MUESTRA DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**

ORGANISMO	UNIDAD ENTREVISTADA QUE SE RELACIONA CON LAS OSC
Ayuntamiento del Distrito Nacional	Oficina de Coordinación de las ONGs y la Sociedad Civil
Ayuntamiento de Villa González	Departamento de Asuntos Comunitarios
Presidencia de la República	Dirección de Información, Análisis y Programación Estadística de la Presidencia de la República
Presidencia de la República	Comisión para la Reforma y Modernización del Estado/ Area de Participación
Comisión Ejecutiva para la Reforma del Sector Salud	Programa de modernización y reestructuración del sector salud
Presidencia de la República	Programa Comunidad Digna
Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)	Relaciones Públicas

#### 3.1. Iniciativas de Inter- relación Desarrolladas por los Organismos Gubernamentales

Los organismos gubernamentales estudiados mantienen relaciones de colaboración mutua con numerosas instituciones de la sociedad civil -presentadas en el cuadro 4.2 - que abarca una gama heterogénea de organizaciones de base, tales como juntas de vecinos, ONG, asociaciones gremiales, asociaciones pro desarrollo de localidades. También se reseña la relación con un organismo internacional.

Una mención aparte la requiere el INFOTEP -institución estatal descentralizada dirigida por una junta donde participa el Estado, el sector empresarial y los trabajadores. Esta institución



que desarrolla una amplia gama de capacitación para el trabajo tiene acuerdos de colaboración con 101 centros de enseñanza públicos y privados con y sin fines de lucro, los cuales presentamos en anexo.

También identificamos, aunque en menor medida, relaciones de colaboración con otros organismos del Estado, tales como las Direcciones Municipales de Salud -organismos descentralizados de SESPAS responsables de la conducción de las políticas de salud a nivel provincial.

Las iniciativas que están llevando a cabo estos organismos del Estado con las OSC y, en menor medida, con otras instancias del mismo Estado son también numerosas y abarcan obras de infraestructura: préstamos, capacitación laboral y alfabetización, promoción de la participación ciudadana a nivel municipal, promoción de los derechos de la mujer y su protección contra la violencia a nivel comunitario, educación ambiental, oferta de bienes y servicios a bajo costo, así como actividades orientadas a fortalecer el relación del Estado con las organizaciones de la sociedad civil y la creación de redes de organizaciones para trabajar mancomunadamente. En el cuadro 3.3, hemos listado las iniciativas identificadas.

En las relaciones dentro del sector gubernamental, se han desarrollado iniciativas para apoyar el proceso de descentralización de SESPAS a través del apoyo a las DPS.

**CUADRO 3.2 OSC CON LAS CUALES LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES MANTIENEN RELACIONES DE COLABORACION**

OSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad Alternativa</li> <li>• Centro de Apoyo Aquelarre</li> <li>• CIPAF</li> <li>• ENDA Caribe</li> <li>• Centro Juan Montalvo</li> <li>• Juntas de Vecinos de Villa González</li> <li>• ADP</li> <li>• Asociación de Comerciantes de Villa González</li> <li>• Fundación Solidaridad</li> <li>• Red de Redes</li> <li>• Radio Santa María</li> <li>• UDECA</li> <li>• Foro Participación Municipal</li> <li>• Diálogo por la Reforma</li> <li>• PID</li> <li>• IDDI</li> <li>• Juntas de Vecinos</li> <li>• Clubes</li> <li>• Asociaciones pro-desarrollo de los municipios</li> </ul>
ORGANISMOS DEL ESTADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones Provinciales de Salud</li> <li>• ADN/Oficina de Relaciones con las ONGs y la Sociedad Civil</li> </ul>

### 3.2. Fortalezas y Debilidades de la Relación Estado - OSC

Interrogamos a los organismos gubernamentales sobre cuáles son las fortalezas y debilidades que ha experimentado en su relación con las organizaciones de la sociedad civil. En el cuadro 3.4 podemos ver las numerosas e importantes ventajas identificadas, cuyo eje común es el aumento del impacto del trabajo realizado por razones múltiples: elevación de la conciencia ciudadana sobre la importancia de su co - participación en iniciativas con organismos del Estado, así como garantizar su participación, economía de costos, mayor acceso a recursos, mayor capacidad logística, mayor acceso a información y aumento de la credibilidad de las iniciativas. También se señala la transferencia de “Know How”, contribuyendo a formar a docentes del sector público con las técnicas educativas de la educación popular. Finalmente, llama la atención que se destaque el apoyo desde la sociedad civil a procesos de descentralización gubernamental, la ausencia de criterios partidistas en esta interrelación así como la formalización de los acuerdos de colaboración entre las OSC y los organismos gubernamentales.

CUADRO 3.3 LISTADO DE LAS INICIATIVAS QUE DESARROLLAN LAS OG CON LAS OSC

- Construcción de obras de desarrollo urbano con participación comunitaria, tales como pequeñas cañadas, aceras, desagües, soluciones sanitarias y manejo de desechos sólidos.
- Educación sobre derechos de la mujer.
- Creación de una unidad de apoyo a mujeres maltratadas.
- Mejoría urbana y educación ambiental.
- Promoción de la participación ciudadana a nivel municipal
- Conozcamos el ayuntamiento y trabajemos juntos
- Articulación Estado - OSC
- Integración de redes
- Consultas ciudadanas sobre tópicos específicos
- Campañas de educación ciudadana para el voto consciente
- Fortalecimiento de procesos de descentralización
- Capacitación laboral en áreas diversas
- Reparación de viviendas
- Préstamos a bajo costo
- Alfabetización de adultos
- Suministro de medicamentos a bajo costo
- Suministro de alimentos a bajo costo



### CUADRO 3.4 FORTALEZAS IDENTIFICADAS POR LAS OG EN SU RELACION CON LAS OSC

- Disminución de costos de intervención
- Garantiza la vinculación ayuntamiento- ciudadanía
- Elevación de la conciencia ciudadana sobre la importancia de su participación
- Multiplicación de los beneficios de las inversiones gubernamentales
- Aumento de la capacidad de convocatoria y de la credibilidad de las iniciativas
- Apoyo recíproco
- Transparencia
- Mayor acceso a recursos
- Mayor capacidad logística
- Mayor manejo de información
- Posibilidades de concertación
- Transferencia por parte de las OSC de una muy buena formación para los docentes, con metodológicas novedosas y participativas para transmitir conocimientos
- La credibilidad de las OSC con quienes trabajamos
- Fortalecimiento de procesos de descentralización
- Formalización de acuerdos de colaboración
- Ausencia de criterios partidistas

Con relación a las debilidades de la interrelación Estado- OSC reseñadas - que presentamos en el cuadro 3.5 - la principal se refiere a la falta de conciencia de la importancia de esta relación en ambos sectores, aunque desde la perspectiva gubernamental las dificultades provienen principalmente - aunque no exclusivamente - de parte de las OSC que demuestran sectarismo, prejuicios, temor de instrumentalización, agresividad frente al Estado, todo esto dentro del marco de una escasa tradición en nuestro país de relaciones inter- institucionales. También se citan las limitaciones de recursos financieros y de falta de agilidad para dar respuestas oportunas a la ciudadanía. De manera específica, con relación a las iniciativas de descentralización gubernamental que se impulsa con la participación de las OSC, se destaca que faltan pasos importantes que dar, dentro de los mismos organismos gubernamentales, para poder profundizar este proceso.

### CUADRO 3.5 DEBILIDADES IDENTIFICADAS POR LAS OG EN SU RELACION CON LAS OSC

- Limitaciones financieras de algunos organismos del sector público que le impiden cumplir con compromisos contraídos.
- No existe conciencia de la importancia de esta interrelación en parte del sector público
- No existe conciencia de la importancia de esta interrelación en algunas OSC
- Limitaciones de recursos de todo tipo.
- Prejuicios políticos de las OSC frente al Estado
- Sectarismo político de algunas OSC
- Respuestas inadecuadas de algunas OSC ante compromisos contraídos
- Poca tradición de vinculación de las OSC con organismos gubernamentales
- Tradición de instrumentalización de las relaciones OSC-Estado
- Agresión
- No se han creado condiciones para la descentralización en aspectos básicos, tales como la descentralización presupuestaria
- Escasa tradición de trabajo inter-institucional
- No existe conciencia de la importancia de la relación de la ciudadanía con los Ayuntamientos u otros organismos públicos
- Falta de agilidad por parte de dependencias públicas para dar repuestas oportunas a la ciudadanía.

### 3.3. Características de la Demanda de Información

El nivel de información de que disponen los organismos del Estado sobre las organizaciones de la sociedad civil es calificado como bueno (4), regular (2) y deficiente (1) según las diferentes opiniones de los organismos estudiados. Asimismo, estos organismos han suministrado una lista de informaciones sobre las OSC a las que les gustaría poder acceder para sustentar una mejor relación, las cuales presentamos en el cuadro 3.6.



**CUADRO 3.6 INFORMACIONES SOBRE LAS OSC QUE SERIAN DE UTILIDAD PARA UNA MEJOR RELACION INTERINSTITUCIONAL**

- Naturaleza institucional
- Filosofía institucional
- Objetivos
- Ejes de trabajo
- Cobertura geográfica
- Ubicación
- Poblaciones blanco
- Fuentes de recursos
- Metodológicas de trabajo
- Manejo económico y situación económica interna
- Quienes son los directivos de las OSC
- Experiencias relevantes de trabajo
- Experiencias relevantes de participación ciudadana
- Experiencias relevantes de trabajo de desarrollo local
- Experiencias relevantes de trabajo de género
- Experiencias relevantes de trabajo educativo
- Conocer sus fuentes de divulgación de información

Este listado de informaciones se refiere a las características específicas de cada OSC (naturaleza, filosofía, objetivos, población blanco, ejes de intervención, cobertura, etc.) y a su modo de operación (quienes son sus directivos, manejo económico interno, metodologías de trabajo que utilizan, cómo divulgan informaciones sobre su quehacer institucional), así como cuáles han sido experiencias relevantes de su trabajo.

Además, de recibir informaciones de las OSC, todos estos organismos, a unanimidad, afirman su disposición a compartir información sobre su quehacer institucional con las OSC. Las razones alegadas para ello evocan que compartir informaciones con la ciudadanía y sus organizaciones es una condición indispensable para fortalecer el proceso de reforma y modernización del Estado que está en curso en nuestro país. Asimismo, se menciona que este intercambio de informaciones es necesario para fortalecer la relación Estado-sociedad y en este mismo sentido, beneficiaría a ambos

sectores, pues se lograría transparencia, mayor participación y democracia, así como una mayor aceptabilidad del rol de las OSC en la medida que los organismos del Estado conozcan los programas que ellas desarrollan. En el cuadro 3.7 hemos listado estas diferentes razones.

### CUADRO 3.7 RAZONES QUE JUSTIFICAN EL COMPARTIR INFORMACIONES ENTRE EL ESTADO Y LAS OSC

- Es condición indispensable para fortalecer el proceso de reforma y modernización del Estado.
- Es necesario para fortalecer la relación Estado-sociedad.
- Para beneficiarnos mutuamente, tanto el Estado, como las OSC.
- Para lograr mayor participación y democracia.
- Mayor transparencia.
- La modernización implica disponer de un mayor flujo de información.
- Mayor conocimiento de los programas que desarrollan las OSC implica ganar una mayor aceptabilidad.

Uno de los organismos gubernamentales estudiados hace una reflexión importante sobre las dificultades que existen en nuestro país para compartir informaciones sobre el quehacer de las instituciones, cualquiera que sea el sector. Se afirma, que solo el sector privado lucrativo ha comprendido la importancia de promover lo que hace y para ello recurre mucho a la publicidad. Sin embargo, las OSC ni siquiera se dan cuenta de la importancia de dar a conocer su trabajo, a pesar de la diversidad de problemáticas que abordan y la importancia que sus iniciativas tienen para nuestro país. En este sentido, se lamenta de que no comunican lo que hacen, que no haya notoriedad. Que no exista un programa de TV o un periódico dedicado exclusivamente a las OSC.

Ahora bien, además, de racionalizar la utilidad de compartir informaciones con las OSC, los organismos gubernamentales también han citado una serie de vías que podrían mejorar la interrelación Estado-OSC, las cuales presentamos en el cuadro 3.8.

En este sentido, se afirma que si bien es necesario compartir informaciones intersectorialmente, esto no basta si no se elaboran planes concretos de relación interinstitucional. Asimismo, se cita la necesidad de disponer de un directorio de las OSC que sea exhaustivo y de un mecanismo de reconocimiento formal de las OSC en tanto “partners” de los organismos gubernamentales. Otro asunto de relevancia citado para mejorar la interrelación es tener la posibilidad de participar en la toma de decisiones de las iniciativas conjuntas, así como la participación de la ciudadanía en las decisiones que competen a sus comunidades. Finalmente, son citadas también como vías idóneas el poder ofertar apoyo técnico, respaldo logístico y disponer de mayores recursos financieros y de otros tipos, destacándose la importancia de utilizar la herramienta informática para hacer más efectiva la comunicación y, por consiguiente, el intercambio de informaciones, el cual debe ser de doble vía.



### CUADRO 3.8 VIAS PARA MEJORAR LA INTERRELACION CON LAS OSC

- Es necesario, además de compartir información, elaborar planes concretos de interrelación.
- Disponer de un directorio exhaustivo de las OSC.
- Lograr un mayor respaldo logístico.
- Disponer de recursos financieros.
- Tener la posibilidad de participar en la toma de decisiones de las iniciativas conjuntas.
- Establecer mecanismos de reconocimiento formal de las OSC.
- Ofertar informaciones sobre nuestro quehacer a las OSC.
- Ofertar apoyo técnico.
- Utilización de la informática como herramienta de intercambio de informaciones.
- Respondiendo de manera más efectiva a las necesidades de la comunidad.
- Haciendo participe a la comunidad en la planificación y abordaje de los problemas de su comunidad.

#### 3.4. Características de la Demanda de Capacitación

La demanda de capacitación de los organismos gubernamentales está referida a la necesidad de suplirse en el mercado de la capacitación requerida para mantener actualizado a su personal y se ha constatado de que cinco de ellos - de los siete que componen la muestra - han adquirido durante el último año capacitación dentro y, en menor medida, fuera del país. En el cuadro 3.9 hemos listado los diferentes tipos de capacitación demandada, así como las instituciones que las han suplido.

La gama de capacitación solicitada que hemos identificado abarca técnicas de educación formal e informal, en las áreas básicas, de adultos - tanto alfabetización como educación para el trabajo - así como para el manejo del trabajo grupal. También capacitación en la formulación de políticas públicas, gestión municipal, psicología industrial, oferta de servicios de calidad a clientes, así como una serie de capacitaciones técnicas ligadas al mundo del trabajo industrial.

Las instituciones capacitadoras a nivel nacional han sido dos universidades dominicanas - UASD e INTEC -, la Secretaría de Educación, INFOTEP y el Centro Juan Montalvo. A nivel internacional se han identificado centros capacitadores especializados en los Estados Unidos, Alemania y Japón.

Los organismos gubernamentales que no han demandado en el último año ningún tipo de capacitación para su personal, exponen razones de falta de coordinación y planificación de su trabajo; también se afirma que consiguen cierta capacitación por métodos indirectos, a través de las OSC con quienes están vinculados, o a través de consultores internacionales contratados para tareas específicas.

### CUADRO 3.9 TIPO DE CAPACITACION DEMANDADA E INSTITUCIONES SUPLIDORAS

CAPACITACIÓN DEMANDADA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas públicas</li><li>• Metodología de alfabetización de adultos</li><li>• Metodología de educación inicial</li><li>• Capacitación para el trabajo</li><li>• Gestión Municipal</li><li>• Metodología de trabajo en equipo</li><li>• Metodología para reuniones productivas</li><li>• Servicios al cliente</li><li>• Psicología industrial</li><li>• Estudios técnicos especializados en electrónica, electrotecnia, procesadores, etc.</li><li>• Informática</li><li>• Manejo de conflictos</li><li>• Planeación estratégica</li><li>• Análisis de coyuntura</li></ul>
INSTITUCIONES QUE LA SUPLIERON
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituto de capacitación de Washington, dependencia del BID</li><li>• Secretaría de Educación y Cultura</li><li>• INFOTEP</li><li>• Centro Juan Montalvo</li><li>• Equipo X-INTEC</li><li>• Escuelas técnicas de Alemania y Japón</li><li>• Universidad Autónoma de Santo Domingo</li><li>• Gestión y Desarrollo</li><li>• Comfama de Colombia</li><li>• Institución paraguaya</li></ul>



**CUADRO 3.10 NECESIDADES ACTUALES DE CAPACITACION DE LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**

- Servicios al cliente
- Planificación
- Informática
- Gerencia
- Tesorería
- Planeación estratégica
- Programación y gestión estratégica
- Elaboración de diagnósticos sectoriales y coyunturales
- Manejo de trabajo en equipo y delegación
- Ciudadanía y poder municipal
- Ciudadanía y educación cívica
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Reforma del Estado y género
- Marco jurídico para una mejor relación Estado- OSC

### **3.4.1. Necesidades Actuales de Capacitación**

Otra pregunta formulada a los organismos gubernamentales ha sido si actualmente tienen necesidades de capacitación, y las respuestas han sido todas afirmativas, especificando, además, en cuáles áreas requieren dicha capacitación - las cuales hemos presentado en el cuadro 3.10.

Podemos constatar que la capacitación requerida, a pesar de ser diversa, puede agruparse en aquellas de carácter técnico y otro grupo de carácter más político, haciéndose evidente que el fortalecimiento de la interrelación de los organismos del Estado con las organizaciones de la sociedad civil pasa por el fortalecimiento técnico-gerencial de la OG. En efecto, estas necesidades de capacitación identificadas por ellos muestra que no sólo se requiere de una nueva misión política y de nuevas herramientas para abordarla en un contexto que se moderniza, sino que también requiere que sus organismos se fortalezcan internamente para dar respuestas más eficientes a la ciudadanía.

Necesidades de capacitación sobre planificación, tesorería, informática, gerencia, elaboración de diagnósticos y manejo de trabajo en equipo y delegación, traducen una demanda orientada al fortalecimiento de las estructuras gubernamentales internas. Asimismo, las necesidades sobre el diseño de estrategias y establecimientos de marcos jurídicos nuevos para el fortalecimiento de la interrelación Estado-sociedad, el manejo de conflictos, la comunicación interna y externa, género y reforma, así como el interés en una mayor conciencia ciudadana con relación al poder municipal y al civismo, son evidencias importantes de una demanda orientada a situarse en el nuevo contexto de reforma y modernización del Estado y la sociedad dominicana.

Además, interrogados directamente, todos los organismos gubernamentales afirmaron que están de acuerdo con que será necesario disponer de capacitación para poder ampliar y mejorar, de manera efectiva, su relación con las organizaciones de la sociedad civil.

Estas respuestas espontáneas sobre necesidades de capacitación, fueron complementadas mediante la presentación de una lista de servicios potenciales de capacitación para que los organismos gubernamentales anotaran cuáles podrían ser de utilidad para su institución. En el cuadro 3.11, presentamos sus respuestas, verificándose aquí de nuevo la amplia demanda potencial de los organismos gubernamentales en cada uno de los tópicos propuestos, a saber: gerencia institucional (58.4 %), desarrollo de habilidades de comunicación (53.6 %), desarrollo de alianzas estratégicas (64.3 %), ampliación de la interrelación OSC-Estado (60.7 %) y mayor comprensión del rol político de las OSC (65.7 %).

Inclusive, le pedimos a los organismos gubernamentales que de esta gama de servicios potenciales de capacitación, nos informaran sobre cuáles serían prioritarios para ellos. En este sentido, la priorización mantiene las tendencias mostradas anteriormente, de necesidades de capacitación para su fortalecimiento institucional interno y capacitación para su mejor relación interinstitucional. La novedad es que aquí se destacan de manera más clara, las necesidades de comunicación tanto a lo interno como a lo externo de los organismos gubernamentales.

### **3.4.2. Dificultades para Proveerse de Capacitación**

Finalmente preguntamos sobre las dificultades confrontadas por los organismos gubernamentales para proveerse de capacitación para sus recursos humanos y, las respuestas obtenidas han sido las siguientes:

*Problemas económicos principalmente*

*No tienen dificultad*

*No existe en el mercado local*

*No disponen de fondos específicos para capacitación, es muy difícil conseguir fondos para la capacitación*



**CUADRO 3.11 ESTADO DE SITUACION DE LAS NECESIDADES CAPACITACION  
SEGUN ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**

<b>TIPO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>LES INTERESA</b>	<b>NO LES INTERESA</b>
<b>GERENCIA INSTITUCIONAL</b>	45	21
<b>%</b>	58.4	27.3
Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico / otras metodologías similares	3	3
Redacción de informes técnicos	5	1
Elaboración diagnósticos sectoriales y coyunturales	3	3
Planeación estratégica	6	
Manejo de trabajo en equipo y delegación	5	1
Contabilidad general y costos en empresas sociales	3	3
Obtención de recursos financieros	3	3
Herramientas de género para análisis, planificación y evaluación	5	1
Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional	5	1
Manejo de matemáticas y estadísticas básicas	2	4
Técnicas de evaluación	5	1
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	15	9
<b>%</b>	53.6	32.1
Tecnologías de manejo de información computarizada	4	2
Manejo de herramientas de comunicación intrainstitucional	4	2
Manejo de herramientas de comunicación extrainstitucional	3	3
Manejo de técnicas de comunicación en grupos	4	2
<b>DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	27	9
<b>%</b>	64.3	21.4
Construcción de coaliciones y redes	5	1
Movilización de la comunidad	4	2
Comunicación estratégica	6	
Negociación y resolución de conflictos	4	2
Cabildeo	4	2
Diferencia y complementariedad OSC	4	2
<b>AMPLIACIÓN DE LA INTER-RELACIÓN OSC ESTADO</b>	34	14
<b>%</b>	60.7	25.0
Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual	4	2
Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual	4	2
Contratación de servicios públicos a las OSC	5	1
Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales	4	2
Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC	4	2
Oferta de servicios públicos con participación de las OSC	4	2
Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión	4	2
Marco jurídico para una mejor relación estado – OSC	5	1

TIPO DE CAPACITACIÓN	LES INTERESA	NO LES INTERESA
MAYOR COMPRENSIÓN ROL POLÍTICO DE LAS OSC	23	7
%	65.7	20.0
Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del estado	5	1
Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del estado	5	1
Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal	4	2
Desarrollo nacional y rol de las OSC	4	2
Transparencia y rendición de cuentas en la relación estado – OSC	5	1

CUADRO 3.12 CAPACITACION PRIORITARIA PARA LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

- Desarrollo de procesos de comunicación inter y extra institucional
- Comunicación
- Comunicación estratégica
- Obtención de recursos financieros
- Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico
- Redacción de informes técnicos
- Elaboración de diagnósticos sectoriales y coyunturales
- Herramientas de género
- Tecnologías de manejo de información computarizada
- Planificación estratégica
- Trabajo en equipo
- Negociación y resolución de conflictos
- Todo lo relacionado con la ampliación de la interrelación OSC-Estado
- Marco jurídico para una mejor relación Estado- OSC
- Construcción de coaliciones y redes
- Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas públicas
- Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual
- Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo de políticas públicas
- Oferta de servicios públicos con participación de las OSC



La dispersión, demasiado planes actuando al mismo tiempo. Se necesita una mejor organización de la capacitación. Hace falta un plan de capacitación continua.

### **Dificultades técnicas y logísticas**

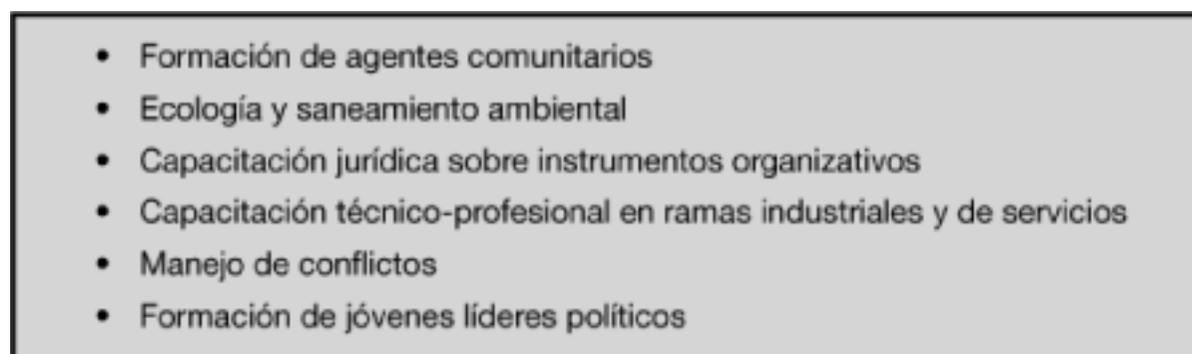
Puede constatar que hay quienes no tienen ningún tipo de limitación para proveerse la capacitación que requiere su institución, la mayoría de los organismos gubernamentales estudiados identifica dificultades financieras, logísticas y de no disponibilidad en el mercado nacional.

## **3.5. Características de la Oferta de Capacitación**

Cuatro de los siete organismos gubernamentales estudiados han ofertado servicios de capacitación a organizaciones de la sociedad civil (juntas de vecinos, comités comunitarios, colegios, universidades, comisiones de desarrollo provinciales, organizaciones de jóvenes), y a recursos humanos del sector público (Policía Nacional, Fiscalía del D.N. entre otros), así como a la membresía de Partidos Políticos. Sólo tres de estos organismos afirman que la capacitación que oferta es un servicio regular y estructurado de su institución.

En el cuadro 3.13 presentamos la capacitación ofertada en el último año, evidenciándose una gama bastante reducida de oferta.

**CUADRO 3.13 CAPACITACION OFERTADA POR LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**



<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación de agentes comunitarios</li><li>• Ecología y saneamiento ambiental</li><li>• Capacitación jurídica sobre instrumentos organizativos</li><li>• Capacitación técnico-profesional en ramas industriales y de servicios</li><li>• Manejo de conflictos</li><li>• Formación de jóvenes líderes políticos</li></ul>
---

Las cuatro instituciones afirman querer ampliar la oferta de capacitación, pero ponen en duda la posibilidad de hacerlo por falta de recursos principalmente. Hay una institución que afirma que los servicios que oferta son deficientes y que poder mejorarlos o ampliar la oferta requeriría primero que su institución se abocara a un proceso de reforma y modernización interna.

Una mención especial requiere de nuevo el INFOTEP, tal vez la principal institución de capacitación técnico-profesional del sector público, la cual forma parte de nuestra muestra. Esta institución ha establecido una amplia red con instituciones y/o centros de enseñanza públicas y privadas calificados y reconocidos, para ofertar capacitación para el trabajo a hombres y mujeres en prácticamente todas las ramas industriales y de servicios. Sus servicios de capacitación son demandados, además, por numerosas organizaciones de la sociedad civil y por organismos gubernamentales y los mismos se ofrecen a través de programas estructurados y sobre bases regulares.

### **3.6. Resumen**

Los siete organismos gubernamentales que forman nuestra muestra han sido seleccionados en razón de que disponíamos de información sobre su experiencia de relación con organizaciones de la sociedad civil.

Las evidencias empíricas recopiladas comprueban esta relación interinstitucional de los organismos gubernamentales con una gama heterogénea de organizaciones de base, ONG, asociaciones gremiales, asociaciones pro-desarrollo de localidades, centros de enseñanza, organismos internacionales, así como también - aunque en menor medida - con otros organismos del Estado.

Las iniciativas que conjuntamente están llevando a cabo estos organismos gubernamentales con otras instituciones de la sociedad civil son también numerosas y abarcan obras de infraestructura, préstamos, capacitación laboral y alfabetización, promoción de la participación ciudadana a nivel municipal, promoción de los derechos de la mujer y su protección contra la violencia a nivel comunitario, educación ambiental, oferta de bienes y servicios a bajo costo, así como actividades orientadas a fortalecer la interrelación Estado-OSC y la creación de redes para un trabajo mancomunado, tanto intra como intersectorialmente.

También se han identificado, aunque en menor medida, iniciativas intra-gubernamentales para fortalecer el proceso de modernización de SESPAS a través del fortalecimiento de las Direcciones Provinciales de Salud (DPS).

Las fortalezas identificadas por los organismos gubernamentales en su interrelación con las organizaciones de la sociedad civil están referidos fundamentalmente al aumento del impacto del trabajo realizado por razones múltiples: elevación de la conciencia ciudadana sobre la importancia de su co-participación en iniciativas con organismos del Estado, así como garantizar su participación, economía de costos, mayor acceso a recursos, mayor capacidad logística, mayor acceso a información y aumento de la credibilidad de las iniciativas.

Otro aporte importante que se señala es la transferencia de “Know How”, contribuyendo a formar a docentes del sector público con las técnicas educativas de la educación popular.

Finalmente, también se destaca el apoyo recibido desde la sociedad civil a procesos de descentralización gubernamental, la ausencia de criterios partidistas en esta interrelación, así como la formalización de los acuerdos de colaboración entre las OSC y los organismos gubernamentales.

Las debilidades de la relación Estado- OSC identificadas están referidas a la falta de conciencia de la importancia de esta relación en ambos sectores, aunque desde la perspectiva gubernamental las dificultades provienen principalmente - aunque no exclusivamente - de parte de las OSC que demuestran sectarismo, prejuicios, temor de instrumentalización, agresividad frente al Estado, todo esto dentro del marco de una escasa tradición en nuestro país de interrelación interinstitucional.

También se citan las limitaciones de recursos financieros y de falta de agilidad para dar respuestas oportunas a la ciudadanía. De manera específica, con relación a las iniciativas de descentralización gubernamental que se impulsa con la participación de las OSC, se destaca que faltan pasos importantes que dar, dentro de los mismos organismos gubernamentales, para poder profundizar este proceso.



Los niveles de información sobre las organizaciones de la sociedad civil de que disponen los organismos gubernamentales se califica de bueno (4) y de regular y deficiente (3) por las siete instituciones entrevistadas. Afirman estar en disposición de compartir informaciones gubernamentales con las OSC y al mismo tiempo establecen una lista de los tópicos sobre los cuales les gustaría que las OSC les dieran informaciones, a saber: las características específicas de cada OSC (naturaleza, filosofía, objetivos, población blanco, ejes de intervención, cobertura, etc.) y su modo de operación (quiénes son sus directivos, manejo económico interno, metodológicas de trabajo que utilizan, cómo divulgan informaciones sobre su quehacer institucional), así como cuáles han sido experiencias relevantes de su trabajo.

Los organismos gubernamentales opinan, además, que compartir informaciones con la ciudadanía y sus organizaciones es una condición indispensable para fortalecer el proceso de reforma y modernización del Estado que está en curso en nuestro país. Asimismo, se menciona que este intercambio de informaciones es necesario para fortalecer la relación Estado-sociedad y en este mismo sentido, beneficiaría a ambos sectores, pues se lograría transparencia, mayor participación y democracia, así como una mayor aceptabilidad del rol de las OSC en la medida que los organismos del Estado conozcan los programas que ellas desarrollan.

Sin embargo, los organismos gubernamentales reconocen que no es suficiente compartir informaciones si no se elaboran planes concretos de relación interinstitucional. Asimismo, se cita la necesidad de disponer de un directorio de las OSC que sea exhaustivo y de un mecanismo de reconocimiento formal de las OSC en tanto “partners” de los organismos gubernamentales.

Otro asunto de relevancia citado para mejorar la interrelación es tener la posibilidad de participar en la toma de decisiones de las iniciativas conjuntas, así como la participación de la ciudadanía en las decisiones que competen a sus comunidades.

Vías idóneas para mejorar la interrelación es poder ofertar, desde el Estado, apoyo técnico, respaldo logístico y disponer de mayores recursos financieros y de otros tipos.

Finalmente se destaca la importancia de utilizar la herramienta informática para hacer más efectiva la comunicación y, por consiguiente, el intercambio de informaciones, el cual debe ser de doble vía.

La demanda de capacitación que los organismos gubernamentales han solicitado a instituciones nacionales e internacionales abarca técnicas de educación formal e informal, en las áreas básicas, de adultos - tanto alfabetización como educación para el trabajo - así como para el manejo del trabajo grupal. También capacitación en la formulación de políticas públicas, gestión municipal, psicología industrial, oferta de servicios de calidad a clientes, así como una serie de capacitaciones técnicas ligadas al mundo del trabajo industrial y de servicios.

Las instituciones capacitadoras a nivel nacional identificadas han sido dos universidades dominicanas - UASD e INTEC -, la Secretaría de Educación, INFOTEP y el Centro Juan Montalvo. A nivel internacional se han identificado centros capacitadores especializados en los Estados Unidos, Alemania y Japón.

Los organismos gubernamentales que no han demandado en el último año ningún tipo de capacitación para su personal (3), exponen razones de falta de coordinación y planificación de su trabajo. También

afirman que consiguen cierta capacitación por métodos indirectos, a través de las OSC con quienes están vinculados, o a través de consultores internacionales contratados para tareas específicas.

Las necesidades actuales de capacitación identificadas espontáneamente por los organismos gubernamentales muestran que no sólo se requiere de una nueva misión política y de nuevas herramientas para abordarla en un contexto que se moderniza, sino que también requiere que sus organismos se fortalezcan internamente para dar respuestas más eficientes a la ciudadanía.

Las necesidades de capacitación sobre planificación, tesorería, informática, gerencia, elaboración de diagnósticos y manejo de trabajo en equipo y delegación, traducen una demanda orientada al fortalecimiento de las estructuras gubernamentales internas. Mientras que las necesidades sobre el diseño de estrategias y establecimientos de marcos jurídicos nuevos para el fortalecimiento de la interrelación Estado-sociedad, el manejo de conflictos, la comunicación interna y externa, género y reforma, así como el interés en una mayor conciencia ciudadana con relación al poder municipal y al civismo, son evidencias importantes de una demanda orientada a situarse en el nuevo contexto de modernización del Estado y la sociedad dominicana.

Las necesidades de capacitación también fueron exploradas mediante la presentación de una lista de servicios potenciales de capacitación para que los organismos gubernamentales anotaran cuales podrían ser de utilidad para su institución. Aquí de nuevo se verificó la amplia demanda potencial de los organismos gubernamentales en cada uno de los tópicos propuestos, a saber, gerencia institucional (58.4 %), desarrollo de habilidades de comunicación (53.6 %), desarrollo de alianzas estratégicas (64.3 %), ampliación de la interrelación OSC-Estado (60.7 %) y mayor comprensión del rol político de las OSC (65.7 %).

La priorización de las necesidades de capacitación a partir del listado propuesto mantiene las tendencias identificadas de manera espontánea - que ya mostramos anteriormente - a saber: necesidades de capacitación para su fortalecimiento institucional interno y capacitación para su mejor relación interinstitucional. La novedad es que aquí se destaca de manera más clara, las necesidades de comunicación tanto a lo interno como a lo externo de los organismos gubernamentales.

Las principales dificultades de los organismos gubernamentales para proveerse de la capacitación que requieren para sus recursos humanos, se refieren a dificultades financieras, logísticas y de no disponibilidad de dicha capacitación en el mercado nacional. Empero, hay organismos gubernamentales que afirman no tener de ningún tipo de limitación para proveerse la capacitación que requiere su institución, aunque la mayoría de los organismos gubernamentales estudiados identifica dificultades

Capacitación para OSC u otros organismos del Estado es ofertada por cuatro de las siete instituciones de la muestra, aunque una de ellas lo oferta de manera más bien coyuntural. Esta capacitación ha estado dirigida a juntas de vecinos, comités comunitarios, colegios, universidades, comisiones de desarrollo provinciales, organizaciones de jóvenes, y a recursos humanos del sector público (de Policía Nacional, Fiscalía del D.N. entre otros), así como a la membresía de Partidos Políticos.

La gama de capacitación ofertada es reducida, citándose la formación de agentes comunitarios, la capacitación en ecología y saneamiento ambiental, instrumentos jurídicos de organización social, manejo de conflictos, formación de jóvenes líderes políticos y la oferta estatal más importante y



estructurada sobre capacitación técnico-profesional en ramas industriales y de servicios provista regularmente por INFOTEP.

Los cuatro organismos gubernamentales que han ofertado servicios de capacitación afirman querer ampliar esta oferta, pero ponen en duda la posibilidad de hacerlo por falta de recursos principalmente. Hay, inclusive, una institución que afirma que los servicios que oferta son deficientes y que poder mejorarlos o ampliar la oferta requeriría primero que su institución se abocara a un proceso de reforma y modernización interna.

## 4. ORGANISMOS INTERNACIONALES

Nuestra muestra de organismos internacionales comprende dos organismos bilaterales y un organismo multilateral. Su selección obedeció a criterios intencionales de disponer de algunas informaciones indicativas de la situación de la oferta y demanda de servicios de capacitación de dichos organismos.

### 4.1. Demanda de Servicios de Capacitación

Los organismos internacionales estudiados no demandan servicios de capacitación para sus recursos humanos, pues disponen de sistemas de capacitación interna.

Uno de estos organismos dispone de un departamento responsable de la capacitación del personal, la cual se organiza en función de las necesidades internas que se detecten.

Otro organiza la capacitación desde la sede central ubicada en otro país. Las áreas principales de capacitación que la sede organiza están referidas a la preparación para desastres, el cabildeo, la negociación, la gerencia, la integración de perspectivas de género a planes de desarrollo y el manejo de procesos de cambio institucional, entre otros tópicos.

Finalmente el tercer organismo estudiado afirma que dispone de un buen sistema de capacitación interna, donde cada oficina debe detectar las necesidades de capacitación que requiere, a partir de las cuales se elabora un programa anual de capacitación. Generalmente esta capacitación técnica se ofrece en el país sede, pero también se da el caso de traer de allí a los expertos para que impartan la capacitación en plaza.

### 4.2. Ventajas y Desventajas de la Oferta de Servicios de Capacitación a las OSC y a los OG

Dos de estos organismos han ofertado servicios de capacitación y/o apoyo a las organizaciones de la sociedad civil y la otra si bien no oferta directamente capacitación para las OSC, sí la financia en función de las necesidades identificadas y, además, colabora con la transferencia de tecnologías y conocimiento a las OSC mediante la contratación de expertos que las apoyen.

Hemos interrogado a los organismos internacionales ofertantes de capacitación y apoyo, sobre cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil y sus respuestas las hemos listado en el cuadro 4.1.



A través de las ventajas enumeradas, podemos constatar que, en general, hay ventajas muy claras sobre el porqué ofertar capacitación a las OSC y que la misma está orientada a armonizar los intereses de los organismos internacionales de cooperación con sus contrapartes y transferir tecnologías y conocimientos para facilitar el proceso de diseño, monitoreo y evaluación de las iniciativas apoyadas a través de las OSC.

Otra ventaja citada, de corte más estratégico, es la contribución que, a través de esta capacitación, los organismos internacionales vehiculan para el fortalecimiento de la sociedad civil en su conjunto.

También se han identificado algunas desventajas importantes referidas a las complicaciones logísticas y de costos y recursos humanos que la oferta de esta capacitación implica, así como la dificultad para disponer de una persona que funja como oficial o interlocutor válido, que pueda dar respuestas efectivas a un conjunto de instituciones muy heterogéneas entre sí.

**CUADRO 4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE CAPACITACION A LAS OSC**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir propuestas y proyectos más enfocados y con mayor claridad sobre los objetivos a lograr y las estrategias para lograrlos.</li> <li>• Lograr más claridad sobre el interés estratégico de nuestra institución y sus contrapartes.</li> <li>• Facilitar el monitoreo y evaluación de programas.</li> <li>• Lograr un conocimiento más profundo de la situación y realidad de las contrapartes.</li> <li>• Transferir tecnologías y conocimientos de los expertos a estas instituciones. Contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces es complicado a nivel logístico.</li> <li>• Como es un sector segmentado, es difícil encontrar un interrelacionador válido para todos.</li> <li>• Sale muy costoso, en términos de recursos humanos y de tiempo.</li> <li>• El peligro de la dependencia.</li> <li>• El peligro de estar jugando papeles que les corresponden organizaciones locales, o de ser vistos como tales.</li> </ul>

Otros asuntos delicados señalados como desventajas son el peligro de crear dependencia por parte de las OSC a través de esta oferta de capacitación, así como la problemática del establecimiento de límites claros entre los roles de organismos locales y organismos internacionales. En este sentido,

muchas veces se corre el riesgo de ser acusado de injerencista<sup>7</sup>.

Estos organismos internacionales también ofertan servicios de capacitación y apoyo a organismos gubernamentales y al respecto también han enumerado las ventajas y desventajas de esta interrelación, las cuales listamos en el cuadro 4.2.

Podemos constatar que se identifican ventajas importantes en la interrelación OI- Estado con relación al mayor impacto de las intervenciones estatales a nivel de sostenibilidad - en comparación con las intervenciones de las OSC<sup>8</sup>. Asimismo, se valora la oportunidad de poder conocer la dinámica de funcionamiento del sector público e incidir en el fortalecimiento de los organismos estatales mediante el apoyo para la elevación de sus estándares de trabajo y la calidad de la oferta de los servicios públicos.

También se señala como una ventaja importante la posibilidad de que la interacción con los organismos gubernamentales abra vías a los organismos internacionales, a través de las cuales se pueden impulsar la concertación y la articulación de propuestas e iniciativas mancomunadas entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado.

También existen desventajas en el trabajo con el Estado y están referidas a la frecuente rotación del personal público<sup>9</sup> por razones que no son de carácter técnico, así como el riesgo de que las opciones públicas con las que colaboran los organismos internacionales no tengan el carácter de políticas de Estado, sino más bien sean opciones de carácter coyuntural en función de conveniencias políticas partidarias limitadas.

<sup>7</sup> Si bien la acusación de injerencia a los organismos internacionales no fue consignada por los segmentos receptores de la capacitación, es conocida la queja frecuente por parte de las OSC de que los organismos internacionales actúan según “la moda”, la cual no siempre concuerda con prioridades locales. A nuestro juicio, esto constituye un nudo importante a ser afrontado a través de la comunicación y el intercambio de informaciones sobre las estrategias institucionales, sus convergencias y diferencias, necesarias para disminuir las incomprensiones intersectoriales.

<sup>8</sup> Esta mayor sostenibilidad atribuida a las intervenciones estatales con relación a las intervenciones de la OSC, estaría reflejando un significativo cambio de percepción de la cooperación internacional con relación a la década pasada y parte de esta década, cuando se había priorizado el financiamiento a las OSC debido a la debilidad del Estado dominicano. En este sentido, el nuevo contexto de cambio de gobierno en 1996 y su compromiso político explícito con el proceso de reforma y modernización del Estado - política internacional de carácter regional iniciada con cierto retraso en nuestro país - serían la justificación? No sabemos hasta que punto es generalizable este cambio de percepción en los actores de la cooperación internacional, dado que nuestra muestra no es representativa del universo de OI, además de no ser este estudio el método más idóneo para dilucidar esto. Sin embargo, no nos parece que este cambio de percepción pretenda “desvestir un santo para vestir a otro”. Más bien, observamos un cambio de estrategia en la agenda internacional orientado a hacer converger el accionar de los distintos actores de la sociedad civil y la sociedad política en la construcción un mejor gobierno, más democrático, transparente y eficiente, pero donde la equidad no aparece como un objetivo político de igual relevancia que los señalados. Esta nueva estrategia, a nuestro juicio más equilibrada y realista, busca potenciar el rol específico y necesario de cada uno de los actores. Precisamente son los actores de la sociedad civil, organizados en pos del bien común, en quienes recaería la responsabilidad de liderar la potenciación del criterio de equidad a nivel normativo y, sobre todo, en la negociación y concertación con el conjunto de actores, todos embarcados en última instancia - desde diferentes intereses y perspectivas - en incidir en la definición y priorización de las políticas gubernamentales..

<sup>9</sup> Llama la atención que en este estudio, los segmentos de empresas, OG y OI y, como veremos más adelante, tampoco en el segmento OSC, se ha hecho alusión a la capacitación que están recibiendo los empleados públicos que pasarán a ser funcionarios del Estado a través de su integración a la Carrera de Servicio Civil. Es de suponer que esta capacitación, así como la inmovilidad de estos funcionarios tendrá un impacto positivo en la eficiencia del trabajo que realiza el sector público



CUADRO 4.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE CAPACITACION A LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de propiciar el fortalecimiento de las unidades estatales encargadas de proyectos sociales, mediante elevación de los estándares de trabajo.</li> <li>• Posibilidad de incidir en la articulación de propuestas concertadas entre el Estado y la sociedad civil y así contribuir a su fortalecimiento.</li> <li>• Posibilidad de mejorar la calidad de la oferta de los servicios del Estado</li> <li>• Comprender dinámica del sector público y sus oportunidades.</li> <li>• Las OSC pueden llegar sólo hasta un punto, siempre el Estado está por encima. Cuando uno trabaja con el Estado, la sostenibilidad es más asegurada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rotación de funcionarios públicos; pues los cambios son frecuentes y hay inseguridad con el personal.</li> <li>• Riesgo de que las opciones públicas sean de carácter coyuntural, matizadas por el momento político.</li> </ul>

CUADRO 4.3 SERVICIOS DE CAPACITACION OFERTADOS

CAPACITACION OFERTADA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación para enfrentar desastres</li> <li>• Planificación estratégica.</li> <li>• Metodología de evaluación impacto de programas.</li> <li>• Herramientas de cabildeo.</li> <li>• Elaboración de términos de referencia.</li> <li>• Gestión y dirección de proyectos.</li> <li>• Procedimientos simplificados de licitaciones para fondos de emergencia.</li> <li>• Aplicación de la técnica del marco lógico al diseño y ejecución de proyectos.</li> <li>• Procedimientos y adquisiciones.</li> <li>• Desarrollo Institucional.</li> </ul>

INSTITUCIONES BENEFICIARIAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrapartes de Santo Domingo y del interior del país.</li><li>• Instituciones campesinas de la Región Sur.</li><li>• Grupos urbanos de áreas marginadas.</li><li>• Grupos de mujeres.</li><li>• Ciudad Alternativa.</li><li>• Centro Bono.</li><li>• Coordinadora de ONGs de Mujeres.</li><li>• Procets.</li></ul>

### 4.3. Oferta Actual de Capacitación

Los servicios de capacitación que los organismos internacionales han ofertado a las organizaciones de la sociedad civil y a los organismos gubernamentales durante el último año son presentados a través del cuadro 4.3.

Esta capacitación observada tiene un fuerte componente técnico, pues ha dotado a las instituciones beneficiarias de herramientas para la planificación estratégica y diseño de proyectos, su gestión y dirección y las metodológicas de evaluación de impacto y monitoreo y procedimientos para elaborar términos de referencia, licitaciones y adquisiciones.

Una calificación importante para el fortalecimiento de la interpelación Estado-sociedad civil, como el cabildeo, también ha formado parte de la capacitación ofertada. Asimismo, identificamos un tipo de capacitación bastante novedosa en el país, como es la preparación para enfrentar desastres.

Toda esta capacitación está orientada a contribuir al desarrollo institucional de los organismos de la sociedad civil y gubernamentales contrapartes, para la superación de debilidades organizativas, administrativas, gerenciales y de falta de información para toma de decisiones.

Las informaciones sobre los beneficiarios de la oferta de capacitación no es muy específica<sup>10</sup>, pues sólo excepcionalmente especifican el nombre de las instituciones beneficiarias - ver cuadro 4.3 - sino más bien mencionan a instituciones contrapartes o a grupos de beneficiarios urbanos, rurales o mujeres.

<sup>10</sup> Nos parece que esto obedece a que las instituciones contrapartes son numerosas y no siempre la persona que responde la entrevista las conoce todas, sobre todo en las agencias grandes donde los/as oficiales de proyectos se especializan en determinadas áreas de intervención.



#### 4.4. Oferta Potencial de Capacitación

Interrogados sobre la posibilidad de diversificar y aumentar la cantidad de los servicios de capacitación y apoyo ofertado a las organizaciones de la sociedad civil y a los organismos gubernamentales, dos de los organismos internacionales respondieron positivamente. Aunque una institución aclara que más que diversificación de la capacitación lo que le interesaría sería focalizarla o especializarla para cubrir las necesidades de sus contrapartes.

Sin embargo, condicionan esta diversificación o focalización de la capacitación a que la misma esté relacionada con tópicos de su interés estratégico como es la lucha contra la pobreza. El otro organismo gubernamental, que no ofrece capacitación ni apoyo de manera directa sino a través de consultores asignados o mediante el financiamiento de la compra de estos servicios, afirma que en caso de ser necesario podría diversificar y ampliar su oferta de capacitación en función de las necesidades identificadas.

Por otra parte, también presentamos a los organismos internacionales un listado de tópicos de capacitación específicos para conocer la situación institucional con relación a su oferta, es decir, si estos servicios están siendo suplidos y si los puede o no suplir, con la intención de explorar la potencialidad de la oferta.

Los resultados de este sondeo son presentados en el cuadro 4.4 y se destaca ya suplen una buena cantidad de servicios de capacitación en las áreas de gerencia institucional (54.4 %) y de herramientas para una mayor comprensión del rol político de las OSC (80.0 %). Hay otras áreas, donde si bien puede atender algunas demandas específicas, no esta en capacidad de ampliar o diversificar la suplencia. Estas áreas son: desarrollo de habilidades de comunicación (66.7 %), desarrollo de alianzas estratégicas (50.0 %) y herramientas para la ampliación de la interpelación Estado-OSC (58.3 %).

CUADRO 4.4 ESTADO DE SITUACION DE LA CAPACITACION DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES

TIPO DE CAPACITACION	LA PODRIA SUPLIR	NO LA PODRIA SUPLIR	LA SUPLE
GERENCIA INSTITUCIONAL		11	18
%		33.3	54.5
Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico / otras metodologías similares		1	1
Redacción de informes técnicos		1	1
Elaboración diagnósticos sectoriales y coyunturales		1	1
Planeación estratégica			3
Manejo de trabajo en equipo y delegación		1	2
Contabilidad general y costos en empresas sociales		1	1
Obtención de recursos financieros		1	2
Herramientas de género para análisis, planificación y evaluación		1	2
Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional		1	2
Manejo de matemáticas y estadísticas básicas		2	1
Técnicas de evaluación		1	2

<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	0	8	4
%	0	66.7	33.3
Tecnologías de manejo de información computarizada		2	1
Manejo de herramientas de comunicación intrainstitucional		2	1
Manejo de herramientas de comunicación extrainstitucional		2	1
Manejo de técnicas de comunicación en grupos		2	1
<b>DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	2	9	7
%	11.1	50.0	38.9
Construcción de coaliciones y redes		1	2
Movilización de la comunidad		2	1
Comunicación estratégica		2	1
Negociación y resolución de conflictos	1	1	1
Cabildeo	1	1	1
Diferencia y complementariedad OSC		2	1
<b>AMPLIACIÓN DE LA INTER-RELACIÓN OSC ESTADO</b>	0	14	10
%	0	58.3	41.7
Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual		2	1
Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual		2	1
Contratación de servicios públicos a las OSC		2	1
Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales		1	2
Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC		2	1
Oferta de servicios públicos con participación de las OSC		2	1
Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión		2	1
Marco jurídico para una mejor relación estado – OSC		1	2
<b>MAYOR COMPRENSIÓN ROL POLÍTICO DE LAS OSC</b>	2	1	12
%	13.3	6.7	80.0
Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del estado			3
Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del estado			3
Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal	1	1	1
Desarrollo nacional y rol de las OSC			3
Transparencia y rendición de cuentas en la relación estado – OSC	1		2

#### 4.5. Resumen

La muestra de organismos internacionales comprende dos organismos bilaterales y uno multilateral y su selección intencional se hizo para disponer de algunas informaciones indicativas de la situación de la oferta y demanda de capacitación de dichos organismos.

Estos organismos no recurren a demanda externa de capacitación para sus recursos humanos, ya que sus organismos sede disponen de programas de capacitación interna en función de las necesidades que detectan.

Con relación a la oferta de capacitación y/o apoyo dirigida a las organizaciones de la sociedad civil, dos son ofertantes y la otra si bien no oferta directamente capacitación para las OSC, sí la financia



en función de las necesidades identificadas y, además, colabora con la transferencia de tecnologías y conocimiento a las OSC mediante la contratación de expertos que las apoyen.

En esta oferta de capacitación, los organismos internacionales han identificado una serie de ventajas orientadas a armonizar los intereses de los organismos internacionales de cooperación con sus contrapartes y transferir tecnologías y conocimientos para facilitar el proceso de diseño, monitoreo y evaluación de las iniciativas apoyadas a través de las OSC. Otra ventaja citada, de corte más estratégico, es la contribución que, a través de esta capacitación, los organismos internacionales vehiculan para el fortalecimiento de la sociedad civil en su conjunto.

También se han identificado algunas desventajas importantes referidas a las complicaciones logísticas y de costos y recursos humanos que la oferta de esta capacitación implica, así como la dificultad para disponer de una persona que funja como oficial o interlocutor válido, que pueda dar respuestas efectivas a un conjunto de instituciones muy heterogéneas entre sí.

Otros asuntos delicados señalados como desventajas son el peligro de crear dependencia por parte de las OSC a través de esta oferta de capacitación, así como la problemática del establecimiento de límites claros entre los roles de organismos locales y organismos internacionales. En este sentido, muchas veces se corre el riesgo de ser acusado de injerencista.

La oferta de servicios de capacitación y apoyo también está dirigida a organismos gubernamentales, identificándose ventajas importantes en la interrelación OI- Estado con relación al mayor impacto de las intervenciones estatales a nivel de sostenibilidad - en comparación con las intervenciones de las OSC. Asimismo, se valora la oportunidad de poder conocer la dinámica de funcionamiento del sector público e incidir en el fortalecimiento de los organismos estatales mediante el apoyo para la elevación de sus estándares de trabajo y la calidad de la oferta de los servicios públicos.

También se señala como una ventaja importante la posibilidad de que la interacción con los organismos gubernamentales abra vías a los organismos internacionales, para impulsar la concertación y la articulación de propuestas e iniciativas mancomunadas entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado.

Algunas desventajas identificadas están referidas a la frecuente rotación del personal público por razones que no son de carácter técnico, así como el riesgo de que las opciones públicas con las que colaboran los organismos internacionales no tengan el carácter de políticas de Estado, sino más bien sean opciones de carácter coyuntural en función de conveniencias políticas partidarias limitadas.

La oferta actual de capacitación de los organismos internacionales ofertada a las OSC y a los OG durante el último año tiene un fuerte componente técnico, pues se ha centrado en herramientas para la planificación estratégica y diseño de proyectos, su gestión y dirección, y las metodologías de evaluación de impacto y monitoreo, y procedimientos para elaborar términos de referencia, licitaciones y adquisiciones.

Una calificación importante para el fortalecimiento de la interpelación Estado-sociedad civil, como el cabildeo, también ha formado parte de la capacitación ofertada. Asimismo, identificamos un tipo de capacitación bastante novedosa en el país, como es la preparación para enfrentar desastres.

Las informaciones sobre los beneficiarios de la oferta de capacitación no es muy específica, pues sólo excepcionalmente especifican el nombre de las instituciones beneficiarias, sino más bien mencionan a instituciones contrapartes o a grupos de beneficiarios urbanos, rurales o mujeres.

La oferta potencial de capacitación, también investigada, revela que dos organismos internacionales están en disponibilidad de diversificar y aumentar la cantidad de los servicios de capacitación y apoyo ofertado a las organizaciones de la sociedad civil y a los organismos gubernamentales. Aunque una institución aclara que más que diversificación de la capacitación lo que le interesaría sería focalizarla o especializarla para cubrir las necesidades de sus contrapartes.

Sin embargo, condicionan esta diversificación o focalización de la capacitación a que la misma esté relacionada con tópicos de su interés estratégico como es la lucha contra la pobreza. El otro organismo gubernamental, que no ofrece capacitación ni apoyo de manera directa sino a través de consultores asignados, o mediante el financiamiento de la compra de estos servicios, afirma que en caso de ser necesario podría diversificar y ampliar su oferta de capacitación en función de las necesidades identificadas.

Por otra parte, también presentamos a los organismos internacionales un listado de tópicos de capacitación específicos para conocer la situación institucional con relación a su oferta, es decir, si estos servicios están siendo suplidos y si los puede o no suplir, con la intención de explorar la potencialidad de la oferta. Los resultados destacan que ya suplen una buena cantidad de servicios de capacitación en las áreas de gerencia institucional (54.4 %) y de herramientas para una mayor comprensión del rol político de las OSC (80.0 %). Hay otras áreas, donde si bien puede atender algunas demandas específicas, no está en capacidad de ampliar o diversificar la suplencia. Estas áreas son desarrollo de habilidades de comunicación (66.7 %), desarrollo de alianzas estratégicas (50.0 %) y herramientas para la ampliación de la interpelación Estado-OSC (58.3 %).



## 5. Organizaciones de la Sociedad Civil

La muestra más grande de este estudio corresponde a 29 organizaciones de la sociedad civil (OSC), ya que son éstas las instituciones más numerosas dentro del universo de las instituciones del estudio. Entendemos por organizaciones de la sociedad civil a una gama de instituciones muy heterogénea cuyo rasgo común es que desarrollan iniciativas de servicio social sin fines lucrativos. A continuación pasamos a describir algunas de sus características más destacadas.

### 5.1. Algunas Características Generales de las OSC

Las OSC estudiadas se han autclasificado en ocho tipos diferentes, a saber, organismo no gubernamental<sup>11</sup>, organización gremial, organización empresarial, organización sindical, institución universitaria, organización comunitaria o de base<sup>12</sup>, red y espacio de concertación OSC-Estado.

En el cuadro 5.1 presentamos a las OSC según tipo en que se clasificaron<sup>13</sup>, aunque en algunos casos de doble clasificación hemos privilegiado solo una, aquella que muestra mayor nivel de especificidad y concordancia con su principal área de intervención. En efecto, 11 de las OSC se autclasificaron a la vez en alguna categoría de OSC y como red, muchas veces para especificar su forma de funcionamiento. En nuestro cuadro solo presentamos siete redes, las cuales identificaron números de organismos miembros que oscilan entre 13 y 1500 organizaciones.

Además, es bueno destacar que una de las instituciones que se autclasificó como ONG, preferiría autodenominarse empresa social u organización social, pues considera que el término ONG es muy vago.

En el cuadro 5.2 presentamos los sectores de intervención de estas OSC, diferenciando entre sector principal y otros sectores de intervención y en el cuadro 5.3 presentamos sus poblaciones blanco.

A través de la gran diversidad de sectores de intervención se destaca el importante rol de las organizaciones de la sociedad civil, no lucrativas. En efecto, las iniciativas de estas

<sup>11</sup> Término genérico que por costumbre se aplica a aquellas instituciones de la sociedad civil, que ofertan algún tipo de servicio no lucrativo a las organizaciones de base o a segmentos pobres de la población.

<sup>12</sup> En años recientes, algunas organizaciones de base están acuñando el término organización comunitaria para autodenominarse, pero aun esta denominación no se ha generalizado. Para este estudio ambas denominaciones son consideradas equivalentes.

<sup>13</sup> Toda clasificación es un ejercicio en cierto modo arbitrario y difícil, pues siempre la realidad es más rica que la clasificación más exacta. Esta autclasificación no presenta, en varios casos, diferencias importantes entre las instituciones que se han ubicado en una u otra categoría y requeriría de un mayor esfuerzo de delimitación.

CUADRO 5.1 CLASIFICACION DE LAS OSC

TIPO DE OSC	FRECUENCIA
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>
Organización no gubernamental	12
Red	6
Universitaria	3
Gremial	2
Empresarial	2
Sindical	1
Espacio concertación OSC-Estado	1
Organización de base/organización comunitaria	1

instituciones tocan áreas y tópicos numerosos, tales como: salud, saneamiento ambiental, educación formal e informal, generación de ingresos, tecnologías de información y comunicación, crédito fuera del circuito formal, iniciativas de desarrollo municipal, barrial y comunitarias, iniciativas de desarrollo integral a nivel comunitario, iniciativas de desarrollo democrático, fortalecimiento institucional, coordinación de iniciativas, agregación y defensa de intereses de trabajadores, empresarios y profesionales e iniciativas variadas en favor de la mujer y/o con perspectiva de género.

Así de diversas son también las poblaciones blanco, que abarcan individuos (mujeres, hombres y jóvenes, adolescentes y niños de ambos sexos), instituciones (familias, organizaciones de base, ONGs, empresas y microempresas), grupos de estudiantes de ambos sexos (universitarios, escolares), grupos profesionales de ambos sexos (ingenieros, médicos, maestros), trabajadores en general, pobladores urbanos y rurales de municipios, barrios y comunidades, munícipes, personal municipal y personas discapacitadas.

La cobertura geográfica del trabajo que realizan las OSC es también diversa y algunas abarcan el territorio nacional en su conjunto, mientras que otras laboran en localidades específicas. Estas localidades son todas las provincias, regiones y subregiones del país en cada una de las cuales se desarrollan diferentes tipos de iniciativas. También esta cobertura abarca a más de la mitad de los municipios del país en sus áreas urbanas y rurales y a un número importante de barrios pobres, estos últimos sobre todo ubicados en la ciudad de Santo Domingo y, en menor medida, en otras ciudades grandes. También identificamos una OSC de carácter internacional que opera en el país y algunos países del Caribe y de América Latina.

Estas OSC estudiadas se autclasifican en grandes (13), medianas (9) y pequeñas (7) y si bien hay cierta concordancia con su número de empleados, en el sentido que a mayor número de empleados, mayor tamaño autoreportado, esto no siempre es así, tal y como mostramos en el cuadro 4.6. Se explica, porque la autopercepción del tamaño de las OSC está relacionada, además de con el número de empleados, con el presupuesto anual y la cobertura geográfica y, en los casos de redes, con el número de afiliados.



**CUADRO 5.2 SECTORES DE INTERVENCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

PRINCIPAL SECTOR DE INTERVENCIÓN	OTROS SECTORES DE INTERVENCIÓN
<b>ONGS</b>	
1. Educación y pedagogía para maestros y maestras	
2. Salud sexual y reproductiva	Salud infantil Salud mental Investigaciones sociodemográficas y biomédicas Educación no formal en salud sexual y reproductiva
3. Salud mediante rehabilitación	Educación especial Rehabilitación profesional Rehabilitación con base en la comunidad
4. Participación política de la mujer	Mujer y educación Mujer y empleo Violencia de género
5. Desarrollo integral de mujeres rurales	Financiamiento de iniciativas económicas Salud sexual y reproductiva Participación comunitaria Capacitación técnica y gerencial Saneamiento ambiental Educación ecológica Rescate de valores culturales de las comunidades
6. Saneamiento ambiental	Agua Salud Agricultura
7. Capacitación en tecnologías de información y comunicación; Internet.	
8. Desarrollo integral de mujeres rurales y urbanas	Organización de mujeres Salud comunitaria Cultura Proyectos productivos Formación técnica Letrinización Agua potable Medio ambiente Violencia Tercera edad
9. Crédito para la micro y pequeña empresa	Capacitación Iniciativas democráticas
10. Desarrollo de iniciativas en comunidades urbanas a través de cinco ejes: 1) salud, 2) organización y gestión comunal, 3) crédito, 4) infraestructura física y saneamiento ambiental y 5) descentralización municipal	
11. Desarrollo de iniciativas en comunidades de áreas cañeras a través de cuatro ejes: 1) animación sociocultural, 2) saneamiento ambiental y salud comunitaria, 3) generación de ingresos y 4) seguridad alimentaria	
12. Fortalecimiento institucional en el marco del desarrollo de una cultura democrática y la articulación de la sociedad civil	Apoyo para la realización de investigaciones en el ámbito comunitario

REDES	
1. Coordinación de iniciativas barriales de gestión local	Derechos humanos Obras de infraestructura, viviendas
2. Coordinación de iniciativas políticas en favor de la mujer	
3. Coordinación de instituciones del área de salud para impulsar reforma del sector	Promoción de políticas de salud con participación comunitaria Salud sexual y reproductiva Habilitación y acreditación Concertación sobre SIDA Apoyo a las Direcciones Provinciales de Salud (DPS)
4. Articulación de todas las organizaciones e instituciones civiles del municipio y coordinación de acciones mancomunadas	
5. Coordinación de organismos no gubernamentales	Relacionamiento OSC- Estado Relacionamiento OSC con otros sectores civiles
6. Coordinación de iniciativas sectoriales y territoriales para la democratización y mejor relacionamiento de organizaciones comunitarias del D.N con el Ayuntamiento	
7. Coordinación intersectorial e interinstitucional de OSC que busca la racionalización de iniciativas a favor de la comunidad mediante la realización de proyectos conjuntos	
UNIVERSITARIAS	
1. Capacitación con perspectiva de género	Investigación con perspectiva de género Apoyo para el diseño y desarrollo de proyectos con perspectiva de género
2. Servicios educativos permanentes a través de seminarios nacionales e internacionales y cursos dirigidos al público, a instituciones y empresas; diplomados universitarios en las áreas de salud, gerencia estratégica, negocios, ingenierías, ciencias de la salud y ciencias sociales y artes	Movimientos sociales Medio ambiente
3. Servicios educativos en temas urbanos y municipales	
GREMIAL	
Protección socioeconómica de la membresía y mejoría de la salud pública	Saneamiento ambiental Servicios legales
Defender intereses y derechos de la membresía y brindar asesoría al Estado en el área de la ingeniería	
EMPRESARIAL	
Articulación, apoyo y representación de las empresas miembros	Diseño de políticas Diseño de instrumentos de diálogo y arbitraje Acciones contra la corrupción
Articulación, representación y apoyo a los empresarios de zonas francas	Relación con el Estado Asesoría legal Registro y nombres de marcas de fábrica.
SINDICAL	
1. Defender los intereses de los trabajadores y trabajadoras en el plano económico, político y social	
ESPACIO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO	
1. Coordinar iniciativas municipales de las OSC con el Estado en una provincia, a través de los ejes: 1) desarrollo gobiernos locales, 2) educación y saneamiento ambiental, 3) salud y 4) educación	
COMUNITARIA O DE BASE	
1. Desarrollar intervenciones comunitarias en una zona del D.N. a través de seis ejes: 1) salud, 2) educación, 3) medio ambiente, 4) desarrollo democrático, 5) desarrollo económico y 6) derechos humanos	



#### CUADRO 5.4 POBLACIONES BLANCO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

- Mujeres
- Mujeres en edad reproductiva
- Mujeres rurales
- Hombres
- Hombres jóvenes
- Jóvenes de ambos sexos
- Niños y niñas
- Adolescentes y jóvenes
- Adolescentes rurales
- Familias
- Escolares de ambos sexos
- Estudiantes universitarios de ambos sexos
- Maestros y maestras de escuelas públicas y organizaciones populares
- Instituciones que requieren apoyo pedagógico
- Organismos no gubernamentales
- Organismos no gubernamentales que trabajan a favor de la mujer
- Organismos no gubernamentales que trabajan a favor de la salud
- Organizaciones de base
- Población de barrios
- Población de municipios y comunidades
- Personal que labora en tareas municipales
- Microempresarios de ambos sexos
- Empresarios de ambos sexos
- Profesionales y técnicos de diferentes áreas
- Médicos y asociaciones de médicos
- Ingenieros
- Trabajadores
- Personas con discapacidad física y/o mental
- Organizaciones que operan en municipios determinados

No todas las OSC nos dieron información sobre su presupuesto ejecutado anualmente durante los últimos tres años. Para la información disponible, hemos sumado el total de presupuesto anual reportado, el cual asciende en 1998 a unos 377 millones de pesos.

Esto equivale a un presupuesto anual promedio -tomando como denominador el número de OSC que reportaron la información - a unos 19 millones de pesos. Sin embargo, esta cifra no es un buen indicador debido a que hay variaciones importantes en los presupuestos anuales de cada institución, oscilando para 1998 entre un millón y 150 millones de pesos. Ver al respecto el cuadro 5.5.

CUADRO 5.5 PRESUPUESTO ANUAL DE LAS OSC TOTAL Y PROMEDIO EN RD\$

AÑO	PRESUPUESTO EJECUTADO TOTAL	PRESUPUESTO EJECUTADO PROMEDIO	No. OSC QUE REPORTARON EL PRESUPUESTO	No. OSC QUE NO REPORTARON EL PRESUPUESTO
1998	377, 358, 163.00	19, 860, 955.95	19	10
1997	302, 203, 419.00	15, 110, 170.95	20	9
1996	267, 432, 807.00	13, 371, 640.35	20	9

CUADRO 5.6 CLASIFICACION DE LAS OSC SEGUN TAMAÑO Y NUMERO DE EMPLEADOS REPORTADOS

AUTOCLASIFICACIÓN SEGÚN TAMAÑO		NÚMERO DE EMPLEADOS REPORTADOS
<b>ONGS</b>		
GRANDES	5	60, 68, 125, 130, 503
MEDIANAS	4	13, 17, 27, 30
MEDIANAS PEQUEÑAS	3	10,12, 17
<b>REDES</b>		
GRANDES	4	2,8, las dos restantes no tienen empleados sino personal voluntario para actividades específicas Membresía reportada: 13, 63, 170, 1500
MEDIANAS	1	12 Membresía reportada: 63
PEQUEÑAS	2	6,10 Membresía reportada: 13, 150
<b>UNIVERSITARIAS</b>		
MEDIANAS	2	8,9
PEQUEÑAS	1	4
<b>GREMIAL</b>		
GRANDE	2	100,120
<b>EMPRESARIAL</b>		
GRANDE	1	6
MEDIANA	1	20
<b>SINDICAL</b>		
GRANDE	1	10 Membresía reportada:100 sindicatos
<b>ESPACIO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO</b>		
GRANDE	1	57
<b>COMUNITARIA O DE BASE</b>		
MEDIANA	1	10

Con relación a los equipos y herramientas de que disponen las OSC hemos constatado que 27 de ellas disponen de computadoras, softwares diversos y 20 tienen dirección electrónica, además, de que casi todas tienen teléfono y faxes. Sólo dos instituciones que funcionan como redes no dispone de estas facilidades propias ya que operan en locales de sus afiliados.



## 5.2. Fortalezas y Debilidades del Relacionamiento con Otras OSC

Todas las organizaciones de la sociedad civil estudiadas se relacionan y desarrollan con otras instituciones del sector y reconocen en este relacionamiento una serie de fortalezas y debilidades, las cuales presentamos en el cuadro 5.7.

En las fortalezas identificadas se destaca el aumento del impacto de las intervenciones de las OSC a varios niveles: la maximización de los recursos de todo tipo, el aumento de la credibilidad y poder de convocatoria, la ampliación de la cobertura poblacional y geográfica y, en general, contribuir a la aglutinación de fuerzas en torno a propuestas que escapan a la capacidad institucional individual.

Asimismo, se destaca su importancia en la contribución del fortalecimiento institucional individual, al proveer de retroalimentación para el mejoramiento de las intervenciones, facilitar la divulgación y circulación de información, transferir experiencias y conocimientos y promover la especialización.

También a nivel de la eficiencia, este interrelacionamiento deja sus frutos, al permitir la unificación de criterios y de estrategias, proveer de protección mutua y fortalecer el liderazgo del sector y su capacidad de acción frente al Estado.

Con relación a las debilidades se destaca el recelo y la falta de comprensión sobre la importancia de coordinar y articular las iniciativas del sector, hecho muy ligado a la competencia por recursos financieros escasos y a la desconfianza que ello acarrea para compartir informaciones y divulgar el quehacer institucional, en un contexto donde los niveles de institucionalización son muy heterogéneos. En este sentido, se hace evidente una tensión entre colaboración y competencia y se destaca como una debilidad la no existencia de un código de ética que rijan las relaciones intrasectoriales.

También se destaca el tiempo que requieren las coordinaciones interinstitucionales, evocándose la necesidad de establecer pautas y controles para evitar la pérdida de tiempo.

Otras debilidades identificadas que afectan el interrelacionamiento son la indiferencia de algunas OSC frente a la problemática de género, la centralización de muchas intervenciones en Santo Domingo, la heterogeneidad de las iniciativas y las dificultades que implica para su coordinación-articulación, así como las dificultades para el sostenimiento de muchas iniciativas en el largo plazo.

El relacionamiento intra-OSC está, en la mayoría de los casos, institucionalizado, pues 25 de las 29 OSC estudiadas pertenecen formalmente a algún mecanismo de coordinación institucional. Inclusive, las cuatro instituciones que no reportaron pertenencia a ningún organismo formal de coordinación o están en proceso de hacerlo o de hecho realizan coordinaciones por otras vías.

En efecto, hay una institución que trabaja en el fortalecimiento de las relaciones de las organizaciones comunitarias con el ayuntamiento municipal, que está en proceso de definir las pautas para dichas relaciones. Otra institución que pertenece a una universidad, afirma que las coordinaciones se ejecutan a través de los mecanismos establecidos por la universidad y no directamente por ellas. Asimismo, un gremio de profesionales se relaciona con sus afiliados vía el Estado, en caso de conflictos, pues éste participa en la resolución de los mismos.

Por último, la cuarta institución afirma su misión y vocación de coordinación y rescata el trabajo realizado en la creación de la primera red telemática interinstitucional de nuestro país, de la cual se retiró por conflictos en 1995. Sin embargo, ratifica su voluntad de coordinación y de búsqueda de alternativas de coordinación efectivas a través de la utilización de los recursos telemáticos.

En el cuadro 5.8 presentamos el listado de los organismos de coordinación a los cuales pertenecen o con los cuales hacen coordinaciones las instituciones estudiadas. Como puede constatarse existe a nivel nacional e internacional - aunque en menor medida - una gama muy importante de instituciones con las cuales las OSC mantienen relaciones formales de coordinación. Si bien, a través de este listado de instituciones podemos constatar que muchas no son, en el sentido propio del término, instituciones de coordinación. Su inclusión por parte de las OSC, como mecanismos de coordinación en que han participado, nos indicaría que las OSC han llevado a cabo procesos de coordinación y/o la suscripción de acuerdos de colaboración con ellas.

**CUADRO 5.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL RELACIONAMIENTO CON OTRAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del poder de convocatoria.</li> <li>• Credibilidad a nivel de la sociedad civil y sociedad política.</li> <li>• Maximización de recursos de todo tipo.</li> <li>• Aumento de la capacidad de financiamiento.</li> <li>• Transferencia de experiencias.</li> <li>• Se evitan duplicaciones de esfuerzo y de recursos.</li> <li>• Conocimiento y actualización sobre propuestas y proyectos desarrollados por otras instituciones, manejo de informaciones.</li> <li>• Se aglutinan fuerzas sobre propuestas que escapan a capacidad institucional individual.</li> <li>• Se impulsan propuestas a nivel nacional.</li> <li>• Aumento de la capacidad técnica operativa para apoyar la realización de actividades .</li> <li>• Se definen extra Extensión del radio de acción, mayor acceso a la población, acceso a nuevos espacios.</li> <li>• Se unifican los criterios y se tiene más eficiencia.</li> <li>• Socialización de conocimientos.</li> <li>• Retroalimentación, identificación de los puntos a mejorar. Estrategias en común.</li> <li>• Mayor capacidad de acción frente al Estado.</li> <li>• Protección mutua.</li> <li>• Fortalecimiento del liderazgo del sector.</li> <li>• Fortalecimiento de la misión del sector.</li> <li>• Especialización del personal y de servicios.</li> <li>• Se facilita la divulgación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El recelo entre las mismas OSC.</li> <li>• Tiempo que exigen las coordinaciones, si no se controla se pierde mucho tiempo.</li> <li>• Falta de comprensión de las OSC de la importancia de coordinación.</li> <li>• Falta de confianza en cuanto al financiamiento.</li> <li>• Debilidad de la cultura de información en el país.</li> <li>• Indiferencia frente a la problemática de género.</li> <li>• Fractura, segmentación en el mismo movimiento de mujeres.</li> <li>• Limitada articulación para desarrollar trabajos de manera sistemática.</li> <li>• No se toma en cuenta las provincias, todo se centra en Santo Domingo y se manipulan las cosas desde allí.</li> <li>• Escasez de recursos económicos y humanos.</li> <li>• Falta de sostenibilidad a largo plazo, inconsistencia en los proyectos.</li> <li>• A veces hay fricciones por intereses involucrados.</li> <li>• Diversificación de las OSC, heterogeneidad de los centros del interior.</li> <li>• Falta de código de ética y de respeto a la competencia. Una institución pobre relacionada con una poderosa, puede no tener los efectos que se persiguen, alguien se puede aprovechar.</li> <li>• Los proyectos que se ejecutan "bajo sombra" no obtienen el fortalecimiento institucional que permitiría obtener sólo su financiamiento.</li> <li>• Falta de estrategias definidas del rol de capacitación en el trabajo de las OSC.</li> <li>• Poca seguridad que los proyectos que una institución presenta, no lo ejecuten otras.</li> <li>• La demanda es mayor que las posibilidades de dar respuesta.</li> <li>• Los diferentes niveles de institucionalización.</li> </ul>



**CUADRO 5.8 PRINCIPALES MECANISMOS DE COORDINACION INTERINSTITUCIONAL**

Principales mecanismos de coordinación	Principales mecanismos de coordinación
Acción por la Democracia	Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional
Alianza ONG	INAPA
Alforja – Red de Educación Popular	Mesa
CAMRODD	Mujer y Medio Ambiente
CEAAL – Consejo de Educación de adultos	OIT
Centro Juan Montalvo	OPS
Coalición ONGs SIDA	Org. Regional Interamericana de Trabajo (ORIT)
Coalición para el Hábitat	Participación Ciudadana
Coalición por una Justicia Independiente	Proyecto Mundial de Alimentos (PMA)
Comisión de Cultura creada a partir de Diálogo Nacional	PREAL – programa para la reforma educativa en América Latina.
Comisión de evaluación y seguimiento al proceso de reforma del Sector Salud	Proceso de integración de la Soc. Civil del Caribe
Comisión de habilitación y acreditación de ONGs de salud	Proyecto de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, BID-Intec
	Red Banco Mundial
Comité Consultor de la Sociedad Civil para negociaciones comerciales	Red con el Consejo Nacional de Drogas y Dirección Nacional de Control de Drogas
Comité Género y Reforma del Sector Salud	Red con la Comisión de Salud Cámara de Diputados y Cámara Senado
Comité Interinstitucional contra la violencia sexual y doméstica	Red de Acuerdo Interinstitucional con el Estado Dominicano (SESPAS, IDSS, CERSS, AMD)
Comunidad Digna	Red de los derechos humanos
Conaprem	Red de poder local
Conasumi	Red de Redes
Coordinadora ONGs de área bateyana (CONGAB)	Red de Salud Sexual y Reproductiva
Conep (Consejo Nacional de Empresas Privadas)	Red Dimipe
Consejo de Desarrollo Provincial de la Vega	Red Insalud
Coordinación entre IDDI, Enda Caribe, Ciudad Alternativa, Comunico y el Centro Juan Montalvo para impulsar empresas comunitarias de recogida de basura	RED Jacques Viau (trabaja con dominico-haitianos en bateyes)
Coordinadora de ONGs de Area de Mujer	Red Latinoamericana de Derechos Humanos y Laborales
Confederación Patronal Dominicana (ConfaDOM)	Red Mujer y Economía
Diálogo en la Universidad Católica - BM	Red por una vejez digna
Diálogo Nacional	Red Solidaridad
Diálogo por la Reforma	Redid (Red Dominicana de intercambio para el desarrollo)
Espacios Niñez e Infancia en Pobreza Crítica en Guachupita	Rehabilitación internacional
Fondo Mundial de Rehabilitación	Secretaría de Salud
Foro Ciudadano	SESPAS
Grupo de Acción por la Democracia	UNICEF

### **5.3. Fortalezas y Debilidades del Relacionamento OSC-ESTADO**

Al igual que como exploramos el relacionamiento de los organismos del Estado con las organizaciones de la sociedad civil desde la perspectiva de los organismos gubernamentales, también hemos explorado esta relación desde la perspectiva de las OSC.

Con excepción de una institución, todas las OSC estudiadas han desarrollado iniciativas con organismos del Estado, las cuales hemos identificado a través del cuadro 5.9, donde puede observarse su diversidad.

Tratando de sintetizar esta gama de iniciativas, hemos identificado en el área de la salud: oferta de servicios en salud primaria, sexual-reproductiva, mental y de rehabilitación e impulso a la modernización tanto del sector salud como de la seguridad social y también tópicos relacionados con el saneamiento ambiental.

La construcción y reconstrucción de viviendas y otras infraestructuras a nivel urbano y rural, el remodelamiento urbano y la recogida de basura, con notable énfasis en viviendas después del huracán Georges y también dentro del marco de lucha contra la pobreza a través de la colaboración con el programa estatal “Comunidad Digna”.

Educación y capacitación formal e informal a nivel básico, técnico y de alfabetización de adultos, así como capacitación especializada sobre tópicos específicos tales como violencia, legislación con perspectiva de género, agricultura y pecuaria, fortalecimiento del liderazgo político comunitario, la prevención de la corrupción, la planificación. También se ha identificado programas de capacitación destinados a grupos profesionales, tales como maestros y médicos de ambos sexos.

Otra área de iniciativas es la municipal, a través del apoyo para el fortalecimiento y la descentralización institucional y el desarrollo de gobiernos locales mediante el empoderamiento de la ciudadanía y la capacitación dirigida a la ciudadanía y a las autoridades municipales. También en esta área se está desarrollando una iniciativa de creación de un banco de datos sobre los municipios.

La promoción de políticas y generación de empleos y en particular la integración social y económica de las personas discapacitadas, así como la erradicación del trabajo infantil son algunas iniciativas del ámbito laboral.

Otras iniciativas identificadas son aquellas relacionadas con el género y/o la mujer, los pobladores de bateyes y la promoción internacional de los parques de zonas francas industriales.

Los organismos estatales con los cuales las OSC han desarrollado estas iniciativas son numerosos, tal y como se puede constatar a través del cuadro 4.10. Estos organismos abarcan Secretarías de Estado, el Congreso Nacional, organismos descentralizados, organismos autónomos, comisiones de trabajo, Ayuntamientos, un instituto y universidad estatales.



CUADRO 5.9 INICIATIVAS DESARROLLADAS CON ORGANISMOS DEL ESTADO

INICIATIVAS DESARROLLADAS
Capacitación de legisladores en materia de salud sexual y reproductiva para modificar leyes
Asesoramiento y apoyo para la creación de la comisión Familia y Población Desarrollo del Congreso
Ampliación de la oferta de salud sexual y reproductiva a la población
Cartilla para jueces explicando la Ley de Violencia
Desarrollo en bateyes de Quisqueya
Alfabetización
Construcción de obras comunitarias
Promoción de la Secretaría de Estado de la Mujer
Lucha en contra de violencia de género / violencia doméstica
Saneamiento ambiental y proyectos de agua potable
Proyectos en el área de salud, ley general de salud, reforma hospitalaria
Atención primaria en salud, apoyo a campañas vacunación, casa de salud
Educación básica
Fortalecimiento institucional y desarrollo de los gobiernos locales
Reforma y descentralización de Instituciones a nivel local
Red de voluntarios en salud, a disposición de SESPAS
Asesoramiento y apoyo a grupos culturales a nivel rural
Preparación de tierras y semillas, proyectos pecuarios
Formación de técnicos
Capacitación de mujeres en proyectos productivos
Construcción viviendas, reconstrucción de viviendas destruidas por el huracán Georges
Discusión y seguimiento proyecto de lucha contra la pobreza "Comunidad Digna"
Desarrollo del Proyecto "Resure", para el mejoramiento urbano de la ladera del río Ozama
Desarrollo de empresas comunitarias en el Distrito Nacional
Iniciativas de prevención de la corrupción
Fortalecimiento del liderazgo político
Programa de intervención conjunta en barrios de Santo Domingo
Promoción de los parques de zonas francas en el extranjero
Reordenamiento Urbano
Programa de recogida de basura
Policlínica de asistencia social y salud
Capacitación e identificación de necesidades micro-planificación

Continuación

INICIATIVAS DESARROLLADAS
Erradicación del trabajo infantil
Promoción políticas de empleo, generación de empleos
Integración socioeconómica de las personas con discapacidad
Formación de maestros a nivel de actualización curricular
Capacitación para los médicos y profesionales de salud
Discusión de la relación Estado- ONGs
Construcción de infraestructuras
Aspecto prevención y aspecto sanción de consumo de drogas
Capacitación en diferentes vertientes
Creación del banco de datos municipales
Estudios de viabilidad de proyectos de cambios del sistema de pensión de la Rep. Dom.
Reconstrucción de escuelas de Constanza

CUADRO 5.10 ORGANISMOS DEL ESTADO QUE SE HAN RELACIONADO CON LAS OSC

ORGANISMOS DEL ESTADO	
Ayuntamiento del Este	Dirección General de FORESTA
Ayuntamiento Distrito Nacional	Fuerzas armadas
Banco Central	IAD
CAASD	Instituto Dominicano de Seguros Sociales (IDSS)
Cámara de cuentas	Instituto Postal Dominicano ( IMPOSDOM )
CERSS	INFOTEP
Comisión por la Reforma y Modernización del Estado	Insalud
Comisión Inversión Extranjera Banco Central	INVI
Comisión presidencial de Desarrollo Barrial	Oficina Supervisora de Obras del Estado
Comisiones de Salud Congreso Nacional	ONAPLAN
Comunidad Digna	Oficina promoción inversiones extranjeras (OPIE)
CONAPLUVI (Comisión Nacional para la Prevención y Lucha Contra la Violencia Intrafamiliar)	OPS
CONAPRENN (Consejo Nacional para la prevención y rehabilitación de las personas minusválidas)	Procomunidad
CONAU	Procuraduría
Congreso	Promypime
Consejo Estatal de Azúcar	Secretaría de Agricultura
Consejo Nacional de Drogas y Dirección Nacional de Control de Drogas	Secretaría de Educación y Cultura
INAPA	Secretaría de Trabajo (SET)
DDC	Secretaría de Estado de la Mujer (SEM)
DGPM	SESPAS
DIAPE	Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD)
Distrito Educativo	Fiscalía



CUADRO 5.11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA RELACION OSC-ESTADO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor credibilidad del trabajo.</li> <li>• Intercambio de capacitación.</li> <li>• El reconocimiento institucional.</li> <li>• Permite evitar la duplicidad de iniciativas.</li> <li>• Optimización de recursos.</li> <li>• Aprovechamiento de experiencias.</li> <li>• Aumento del poder de convocatoria.</li> <li>• Capacidad técnica y operativa.</li> <li>• Posibilidad de operar con mayor consistencia, efectividad y calidad de servicios.</li> <li>• Conocimiento que vamos adquiriendo sobre las políticas del Estado.</li> <li>• Mayor apertura hacia la sociedad civil a través de un proceso de diálogo e intercambios sobre temas de interés nacional.</li> <li>• Construcción del escenario para la vinculación de OSC entre ellas y a la vez con el Estado.</li> <li>• Reconoce el papel de las ONGs en los programas de desarrollo.</li> <li>• Inserción de actividades en el marco de las políticas estatales, para aunar esfuerzos en la misma dirección.</li> <li>• item presionar más al Estado para que cumpla con sus compromisos internacionales a favor de la mujer y defina políticas que la beneficien.</li> <li>• Fortalecimiento del trabajo político de la mujer.</li> <li>• Mayor impacto en el beneficio de las comunidades a través de proyectos conjuntos.</li> <li>• Aumento de la capacidad de vincular a las instituciones estatales con la población.</li> <li>• Aumentar el acceso a la capacidad técnica a nivel rural.</li> <li>• Fortalecimiento de estructuras comunitarias mediante sistemas de apoyo y capacitación conjuntos.</li> <li>• Mayor acceso a capacitación a nivel municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere que los administradores del Estado acepten esta vinculación, la promuevan, la busquen, lo que no siempre es el caso.</li> <li>• A veces solo funciona para buscar recursos, pero no aporta nada.</li> <li>• Hay poco conocimiento de las organizaciones del Estado.</li> <li>• Hay organismos gubernamentales difíciles de tratar.</li> <li>• Poca institucionalización de la relación entre ambos.</li> <li>• Las resabias existentes y protagonismos mal entendidos entre los papeles de ONGs y OGs. Una lucha innecesaria por un espacio que hay que compartir.</li> <li>• Hay prejuicios en relacionarse con el Estado en el movimiento de las mujeres. Hay mujeres que consideran que esto es una cooptación.</li> <li>• El Estado manipula a veces.</li> <li>• Dificultad del Estado para emprender procesos innovadores.</li> <li>• Falta de visión y dificultad de funcionarios públicos para entender a las OSC.</li> <li>• Erosiona a veces las organizaciones de base porque el Estado las usa como frente político y hace daño a las instituciones.</li> <li>• El Estado actúa siempre como si tuviéramos un enfrentamiento con ellos.</li> <li>• Con frecuencia las prioridades del Estado no son las mismas de la comunidad.</li> <li>• No se le da continuidad y seguimiento a los trabajos en marcha.</li> <li>• Falta de apoyo y motivación por parte del Estado.</li> <li>• Falta de recursos para seguir promoviendo acciones.</li> <li>• Los funcionarios con los cuales se coordina no tienen poder de decisión para garantizar os procesos.</li> <li>• La debilidad institucional que tiene el Estado.</li> <li>• Las cosas en este país son por moda y cuando cambian los intereses del gobierno de turno se sabotean los procesos de acuerdo a nuevo interés, lo que nos debilita.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo estatal es vertical.</li> <li>• Incumplimiento de acuerdos por parte del Estado.</li> <li>• La inestabilidad del incumbente público en esos puestos.</li> <li>• La inconsistencia de las OSC en el seguimiento.</li> <li>• La burocracia estatal y lentitud en el desembolso.</li> <li>• Los funcionarios públicos participan no porque quieren, sino porque fueron designadas y dedican poco tiempo y no dan seguimiento.</li> <li>• La dificultad que tienen algunas instituciones estatales de detectar sus verdaderas necesidades.</li> <li>• La poca visión de futuro y/o previsión del Estado.</li> </ul>

Las OSC también nos brindaron información sobre cuáles son las fortalezas y debilidades de su relación con los organismos estatales, los cuales hemos listado en el cuadro 5.11. Una de las instituciones del estudio recalcó que evaluar las fortalezas y debilidades de esta relación requiere de un marco más amplio donde se pondere la actitud del gobierno y del funcionariado incumbente frente a las organizaciones de la sociedad civil y que esto ha variado de un gobierno a otro pasando por etapas, no necesariamente sucesivas ni claramente delimitadas, de *laissez faire*, acompañantes mutuos en el desarrollo de iniciativas e intentos de competencia y control. En este sentido, la falta de un marco jurídico que normatice estas relaciones constituye una necesidad urgente.

Las principales fortalezas reseñadas por las OSC son la mayor eficiencia y el mayor impacto de las intervenciones realizadas conjuntamente con organismos del Estado. A nivel de la eficiencia nos hablan de evitar duplicidad, optimizar recursos, acceder a más capacitación para las poblaciones blanco, de aumentar la capacidad de vinculación de los organismos gubernamentales con la población de las comunidades, vía las OSC.

A nivel de impacto se afirma que se logra un mayor beneficio para las comunidades, a través del mejoramiento de la calidad de los servicios y la implementación de sistemas de apoyo y capacitación conjuntas, se aumenta la capacidad de presión de las OSC frente al Estado en favor de las comunidades y, sobre todo, se logra insertar y potenciar las iniciativas de las OSC en el marco de las políticas públicas, aunando esfuerzos públicos y privados en una misma dirección.

También se señalan logros de carácter institucional y de ganancias políticas, tales como mayor credibilidad del trabajo, el reconocimiento y legitimación del rol de las OSC en los programas de desarrollo y el avance en la construcción de escenarios de vinculación OSC-Estado y hasta de las OSC entre ellas. En lo relativo a la mujer y/o al género, se fortalece el trabajo político en contra de la discriminación de la mujer.



Las debilidades identificadas en esta interrelación son, a pesar de estas fortalezas, muchas. La mayoría refieren a las dificultades de lidiar con el Estado por asuntos de desconfianza y temor a ser manipuladas, cooptadas o utilizadas como frente político partidario. La instrumentalización por parte del Estado de esta vinculación es un fantasma que recorre el imaginario del personal de la mayoría de las OSC<sup>14</sup>.

Sin embargo, hay instituciones que plantean una posición más mesurada, identificando estas dificultades de relacionamiento en los dos actores participantes. Es así que se afirma que existen resabios y protagonismos mal entendidos en los papeles de las OSC y de los organismos gubernamentales, calificando esta oposición como innecesaria, ya que ambos sectores están abocados a compartir los espacios de intervención.

Otras dificultades referidas como de carácter funcional y del lado del Estado se refieren a la burocracia y lentitud estatal, a la falta de visión de futuro y previsión de que adolecen los funcionarios públicos, su movilidad frecuente por asuntos de carácter político, la falta de cumplimiento de acuerdos, así como su falta de motivación y de recursos, que en síntesis remiten a las debilidades del Estado dominicano.

Del lado de las OSC se menciona la falta de consistencia en la implementación de mecanismos de seguimiento de las iniciativas desarrolladas, el desconocimiento de los organismos públicos, así como las diferencias de prioridades entre las OSC - quienes en principio deben vehicular las prioridades comunitarias - y el Estado.

## **5.4. Características de la Circulación y de las Necesidades de Información**

### **5.4.1. Mecanismos de circulación de información**

Todas las OSC afirmaron que disponen de mecanismos de circulación de información a lo interno de sus instituciones y la mayoría (18) califican su funcionamiento de bueno y el resto (11) dice que funciona de manera regular.

Con relación a la existencia de mecanismos de circulación de información hacia lo externo, 27 de ellas informaron que disponen de estos mecanismos. En el cuadro 4.12 hemos listado cada uno de los mecanismos de divulgación de información externa de que disponen las OSC. La mayoría fueron identificados de manera genérica, pudiéndose constatar que, actualmente, se utiliza la gama casi completa de medios escritos, visuales, auditivos y computarizados para hacer circular las informaciones. Hemos incluido en nuestro listado también algunas publicaciones periódicas de las OSC, las cuales fueron identificadas por sus nombres.

También pedimos a las OSC que autocalificaran el funcionamiento de estos mecanismos de comunicación externa de que disponen, constatándose que en 16 casos éstos se califican de regulares (14), o malos (2). Los restante 12 casos los califican de buenos.

---

<sup>14</sup> Llama la atención cómo organismos gubernamentales perciben como una fortaleza de su relación con las OSC, la neutralidad partidaria, cuando precisamente la percepción de OSC es lo contrario.

Sobre la relación específica de las OSC con los medios de comunicación, se les pidió que evaluaran la calidad de esta interrelación, calificada como buena por 15 instituciones y como regular(12) y mala(2) por las 14 restantes. Cuando profundizamos sobre esta relación, constatamos que 13 instituciones de las 29 entrevistadas disponen de personal especializado en relaciones públicas y han definido una política al respecto. Pero solo 9 instituciones disponen de fondos específicos destinados a las actividades de divulgación a través de los medios de comunicación, constituyendo ésta la debilidad mayor.

**CUADRO 5.12. MECANISMOS DE CIRCULACION DE INFORMACION**

IDENTIFICADOS GENÉRICAMENTE	IDENTIFICADOS CON SU NOMBRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria anual</li> <li>• Boletín</li> <li>• Brochure</li> <li>• Periódico</li> <li>• Carta Informativa</li> <li>• Centro de documentación</li> <li>• Sistema estadístico local computarizado</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Simposios</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Revista</li> <li>• Cuñas radiales y de TV</li> <li>• Anuario estadístico</li> <li>• Anuario pedagógico</li> <li>• Publicación científica</li> <li>• Publicación gremial</li> <li>• Página semanal en el periódico</li> <li>• Hoja informativa</li> <li>• Columnas fijas en los medios escritos</li> <li>• Ruedas de prensa</li> <li>• Publicación de estudios e investigaciones</li> <li>• Página Web</li> <li>• Comunicación a través de Email</li> <li>• Programa de Radio</li> <li>• Programa de TV</li> <li>• Formación de periodistas en los tópicos de trabajo de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódico Quehaceres</li> <li>• Revista Rehabilitación en Marcha</li> <li>• Revista Construyendo</li> <li>• Boletín Democracia es Participar</li> <li>• Revista Ambar</li> <li>• Revista Sociedad Civil</li> <li>• Revista Población y Desarrollo</li> </ul>

#### 5.4.2. Fortalezas y debilidades de la circulación de información entre las OSC

En el cuadro 5.13 hemos listado las fortalezas y debilidades identificadas por las OSC en el proceso divulgación de informaciones sobre su quehacer institucional a otras instituciones de la sociedad civil.

Con relación a las fortalezas de: compartir informaciones con el sector, se destaca el rol que la divulgación de información juega en la promoción institucional y en la legitimación del rol de las OSC en la sociedad en su conjunto y de manera específica con relación a las comunidades beneficiarias, perfilándose la función democratizadora e impulsora de debates nacionales de las OSC. También se destaca la importancia que juega esta circulación de información en el auspicio de una cultura de transparencia y honestidad y en la promoción de la equidad de género.



Asimismo, la divulgación de información contribuye a eficientizar las iniciativas del sector, al permitir la retroalimentación interinstitucional y servir de base para la coordinación, la conformación de alianzas y la construcción de esquemas de competencia positivos y transparentes.

Empero, la divulgación de información no está exenta de los riesgos de una competencia desleal, que utilice estas informaciones para apropiarse de iniciativas ajenas. Asimismo, esta tarea requiere de recursos y tiempo no siempre disponibles y no siempre la calidad de la información divulgada es buena.

Ahora bien, estas debilidades no justifican el evitar la divulgación de información, ya que el balance global le atribuye más ventajas que desventajas. Esto es expresado muy gráficamente por un testimonio de una persona, funcionaria de una de las instituciones en estudio, quien afirmó que “la gallina tiene que cacarear su huevo, aunque corra el riesgo de que alguien se lo robe”.

### **5.4.3. Fortalezas y debilidades de la circulación de información con relación a los Organismos Gubernamentales**

También las OSC identificaron un conjunto de fortalezas y debilidades de la divulgación de información sobre su quehacer institucional a los organismos gubernamentales, las cuales presentamos en el cuadro 5.14.

Con relación a las fortalezas se insiste mucho en el impacto político que tiene la divulgación de información de cara a los organismos estatales por su contribución a la legitimación del rol de las OSC en la sociedad y de la interacción de éstas con el Estado, aportando elementos para la democratización de la cultura política en general y de la cultura estatal en particular. En esto juega un rol fundamental la vinculación de la acción estatal con la participación comunitaria, donde las OSC funcionan como puente o vehículo.

Asimismo, la información sirve de base para mejorar la eficiencia y aumentar el impacto de las intervenciones que se llevan a cabo en ambos sectores. En efecto, este mayor conocimiento e intercambio mutuo que vehicula la información facilita el desarrollo de habilidades de negociación y toma de decisiones informadas.

Con relación a los riesgos, también se enumeran aunque en menor medida los temores de cooptación y la desconfianza que sienten las OSC frente a los organismos del Estado. También se mencionan debilidades propias de la circulación y la información, en el sentido de que no llegue a las personas clave que puedan utilizarla en la toma de decisiones, así como a la complejidad con que a veces se maneja la información, dificultándose la comprensión de la misma.

Las OSC ratifican de nuevo la importancia de hacer circular y compartir informaciones dentro del sector de las OSC e inter- sectorialmente con los organismos del Estado, cuando les solicitamos que nos explicaran las razones de la importancia que le atribuían a esta tarea. En el cuadro 5.15 hemos tabulado las respuestas, pudiéndose constatar que, en su mayoría, ya habían sido exteriorizadas cuando nos identificaron las fortalezas de la circulación y divulgación de informaciones sobre el quehacer institucional, aunque aquí la información ofertada es más sintética.

**CUADRO 5.13. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CIRCULACION DE INFORMACION SOBRE EL QUEHACER INSTITUCIONAL DE LAS OSC A LOS ORGANISMOS DEL ESTADO**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y reconocimiento de la Institución por parte de la sociedad</li> <li>• Sentido de transparencia y honestidad</li> <li>• Los grupos en la comunidad ven su éxito en la medida en que uno lo exterioriza; esto les eleva autoestima y fortalece su integración al trabajo</li> <li>• Difusión de propuestas, promoción</li> <li>• Credibilidad del trabajo</li> <li>• Permite tomar decisiones y acciones de forma más efectiva y oportuna.</li> <li>• Más conocimiento del quehacer de cada cual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay instituciones que no son creativas, y pueden apropiarse de las iniciativas de otras Instituciones</li> <li>• Competencia desleal que se genera al conocer informaciones útiles para participar en un proceso cualquiera</li> <li>• Recelo frente al papel de la institución en la sociedad</li> <li>• El costo, no contamos con recursos que nos permitan un trabajo de comunicación más amplio y llegar a las demás instituciones con un impacto realmente importante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar el interés de otras organizaciones de base por incorporarse a la Red.</li> <li>• Permite que otras organizaciones se identifiquen con lo que estamos haciendo</li> <li>• Permite el acceso de otras instituciones a nuestros proyectos de capacitación</li> <li>• Sensibiliza a las instituciones de la Sociedad Civil sobre la problemática de género y la necesidad de apoyarla</li> <li>• Empuja la democracia, contribuye al debate nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que dedicarle mucho tiempo</li> <li>• No hay capacidad suficiente para difundir los propósitos y conocimientos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de opinión sobre los proyectos</li> <li>• Pueden evaluarse las coincidencias y divergencias entre las OSC</li> <li>• Otras instituciones podrían asociarse y guiarse de su ejemplo</li> <li>• Fortalecimiento institucional, cuando el público se entera de lo que hacemos</li> <li>• Permanencia y consistencia en la difusión de información</li> <li>• Alianzas institucionales</li> <li>• Intercambio de información</li> <li>• Mejor coordinación interinstitucional</li> <li>• Genera una competencia positiva, sana</li> <li>• Ayuda a superar los prejuicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es como un diálogo entre sordos</li> <li>• Poca valorización que se le da al intercambio.</li> <li>• Dificultad en la comprensión de los servicios de la institución</li> <li>• En ocasiones la calidad de la información no es buena</li> </ul>



**CUADRO 5.14 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA DIVULGACION DE INFORMACION SOBRE EL QUEHACER INSTITUCIONAL DE LAS OSC A LOS ORGANISMOS GUBERNAMENTALES**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el intercambio de experiencias, se transmiten conocimientos y prácticas adquiridos que van enriqueciendo la acción cotidiana.</li> <li>• Se logra mayor aceptación.</li> <li>• Se sensibiliza a favor de la colaboración con la implementación de políticas de Estado.</li> <li>• Se fortalece el trabajo del sector, al realizarlo con organismos del Estado.</li> <li>• Se apoyan las acciones del gobierno.</li> <li>• Se contribuye al debate público.</li> <li>• Aporta en nuevos elementos para la democratización e institucionalización del Estado.</li> <li>• Posibilidad incidir en un cambio de la cultura política para lograr mayor eficiencia del trabajo que hace el Estado.</li> <li>• El Estado debe saber lo que hacemos, para saber cómo ayudarnos.</li> <li>• Contribuye a un mejor posicionamiento frente al Estado.</li> <li>• Contribuye a desarrollar una mayor capacidad de negociación legítima a las OSC frente al Estado.</li> <li>• El Estado puede ver la racionalidad de nuestras propuestas.</li> <li>• A través de las informaciones que le enviamos se consigue vender materiales, talleres, uso de centros de documentación.</li> <li>• Acceso a fuentes de recursos del Estado.</li> <li>• Otorga sostenibilidad a la difusión de la información.</li> <li>• Unica forma de que el Estado se entere del rol protagónico de las OSC.</li> <li>• Aumenta el impacto de la prestación de los servicios de las OSC a través de las OG y sus infraestructuras.</li> <li>• Persuade a los tomadores de decisiones para que éstos sean consonantes con el objetivo nacional y la libre iniciativa privada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coacción. Si no se establece una diferencia clara entre Sociedad Civil-Sociedad Política, se podría producir manipulación.</li> <li>• Muchos retrasos.</li> <li>• Se nos ve como minoría, se nos excluye.</li> <li>• Se le otorga un rol secundario a las OSC.</li> <li>• Las instituciones del Estado piensan que las ONGs tienen mucho dinero.</li> <li>• La información puede no llegar a funcionarios, espacios, personas clave para facilitar el trabajo.</li> <li>• Falta de apoyo por parte del Estado, irrelevancia, desinterés que manifiestan las instituciones del gobierno.</li> <li>• Hay que ser cauteloso, porque cuando hay organizaciones fuertes como nosotros se introducen para dividimos.</li> <li>• Se sienten recelos y actitudes conspiradoras por parte del Estado en contra de nuestro rol protagónico.</li> <li>• No siempre los que toman las decisiones nos hacen caso.</li> <li>• Se maneja información compleja que dificulta el entendimiento de los servicios que ofertamos.</li> </ul>

**CUADRO 5.15 IMPORTANCIA ATRIBUIDA POR LAS OSC A LA CIRCULACION DE INFORMACION DENTRO DEL SECTOR DE LAS OSC**

<b>RAZONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de las experiencias.</li> <li>• Evita la duplicidad de esfuerzo y recursos.</li> <li>• Fundamental para difundir, unificar propuestas, para hacerse más fuertes, permite mayor proyección institucional.</li> <li>• Forma de dar a conocer el desarrollo sobre temas que nos competen a todos</li> <li>• Ayuda a las OSC a lograr su objetivo de incidir en espacios de toma de decisiones en el país.</li> <li>• Permite saber qué cosas podemos hacer juntos, cómo podemos colaborar y en qué pueden ellos colaborar con nosotros.</li> <li>• Nos permite trabajar sobre una base más sólida y tomar decisiones más efectivas y oportunas.</li> <li>• Trae oportunidades de negocios, ya que los otros se enteran de lo que puedes ofrecer.</li> <li>• Posibilidad de ganar público, más gente se suma a las ideas que promueven.</li> <li>• Mayor liderazgo en el mercado.</li> <li>• Permite mejorar los canales de intercambio y fortalecer los procesos de atención y la coordinación de actividades.</li> <li>• A nivel general, lo que nosotros hemos logrado se debe en gran parte a lo que pudimos aprender de las experiencias de otras organizaciones. Entonces, es justo que otros aprendan de nosotros si lo necesitan.</li> </ul>

Además, de recalcar la importancia, las OSC identificaron una serie de tópicos que sería útil compartir en un intercambio de informaciones con las mismas OSC y con organismos del Estado, los cuales presentamos en el cuadro 5.16.

En ambos casos se destaca la necesidad de conocer las diversas instituciones, en sus misiones y formas de funcionar a nivel interno (planificación, búsqueda de fondos, definición de políticas, etc.), recursos de que disponen, metodologías de trabajo, estrategias de capacitación, áreas temáticas de intervención, servicios que ofertan y cobertura geográfica de las intervenciones.

**CUADRO 5.16 INFORMACIONES QUE SERIA UTIL COMPARTIR CON OTRAS INSTITUCIONES SEGUN SECTOR**

<b>SOBRE LAS OSC</b>	<b>SOBRE LOS OG</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión institucionales.</li> <li>• Cómo resuelven internamente el funcionamiento, los conflictos.</li> <li>• Fuentes de financiamiento y fondos de que disponen.</li> <li>• Las organizaciones que agrupan a las mujeres profesionales, su condición y posición en términos clasistas y de género.</li> <li>• Propuestas.</li> <li>• Experiencias de trabajo, éxitos en el trabajo.</li> <li>• Mecanismos de implementación.</li> <li>• Temas en áreas comunes.</li> <li>• Metodología de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la voluntad política y en qué áreas específicas existe esa voluntad.</li> <li>• Conocer los recursos disponibles para trabajar juntos.</li> <li>• Cuáles son los programas y políticas de desarrollo.</li> <li>• Si tienen recursos o políticas de recursos humanos para compartir trabajos con las OSC.</li> <li>• Cuáles son los proyectos del Estado en relación con el tema de la sociedad de la información.</li> </ul>



## Continuación

SOBRE LAS OSC	SOBRE LOS OG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas de capacitación.</li> <li>• Resultados obtenidos a partir de procesos de negociación con instituciones privadas y el Estado.</li> <li>• Estrategias de sostenibilidad.</li> <li>• Cobertura de trabajo (población, área geográfica, tipo de trabajo, etc.).</li> <li>• Cómo los demás enfrentan sus problemas.</li> <li>• Experiencias de aspecto administrativo.</li> <li>• Informaciones de organizaciones de base, organizaciones comunitarias.</li> <li>• Cualquier información que le sirva de orientación a los ingenieros.</li> <li>• Servicios que prestan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos jurídicos y legales, cómo funcionan los departamentos.</li> <li>• Normas y procedimientos en áreas comunes.</li> <li>• Base de datos sobre los programas y proyectos según ubicación geográfica.</li> <li>• Conocer las acciones que se realizan en salud sexual reproductiva a nivel del Estado.</li> <li>• Cómo realizan la capacitación de personal.</li> <li>• Relaciones con agencias internacionales.</li> <li>• Intercambio de experiencias exitosas.</li> <li>• Acceso a bases de datos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de elección interna de su personal, para ver cuál es el nivel de democracia y de descentralización.</li> <li>• Impacto en la población.</li> <li>• Los datos de que disponen, informaciones sobre los aspectos que trabajan.</li> <li>• Plan estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones confiables generales de país (estadísticas, mapas).</li> <li>• Información planificación de su institución.</li> <li>• Procedimientos institucionales que tengan que ver con el relacionamiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una base de datos con informaciones generales de todas las organizaciones de la comunidad.</li> <li>• Necesidades de capacitación, datos laborales.</li> <li>• Datos profesionales sobre los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés del gobierno en cooperación, que podemos aportar para trabajos intersectoriales.</li> <li>• Cobertura de trabajo.</li> <li>• Áreas temáticas de interés y ejes principales de intervención.</li> <li>• Todas las informaciones que ellos están dispuestos a compartir.</li> <li>• Políticas y estrategias de intervención.</li> <li>• Información del área económica, educativa, de salud.</li> <li>• Servicios que prestan.</li> <li>• Funcionamiento interno, organigrama, leyes que rigen.</li> <li>• Todo lo que hacen en salud, sobre todo en cuanto a los gastos, por ejemplo, en equipamiento médico, construcción de hospitales, etc.</li> <li>• Impacto social programa que desarrollan.</li> <li>• Una mínima descripción de funciones en OG, por lo menos de equipos de trabajo.</li> </ul>

### 5.5. Características de la Demanda de Capacitación

25 de las 29 organizaciones de la sociedad civil estudiadas había demandando algún servicio de capacitación para su personal durante el último año. Las cuatro instituciones que no habían demandado ninguna capacitación alegan no falta de necesidad, sino más bien falta de fondos o una posposición de la adquisición de capacitación a causa de otras prioridades institucionales. En el cuadro 5.17a presentamos el tipo de capacitación demandada según tipo de OSC, que todas han demandado algún tipo de capacitación.

Estos datos muestran una demanda de capacitación fundamentalmente de carácter técnico-operativo, aunque también destacan algunos tópicos de tipo más metodológico y político.

CUADRO 5.17a. DEMANDA DE SERVICIOS CAPACITACION DE LAS OSC DURANTE EL ULTIMO AÑO

ONGS	EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de coyunturas.</li> <li>• Aspectos administrativos y de dirección.</li> <li>• Capacitación a nivel gerencial.</li> <li>• Capacitación análisis coyuntural</li> <li>• Capacitación en el área de educación para la democracia.</li> <li>• Manejo de computadoras, la sociedad de información – Internet.</li> <li>• Capacitación para promotoras de salud.</li> <li>• Definición Perspectiva de género.</li> <li>• Gestión de proyectos, formulación y seguimiento.</li> <li>• Planificación estratégica.</li> <li>• Gestión municipal.</li> <li>• Historia contemporánea.</li> <li>• Investigación Social.</li> <li>• Legislación</li> <li>• Método ZOPP.</li> <li>• Manejo de capacitación.</li> <li>• Manejo eficiente de una oficina.</li> <li>• Metodología de trabajo.</li> <li>• Organización de mujeres.</li> <li>• Poder local.</li> <li>• Proceso de formalización.</li> <li>• Salud sexual reproductiva.</li> <li>• Sistematización de experiencias.</li> <li>• Agua.</li> <li>• Tecnología de crédito.</li> <li>• Trabajo en equipo, delegación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de formación gerencial.</li> <li>• Cursos de computadora e inglés.</li> <li>• Formación de negociadores.</li> <li>• Formación en manejo de organizaciones empresariales.</li> </ul>
REDES	SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabildeo.</li> <li>• Conducción de proceso de organización.</li> <li>• Elaboración y formulación de proyectos.</li> <li>• Estrategias para trabajos de cultura.</li> <li>• Formación de facilitadores.</li> <li>• Gestión y poder local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área informática.</li> <li>• Desarrollo institucional.</li> <li>• Materia sindical y políticas públicas.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés.</li> <li>• Introducción a taller en manejo de conflictos.</li> <li>• Manejo de correo electrónico.</li> <li>• Microplanificación participativa.</li> <li>• Redacción general.</li> <li>• Taller de estrategia.</li> </ul>	
<b>UNIVERSITARIAS</b>	<b>ESTADO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización informática.</li> <li>• Administración de centros de documentación.</li> <li>• Ambiente.</li> <li>• Área municipal.</li> <li>• Elaboración de presupuestos para organizaciones de formación profesional.</li> <li>• Maestros de ceremonia (oratorias, organización de discursos, etc.).</li> <li>• Mercadeo para instituciones de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta gerencia.</li> <li>• Gerencia y administración en el área de Salud.</li> <li>• Manejo de estadísticas e información.</li> <li>• Manejo de software y cómputos.</li> </ul>
<b>GREMIAL</b>	<b>COMUNITARIA O DE BASE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomados gerencia en salud.</li> <li>• Informática.</li> <li>• Manejo de recursos humanos.</li> <li>• Relaciones humanas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de relaciones humanas.</li> <li>• Marco lógico y preparación de proyectos.</li> <li>• Programa descentralización del Estado.</li> <li>• Talleres de conservación del medio ambiente.</li> </ul>

Las instituciones que han suplido los servicios de capacitación a las OSC para sus poblaciones blanco, las hemos listado en el cuadro 5.17b. Puede constatarse que los suplidores son empresas lucrativas, organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, programas de capacitación de universidades - que si bien se consideran en este estudio como parte de las OSC hemos querido destacarlos - organismos internacionales laterales y multilaterales y organismos gubernamentales<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Todos estos tipos de instituciones (segmentos de la oferta y demanda) forman parte de la muestra de este estudio y este informe de resultados brinda más detalles sobre oferta y demanda en los capítulos correspondientes.

CUADRO 5.17b. INSTITUCIONES QUE HAN SUPLIDO DE SERVICIOS DE CAPACITACION A LAS OSC DURANTE EL ULTIMO AÑO

NOMBRE DE LAS INSTITUCIONES OFERTANTES	
AIDE (Agencia Internacional Dominico-Europea)	INFOTEP
BID	INTEC
CEDAIL	Capacitación interna
Centro Bono	Inter-red
Centro de Estudios Juan Montalvo	IPC (Alemana de Desarrollo)
Centro Universitario de Estudios Políticos y Sociales	La Unión Internacional de Municipalistas
CEPROSC	OIT
CERSS	Universidad Intec
CID	Merplan
Colectivo Mujer y Salud	OEA
Comunidad Económica Europea	OIT
Consultoría Corporativa Sociedad Nueva	ONAPLAN
Cuerpo de Paz	Oradores de América
DATOCENTRO	Participación Ciudadana
Development Associates	PASP-Lome IV
Federación FDIM en Cuba	PID
Fondomicro	Procomunidad
GTZ	SAMANEL
Helvetas	UASD
BJ Intermedios	UNICEF
INCAT	Universidad Católica de Santo Domingo

Sobre las dificultades para proveerse de servicios de capacitación - las cuales presentamos en el cuadro 5.18 - las OSC destacan factores ligados a la oferta y a la demanda. Con relación a la demanda se destaca la falta de recursos y tiempo y dificultades para definir y coordinar la capacitación, sobre todo si es en el interior del país, ya que hay capacitadores a los que no les gusta desplazarse.

Con relación a la oferta no siempre es posible conseguir la capacitación requerida en el mercado, ya que la oferta es reducida y no siempre las personas capacitadoras llenan las expectativas, sobre todo



si se trata de tomar en cuenta la perspectiva de género. También se dificulta la disponibilidad de locales de capacitación adecuados.

CUADRO 5.18. DIFICULTADES DE LAS OSC PARA ADQUIRIR CAPACITACION

DIFICULTADES IDENTIFICADAS
Recursos, el costo que tiene la capacitación.
Es difícil coordinar el tiempo que requieren estos cursos con nuestro trabajo en la institución.
A los técnicos no les gusta ir a las provincias, es difícil concentrar el personal técnico en un lugar.
Falta de medios audiovisuales.
Conseguir personas que llenen las expectativas del equipo (sobre todo en estudios con perspectiva de género).
No sabemos siempre como canalizar lo que queremos en materia de capacitación.
Los temas o áreas de capacitación disponibles en el mercado son muy reducidas.
La mayor parte de nuestras necesidades son muy puntuales, y con frecuencia no encontramos en el mercado la capacitación que satisface estas necesidades.
Trabajamos con una estructura pequeña, lo cual dificulta la coordinación.
Los temas de desarrollo institucional no están adecuados a una institución no lucrativa y/o sindical.
Falta de locales de capacitación apropiados.
Todos los miembros de los Foros somos chiriperos y cuando se presentan los talleres no podemos participar.

Otro tipo de demanda de capacitación que demandan las OSC es la que requieren las poblaciones con las cuales ellas trabajan. En general, este servicio de capacitación lo suplen ellas mismas, pero se ha constatado que también existe una demanda dirigida a otras instituciones del sector mediante el establecimiento de acuerdos y alianzas para la capacitación. En este sentido, 18 de las OSC estudiadas había demandado a otras instituciones algún tipo de capacitación para sus poblaciones blanco.

Esta demanda se dirige también a empresas lucrativas, a organismos públicos o a organismos internacionales. En el cuadro 5.19 presentamos el nombre de las instituciones que han suplido esta capacitación.

**CUADRO 5.19. INSTITUCIONES OFERTANTES DE SERVICIOS DE CAPACITACION PARA LAS POBLACIONES BLANCO DE LAS OSC**

<b>NOMBRE DE LAS INSTITUCIONES OFERTANTES</b>	
AMD regionales	INDEREI
CABIRMA	INFOTEP
CAMPE (Centro de apoyo a las micro y pequeñas empresas)	INTEC
Casa Abierta	Julio Sánchez y Asc.
Cedail	Montessori
Centro Juan Montalvo	Parque las Américas
Colectivo Popular de Servicios técnicos	Participación Ciudadana
Comunidad Económica Europea	Pronatura
Consulta externa	Radio ABC
Coordinadora de ONGs del área de la Mujer	Radio Santa María y Secretaría de Educación
Fondomicro	Secretaría de Trabajo
IDDI	SESPAS / OPS
IDSS	UASD
INAPA	UNICEF



CUADRO 5.20. CAPACITACION DEMANDADA POR LAS OSC PARA SUS POBLACIONES BLANCO

ONGS	EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento del agua.</li> <li>• Análisis de coyunturas.</li> <li>• Autoestima, educación popular.</li> <li>• Construcción de letrinas sanitarias, buen uso y cuidado de letrinas.</li> <li>• Capacitación y formación técnico-profesional.</li> <li>• Contabilidad y administración.</li> <li>• Cursos de capacitación en internet.</li> <li>• Democracia.</li> <li>• Elaboración de proyectos.</li> <li>• Elaboración estatutos.</li> <li>• Eliminación de bacterias.</li> <li>• Estrategia AIEP.</li> <li>• Evaluación de solicitud de donaciones.</li> <li>• Manejo de negocios.</li> <li>• Manejo institucional.</li> <li>• Medio Ambiente.</li> <li>• Monitoreo.</li> <li>• Nutrición comunitaria.</li> <li>• Participación Ciudadana.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Prevención y mitigación de desastres.</li> <li>• Salud general, salud sexual y reproductiva.</li> </ul>	
REDES	SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos humanos (económicos, sociales, culturales y políticos).</li> <li>• Funciones del Ayuntamiento para la población general.</li> <li>• Prevención y enfrentamiento de desastres naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tratan temas y metodologías según las necesidades.</li> </ul>
UNIVERSITARIAS	ESTADO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informática.</li> </ul>	
GREMIAL	COMUNITARIA O DE BASE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo desarrollar programas comunitarios</li> <li>• Derechos y valores de la mujer y de los niños</li> <li>• Prácticas en el manejo de recursos</li> </ul>

En cuanto al tipo de capacitación demandada por las OSC para sus poblaciones blanco la hemos listado en el cuadro 5.20, destacándose su carácter eminentemente técnico-operativo. También se constata que las OSC gremiales, empresariales y el espacio de concertación OSC-Estado no reportaron haber demandado a terceros capacitación para sus poblaciones blanco.

**CUADRO 5.21 NECESIDADES ACTUALES DE SERVICIOS CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE LAS OSC SEGUN TIPO DE OSC**

ONGS	EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración general.</li> <li>• Administración para microempresas.</li> <li>• Area de educación ciudadana.</li> <li>• Capacitación de recursos económicos.</li> <li>• Dominio conceptos de economía.</li> <li>• Elaboración y redacción de informes técnicos.</li> <li>• Formación de agentes de capacitación y empleo.</li> <li>• Formación de fisioterapeutas, terapistas ocupacionales del habla, lenguaje, a nivel técnico y de licenciatura.</li> <li>• Formación de maestros con especialidad en retardo mental.</li> <li>• Historia, antropología, sociología.</li> <li>• Interpretación estadística.</li> <li>• Manejo de grupos, manejo de personal, resolución de conflictos.</li> <li>• Manejo de marco lógico.</li> <li>• Metodología para la investigación social.</li> <li>• Planificación Estratégica .</li> <li>• Promoción de la institución.</li> <li>• Seguimiento, monitoreo y evaluación de programas y proyectos.</li> <li>• Técnicas de autofinanciamiento y sostenibilidad.</li> <li>• Temas de género.</li> <li>• Uso de equipos de computación y programas novedosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area de administración, finanzas, cómputos</li> <li>Formación de negociadores.</li> </ul>
REDES	SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de coyunturas.</li> <li>• Cabildeo.</li> <li>• Procesamiento de información con programas de computadora, comunicación electrónica.</li> <li>• Cursos de redacción.</li> <li>• Diseño de proyectos de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques y metodología de la reforma de Estado.</li> <li>• Gerencia moderna aplicada en el área sindical.</li> <li>• Transformación dirigencial.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de sostenibilidad.</li> <li>• Formulación y evaluación de proyectos.</li> <li>• Fortalecimiento de las instituciones.</li> <li>• Fortalecimiento de organizaciones de base.</li> <li>• Gerencia.</li> <li>• Gestión participativa.</li> <li>• Inglés.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Manejo gerencial de proyectos de salud.</li> <li>• Rol de la junta directiva.</li> <li>• Técnicas de planeación y evaluación.</li> <li>• Técnicas de trabajo grupal.</li> </ul>	
<b>UNIVERSITARIAS</b>	<b>ESTADO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Area administrativa, contabilidad y finanzas.</li> <li>• Fortalecimiento institucional.</li> <li>• Mecanismos de interrelación entre las OSC y el Estado con perspectiva de género.</li> <li>• Redacción y ortografía.</li> <li>• Relaciones por teléfono.</li> <li>• Sistemas novedosos de computación.</li> <li>• Toma de decisiones en situaciones de incertidumbre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de redes.</li> <li>• Desarrollo urbano.</li> <li>• Género.</li> <li>• Informes técnicos y financieros.</li> <li>• Manejo de las organizaciones sociales.</li> <li>• Mejoramiento de los servicios de información.</li> <li>• Reformas, descentralización.</li> </ul>
<b>GREMIAL</b>	<b>COMUNITARIA O DE BASE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación técnica.</li> <li>• Servicios al cliente, manejo de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad total.</li> <li>• Relaciones humanas.</li> </ul>

### 5.5.1. Demanda actual de capacitación

Además, de investigar sobre la capacitación demandada por las OSC en el último año, también se les preguntó si en la actualidad requieren capacitación para su personal y 27 de las 29 instituciones estudiadas respondieron positivamente. El tipo de capacitación requerida la hemos listado en el cuadro 5.21 según tipo de OSC, constatándose que todos los tipos requieren en la actualidad algún tipo de capacitación para su personal. Esta capacitación, si bien tiene un componente muy importante a nivel técnico y operativo, también incorpora tópicos más políticos relativos a la reforma del Estado, conformación de redes, descentralización, análisis de coyuntura, resolución de conflictos y género. Con relación al género, tres tipos de OSC (ONGs, Universidades y el espacio de concertación OSC-Estado requieren apoyo para la introducción de este enfoque.

La exploración de la demanda actual de capacitación por parte de las OSC también se hizo a través de un listado de posibles tipos de capacitación que les presentamos y le pedimos que nos dijeran cuáles les interesaban. En el cuadro 5.22 hemos tabulado sus respuestas, destacándose que todos los tópicos propuestos presentan una alta demanda potencial: alta gerencia 66.8 %, desarrollo de habilidades de comunicación 66.4 %, desarrollo de alianzas estratégicas 62.6 %, herramientas para la ampliación de la interrelación OSC-Estado 71.1 % y herramientas para una mayor comprensión del rol político de las OSC 69.7 %.

### 5.5.2. Priorización de las necesidades de capacitación potencial

Sobre estas necesidades de capacitación potencial, le pedimos a las OSC especificar cuáles tópicos serían de su interés prioritario y sus respuestas las hemos tabulado en el cuadro 5.22. Allí puede constatar que los cinco tipos de capacitación propuestas muestran niveles de interés similares, a saber: herramientas para una mayor comprensión del rol político de las OSC 21.4 %, desarrollo de alianzas estratégicas 20.7 %, gerencia institucional 20 %, ampliación de la interrelación OSC-Estado 19.0 % y desarrollo de habilidades de comunicación 17.2 %.

### 5.5.3. Presupuesto anual destinado a la capacitación

Para poder establecer algún indicador sobre la solvencia de la demanda de capacitación, preguntamos a las OSC cuál había sido el porcentaje de su presupuesto total destinado por sus instituciones a este renglón en los años 1996, 1997 y 1998. Sin embargo, esta información no ha sido posible utilizarla pues su reporte fue muy incompleto e impreciso, pues la mayoría no disponían de esta información o suministró informaciones incongruentes.

CUADRO 5.22. PRIORIZACION DE LAS NECESIDADES POTENCIALES DE CAPACITACION SEGUN TIPO OSC

CAPACITACION DE INTERES PRIORITARIO PARA LAS OSC	ONGs	Redes	Universitarias	Gerenciales	Empresariales	Sindicales	Asoc. de Concert.	Org. de Base
<b>GERENCIA INSTITUCIONAL 20%</b>								
Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico / otras metodologías similares	1	3	2				1	
Redacción de informes técnicos		3	1					
Elaboración diagnósticos sectoriales y coyunturales		3	2			1		
Planeación estratégica	2	6	2		1			
Manejo de trabajo en equipo y delegación	3	1	1					1
Contabilidad general y costos en empresas sociales	2	2					1	
Obtención de recursos financieros	3	5					1	
Herramientas de género para análisis, planificación y evaluación	3	4						
Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional		3	1					
Manejo de matemáticas y estadísticas básicas		2						
Técnicas de evaluación	1	2						
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN 17.21%</b>								
Tecnologías de manejo de información computarizada	1	4						
Manejo de herramientas de comunicación intrainstitucional		4			1		1	
Manejo de herramientas de comunicación extrainstitucional		2			1		1	
Manejo de técnicas de comunicación en grupos		4	1					



<b>DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS 20.7%</b>								
Construcción de coaliciones y redes	3	2						1
Movilización de la comunidad		5						
Comunicación estratégica	3	3			2			
Negociación y resolución de conflictos	2	4			1			1
Cabildeo	3	3						
Diferencia y complementariedad OSC	1	1		1				
<b>AMPLIACIÓN DE LA INTER-RELACIÓN OSC ESTADO 19.0%</b>								
Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual	5	2		1	1			
Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual	2	2		1				
Contratación de servicios públicos a las OSC	1	3		1				
Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales	1	2		1				
Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC	2	2		1				
Oferta de servicios públicos con participación de las OSC	2	2		1				
Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión	3	1		1				1
Marco jurídico para una mejor relación estado – OSC		3		1				1
<b>MAYOR COMPRENSIÓN ROL POLÍTICO DE LAS OSC 21.4%</b>								
Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del estado	2	2	1	1		1	1	
Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del estado	2	2		1		1	1	
Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal	2	2		1				1
Desarrollo nacional y rol de las OSC		3		1				
Transparencia y rendición de cuentas en la relación estado – OSC	1	4		1				
	12.5	40.3	10.8	20.6	10.3	8.8	29.4	8.8

CUADRO 5.22b. ESTADO DE SITUACION DE LA DEMANDA POTENCIAL DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LAS OSC

TIPO DE CAPACITACIÓN	LES INTERESA	NO LES INTERESA	NO RESPUESTA
GERENCIA INSTITUCIONAL	213	106	
%	66.8	33.2	
Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico / otras metodologías similares	19	10	
Redacción de informes técnicos	23	6	
Elaboración diagnósticos sectoriales y coyunturales	22	7	
Planeación estratégica	24	5	
Manejo de trabajo en equipo y delegación	18	11	
Contabilidad general y costos en empresas sociales	14	15	
Obtención de recursos financieros	21	8	
Herramientas de género para análisis, planificación y evaluación	19	10	
Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional	19	10	

Manejo de matemáticas y estadísticas básicas	11	18	
Técnicas de evaluación	23	6	
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>77</b>	<b>39</b>	
%	66.4	33.6	
Tecnologías de manejo de información computarizada	20	9	
Manejo de herramientas de comunicación intrainstitucional	20	9	
Manejo de herramientas de comunicación extrainstitucional	19	10	
Manejo de técnicas de comunicación en grupos	18	11	
<b>DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>109</b>	<b>65</b>	
%	62.5	37.4	
Construcción de coaliciones y redes	13	16	
Movilización de la comunidad	15	14	
Comunicación estratégica	22	7	
Negociación y resolución de conflictos	21	8	
Cabildeo	19	10	
Diferencia y complementariedad OSC	19	10	
<b>AMPLIACIÓN DE LA INTERRELACIÓN OSC ESTADO</b>	<b>165</b>	<b>67</b>	
%	71.1	28.9	
Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual	20	9	
Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual	21	8	
Contratación de servicios públicos a las OSC	17	12	
Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales	22	7	
Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC	22	7	
Oferta de servicios públicos con participación de las OSC	21	8	
Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión	21	8	
Marco jurídico para una mejor relación estado – OSC	21	8	
<b>MAYOR COMPRENSIÓN ROL POLÍTICO DE LAS OSC</b>	<b>101</b>	<b>43</b>	<b>1</b>
%	69.7	29.7	0.6
Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del estado	21	8	
Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del estado	21	8	
Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal	20	9	
Desarrollo nacional y rol de las OSC	17	12	
Transparencia y rendición de cuentas en la relación estado – OSC	22	6	1

## 5.6. Situación de la Oferta de Capacitación

Doce de las 29 OSC estudiadas han ofertado, en el último año, servicios de capacitación a otras organizaciones del sector y salvo para una institución, la capacitación constituye una actividad regular y estructurada.



El tipo de capacitación ofertada según tipo de OSC la presentamos en el cuadro 5.23, constándose que sólo las instituciones empresariales y sindicales no ofrecieron capacitación a sus beneficiarios. La capacitación ofertada es fundamentalmente técnica-operativa.

CUADRO 5.23. CAPACITACION OFERTADA POR LAS OSC EN EL ULTIMO AÑO

ONGS	EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento en evaluación / elaboración proyectos</li> <li>• Análisis institucional</li> <li>• Aspecto salud sexual y reproductiva, tecnología anticonceptiva</li> <li>• Capacitación de información sobre internet</li> <li>• Capacitación equipo de salud comunitaria</li> <li>• Capacitación técnico-vocacional</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Determinación temas interés</li> <li>• Programa formación de área medio ambiente</li> <li>• Elaboración de letrinas y manejo de letrinas sanitarias</li> <li>• Elaboración proyectos educativos, elaboración / adaptación de folletos educativos</li> <li>• Estrategia AIEPI</li> <li>• Manejo de salas quirúrgicas libres de infección;</li> <li>• Matemática financiera</li> <li>• Metodología de crédito</li> <li>• Género, metodología trabajo con mujeres</li> <li>• Organizaciones barriales y comunitarias</li> <li>• Programas de formación de educadores públicos</li> <li>• Temas sobre democracia interna de los grupos</li> <li>• Cultura política</li> </ul>	
REDES	SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como integrar a las comunidades a que se interesen por las organizaciones</li> <li>• Elaboración de estrategias</li> <li>• Orden parlamentario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tratan temas y metodologías según las necesidades.</li> </ul>
UNIVERSITARIAS	ESTADO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta gerencia, desarrollo de capacidades gerenciales</li> <li>• Capacitación en temas ambientales</li> <li>• Formulación y elaboración de proyectos</li> <li>• Gerencia estratégica de productos</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Maestría en género y desarrollo</li> <li>• Marco lógico</li> <li>• Supervisión y método</li> <li>• Taller de análisis de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización y participación comunitarias</li> <li>• Gerencia pública</li> <li>• Gerencia y evaluación de proyectos</li> <li>• Reforma y modernización del Estado</li> </ul>
GREMIAL	COMUNITARIA O DE BASE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento en medicina deportiva</li> <li>• Salud de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de líderes</li> </ul>

Casi todas las OSC ofertantes afirman que están en capacidad de diversificar y aumentar la cantidad de los servicios de capacitación que oferta y en el cuadro 5.24 presentamos a los tipos de instituciones que podrían hacerlo y sobre cuales tópicos. Las OSC empresariales y gremiales no habían ofrecido ninguna capacitación en el ultimo año - según se indica en el cuadro 5.23 - y por consiguiente no se han planteado la diversificación. Las redes, que si habían ofrecido durante el último año alguna capacitación, dicen no poder diversificar esta oferta.

**CUADRO 5.24. OTROS SERVICIOS DE CAPACITACION POSIBLES DE SER OFERTADOS POR LAS OSC**

<b>ONGS</b>	<b>EMPRESARIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de administración para pequeñas organizaciones</li> <li>• Apoyo bibliográfico</li> <li>• Capacitación a los funcionarios municipales en cuanto a sus roles</li> <li>• Construcción de letrinas</li> <li>• Democracia - capacitar facilitadores</li> <li>• Desarrollo institucional</li> <li>• Elaboración agenda de desarrollo local</li> <li>• Área de comunicación interna y externa</li> <li>• Formación y capacitación de organismos comunitarios de base</li> <li>• Formulación y evaluación de proyectos</li> <li>• Gestión comunitaria - relación con el Estado</li> <li>• Informática</li> <li>• Jóvenes y violencia</li> <li>• Material didáctico en general</li> <li>• Metodología de educación popular</li> <li>• Nutrición</li> <li>• Pasantías gerenciales</li> <li>• Producción agrícola</li> <li>• Producción de materiales de construcción, bloques</li> <li>• Salud</li> <li>• Selección y evaluación de personal</li> <li>• Servicios técnicos</li> <li>• Terapia rehidratación oral (TRD)</li> </ul>	
<b>REDES</b>	<b>SINDICAL</b>
<b>UNIVERSITARIAS</b>	<b>ESTADO CONCERTACIÓN OSC-ESTADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en gerencia con perspectiva de género</li> <li>• Elaboración de proyectos sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de facilitadores</li> <li>• Manejo de contabilidad en proyectos sociales en ONGs</li> <li>• Manejo de información y estadísticas</li> </ul>
<b>GREMIAL</b>	<b>COMUNITARIA O DE BASE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo relacionado con la promoción de salud en organizaciones comunitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Desarrollo democrático</li> <li>• Desarrollo económico</li> <li>• Educación</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Valores humanos</li> </ul>



Para la oferta también exploramos su potencialidad, suministrando un listado de posibles servicios de capacitación para saber si ya los suple o si podría o no suplirlos.

En el cuadro 5.25 hemos tabulado esta oferta potencial, constatándose que en la mayoría de los casos, las OSC no podrían suplir mucha de la capacitación explorada en las áreas de gerencia institucional (54.0 %), desarrollo de habilidades de comunicación (71.9 %), desarrollo de alianzas estratégicas (70.8 %), herramientas para la ampliación de la interrelación OSC-Estado (71.1 %) y herramientas para una mayor comprensión del rol político de las OSC (60.0 %).

Si comparamos estos resultados con la exploración hecha en estos mismos tópicos de capacitación a nivel de la demanda (cuadro 5.22), podemos constatar que la mayoría de las OSC (entre un 62 % y 71 %) nos dicen que este tipo de capacitación les interesa.

**CUADRO 5.25. ESTADO DE SITUACION DE LA OFERTA POTENCIAL DE CAPACITACION DE LAS OSC**

TIPO DE CAPACITACIÓN	LA PODRIA SUPLIR	NO LA PODRIA SUPLIR	YA LA SUPLE	NO RESP.
<b>GERENCIA INSTITUCIONAL</b>	<b>48</b>	<b>95</b>	<b>29</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>27.3</b>	<b>54.0</b>	<b>16.5</b>	<b>2.3</b>
Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico / otras metodologías similares	6	6	4	
Redacción de informes técnicos	4	8	4	
Elaboración diagnósticos sectoriales y coyunturales	5	9	2	
Planeación estratégica	7	6	2	1
Manejo de trabajo en equipo y delegación	6	4	5	1
Contabilidad general y costos en empresas sociales	3	10	3	
Obtención de recursos financieros	3	12	1	
Herramientas de género para análisis, planificación y evaluación	3	11	2	
Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional	6	8	2	
Manejo de matemáticas y estadísticas básicas	3	10	2	1
Técnicas de evaluación	2	11	2	1
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>5</b>	
<b>%</b>	<b>20.3</b>	<b>1.9</b>	<b>7.8</b>	
Tecnologías de manejo de información computarizada	4	11	1	
Manejo de herramientas de comunicación intrainstitucional	3	12	1	
Manejo de herramientas de comunicación extrainstitucional	1	15		
Manejo de técnicas de comunicación en grupos	5	8	3	
<b>DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	
<b>%</b>	<b>22.9</b>	<b>70.8</b>	<b>6.3</b>	
Construcción de coaliciones y redes	6	9	1	
Movilización de la comunidad	7	7	2	
Comunicación estratégica	3	12	1	
Negociación y resolución de conflictos	3	12	1	
Cabildeo	1	15		
Diferencia y complementariedad OSC	2	13	1	

<b>AMPLIACIÓN DE LA INTER-RELACIÓN OSC ESTADO</b>	<b>24</b>	<b>91</b>	<b>13</b>	
%	18.8	71.1	10.2	
Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual	2	12	2	
Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual	1	12	3	
Contratación de servicios públicos a las OSC	1	15		
Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales	4	10	2	
Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC	3	12	1	
Oferta de servicios públicos con participación de las OSC	4	10	2	
Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión	5	8	3	
Marco jurídico para una mejor relación estado – OSC	4	12		
<b>MAYOR COMPRENSIÓN ROL POLÍTICO DE LAS OSC</b>	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
%	25.0	60.0	13.8	1.2
Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del estado	3	8	4	
Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del estado	6	6	4	
Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal	3	13		
Desarrollo nacional y rol de las OSC	5	8	3	
Transparencia y rendición de cuentas en la relación estado – OSC	3	13		

## 5.7. Resumen

29 organizaciones de la sociedad civil, que a pesar de su heterogeneidad tienen como rasgo común el desarrollo de iniciativas de servicios sociales sin fines lucrativos, constituyen la muestra más numerosa de este estudio, en razón de que corresponde al universo más numeroso de las instituciones en estudio, a saber, organismos gubernamentales, empresas lucrativas que ofertan servicios de capacitación y/o apoyo a las OSC, organismos internacionales y las OSC propiamente dichas.

Algunas características generales de estas OSC estudiadas son las siguientes:

Su heterogeneidad, la cual a través de un esfuerzo de clasificación -que no siempre establece fronteras precisas entre ellas -, nos ha permitido agruparlas en ocho grupos, a saber: no gubernamental, gremial, empresarial, sindical, universitaria, organización comunitaria o de base, red y espacio de concertación OSC-Estado.

Su importante participación en el desarrollo nacional y local se evidencia a través de sus múltiples intervenciones a favor de comunidades y poblaciones pobres en una diversidad de áreas que abarcan la producción y el crédito, los servicios de salud, educación y capacitación, saneamiento ambiental, construcción de viviendas y otras infraestructuras, educación - acción para la democratización de la cultura y las prácticas políticas, sobre todo a nivel de los gobiernos locales, la promoción de tecnologías de información y comunicación, la promoción de la equidad de género, la defensa de los derechos humanos, entre otras iniciativas.



Las poblaciones blanco están acordes con esta diversidad de intervenciones pues abarca a poblaciones pobres, marginadas o discapacitadas de todas las edades y sexos y residentes en las zonas urbanas y rurales, instituciones y organizaciones sociales y o de defensa y agregación de intereses de trabajadores, profesionales y empresarios.

La cobertura geográfica de estas OSC es variable pero, en términos generales, grande, pues están presentes en todas las regiones, en todas las provincias y en más de la mitad de los municipios del país.

El tamaño de las OSC varía entre grandes (13), medianas (9) y pequeñas según se perciben ellas mismas. Relacionando este tamaño autoreportado con el número de empleados, el presupuesto anual y la cobertura geográfica y el número de empleados, constatamos que todas estas variables son tomadas en cuenta para calificar su tamaño.

El presupuesto anual ejecutado en los últimos tres años previos al estudio -1996, 1997 y 1998 - si bien sólo está disponible para unas 19 OSC, la información brindada nos permitió una estimación aproximada de su aporte creciente al país en empleo y servicios durante el periodo 1996-1998, pues ha pasado de 267 millones a unos 377 millones.

Casi todas las OSC disponen de computadoras, softwares diversos y 20 de ellas disponen de acceso a Internet y de dirección electrónica. Las que no disponen de computadoras, son redes que operan en el local de alguno de sus afiliados.

Los datos muestran un importante proceso de relación de las OSC con su sector, pues todas afirmaron mantener relaciones de colaboración con otras instituciones. Esta relación presenta debilidades y fortalezas, siendo las fortalezas identificadas más numerosas.

Entre las fortalezas mencionadas se destacan el aumento del impacto de las intervenciones llevadas a cabo de manera conjunta, su contribución al fortalecimiento y eficiencia de las instituciones a nivel individual y como sector y, además, ha contribuido a desarrollar su capacidad de acción frente al Estado.

Entre las debilidades destacan el recelo y la falta de comprensión, en algunas OSC, de la importancia de coordinar y articular las iniciativas del sector, originándose una tensión entre colaboración y competencia en un contexto de recursos escasos. En este sentido, se plantea la necesidad de la elaboración de un código de ética que rijan las relaciones intra-sectoriales. Otras debilidades señaladas son el tiempo que requiere el relacionamiento, el cual debería ser pautado, la indiferencia o incomprensión de algunas OSC sobre la problemática de género, la centralización de las intervenciones en Santo Domingo, la inseguridad de la sostenibilidad, así como las dificultades que la heterogeneidad de las intervenciones implican para la coordinación -articulación.

Empero, el relación interinstitucional está formalizado en la gran mayoría de los casos, pues 25 OSC pertenecen a algún mecanismo de coordinación. Inclusive las que reportaron su no pertenencia, están en proceso de coordinarse o de hecho realizan coordinaciones.

La identificación de los mecanismos con los cuales las OSC realizan coordinaciones muestra una gama de instituciones nacionales e internacionales, constatándose que muchas de ellas no son, en el

estricto sentido del término, mecanismos de coordinación, aunque en los hechos las OSC han desarrollado iniciativas en coordinación con ellas.

También existe una amplia relación entre las OSC y los organismos del Estado a través del desarrollo de iniciativas conjuntas en las áreas de salud, construcción y reconstrucción de infraestructuras, educación y capacitación formal y no formal, apoyo al fortalecimiento y descentralización municipal, la promoción de políticas laborales y la generación de empleos, así como la integración de discapacitados y la erradicación del trabajo infantil; también iniciativas relacionadas con el género y/o la mujer, los pobladores de bateyes y la promoción internacional de los parques de zonas francas.

Estas iniciativas se desarrollan con el apoyo de Secretarías de Estado, el Congreso Nacional, organismos descentralizados, organismos autónomos, Comisiones de Trabajo, Ayuntamientos y un instituto y universidad del Estado.

Las fortalezas y debilidades de las relaciones OSC-Estado se sitúan en un contexto de ausencia de un marco jurídico que normatice estas relaciones, cuya implementación se considera una necesidad. Las fortalezas de esta interrelación reseñadas refieren a la mayor eficiencia y el mayor impacto de las intervenciones realizadas de manera conjunta.

También logros de carácter institucional y de ganancias políticas, tales como mayor credibilidad del trabajo, el reconocimiento y legitimación del rol de las OSC en los programas de desarrollo y una mayor OSC-Estado. En lo relativo a la mujer y/o al género, se fortalece el trabajo político en contra de la discriminación de la mujer.

Las debilidades identificadas en estas relaciones son, a pesar de estas fortalezas, muchas. La mayoría refieren a las dificultades de lidiar con el Estado por asuntos de desconfianza y temor a ser manipuladas, coactadas o utilizadas como frente político. Empero, hay algunas OSC que plantean una posición más mesurada, identificando estas dificultades de relación en los dos actores participantes, a causa de protagonismos mal entendidos en los papeles de las OSC y de los organismos gubernamentales, calificando esta oposición como innecesaria ya que ambos sectores están abocados a compartir los espacios de intervención.

Dificultades de carácter funcional refieren a la burocracia y lentitud estatal, a la falta de visión de futuro y previsión de que adolecen los funcionarios públicos, su movilidad frecuente por asuntos de carácter político, la falta de cumplimiento de acuerdos, así como su falta de motivación y de recursos, que en síntesis remiten a las debilidades del Estado dominicano.

También se señalan deficiencias en el sector de las OSC, tales como falta de consistencia en la implementación de mecanismos de seguimiento de las iniciativas desarrolladas, el desconocimiento de los organismos públicos, así como las diferencias de prioridades entre las OSC - quienes en principio deben vehicular las prioridades comunitarias - y el Estado.

A nivel de la circulación de información las OSC disponen de mecanismos internos y externos de divulgación de información sobre su quehacer institucional cuyo funcionamiento presenta diversos grados de calidad. En particular, se mantienen relaciones de cierta sistematicidad con los medios de comunicación, aunque al respecto se señalan dificultades de fondos para financiar estas actividades.



Entre las fortalezas de la divulgación de información dentro del sector de las OSC se destaca el rol que la divulgación de información juega en la promoción institucional y en la legitimación del rol de las OSC en la sociedad en su conjunto y de manera específica con relación a las comunidades beneficiarias, decantándose la función democratizadora e impulsora de debates nacionales de las OSC. También se destaca la importancia que juega esta circulación de información en el auspicio de una cultura de transparencia y honestidad y en la promoción de la equidad de género.

Asimismo, la divulgación de información contribuye a eficientizar las iniciativas del sector, al permitir la retroalimentación interinstitucional y servir de base para la coordinación, la conformación de alianzas y la construcción de esquemas de competencia positivos y transparentes.

También se identifican debilidades importantes a causa del riesgo de una competencia desleal, que utilice estas informaciones para apropiarse de iniciativas ajenas. Asimismo, esta tarea requiere de recursos y tiempo no siempre disponibles y no siempre la calidad de la información divulgada es buena.

Ahora bien, estas debilidades no justifican el evitar la divulgación de información, ya que el balance global le atribuye más ventajas que desventajas. Esto es expresado muy gráficamente por un testimonio de una persona, funcionaria de una de las instituciones en estudio, quien afirmó que “la gallina tiene que cacarear su huevo, aunque corra el riesgo de que alguien se lo robe”.

La divulgación de información sobre las OSC al sector gubernamental también presenta fortalezas y debilidades. Sobre las fortalezas se insiste en el impacto político en la construcción de la legitimación del rol de las OSC en la sociedad y de la interacción de éstas con el Estado, aportando elementos para la democratización de la cultura política en general y de la cultura estatal en particular. También, la información sirve de base para mejorar la eficiencia y aumentar el impacto de las intervenciones que se llevan a cabo en ambos sectores.

Los riesgos señalados se relacionan con los temores de cooptación y la desconfianza que sienten las OSC frente a los organismos del Estado. También se mencionan debilidades propias de la circulación y la información misma, en el sentido de que no llegue a las personas clave que puedan utilizarla en la toma de decisiones, así como a la complejidad con que a veces se maneja la información, dificultándose la comprensión de la misma.

Sobre las necesidades de información se destaca que debe ser de doble vía OSC-Estado y que debe referirse a tópicos tales como misiones institucionales y formas de funcionar a nivel interno (planificación, búsqueda de fondos, definición de políticas, etc.), recursos de que disponen, metodologías de trabajo, estrategias de capacitación, áreas temáticas de intervención, servicios que ofertan y cobertura geográfica de las intervenciones.

Con relación a las características de la demanda de capacitación se constata que la gran mayoría de las OSC estudiadas (25 de 29) había demandado durante el último año algún servicio de capacitación para su personal en las áreas técnico-operativas y, en menor medida, sobre algunos tópicos metodológicos y políticos. También 18 de estas OSC habían demandado capacitación para sus poblaciones blanco, aunque generalmente ellas mismas la suplen. El carácter de esta última capacitación es fundamentalmente técnica y operativa.

Los suplidores de estos servicios de capacitación han sido empresas lucrativas, organismos gubernamentales y organismos internacionales y otras OSC.

Las OSC identificaron algunas dificultades para proveerse de servicios de capacitación ligados a factores de la oferta y de la demanda. Con relación a la demanda se destaca la falta de recursos y tiempo y dificultades para definir y coordinar la capacitación, sobre todo si es en el interior del país, ya que hay capacitadores a los que no les gusta desplazarse. Con relación a la oferta no siempre es posible conseguir la capacitación requerida en el mercado, ya que la oferta es reducida y no siempre las personas capacitadoras llenan las expectativas, sobre todo si se trata de tomar en cuenta la perspectiva de género. También se dificulta la disponibilidad de locales de capacitación adecuados.

La demanda actual de capacitación por parte de las OSC es importante, pues es requerida por 27 instituciones. Esta capacitación requerida, si bien tiene un componente muy importante a nivel técnico y operativo, también incorpora tópicos más políticos relativos a la reforma del Estado, conformación de redes, descentralización, análisis de coyuntura, resolución de conflictos y género. Con relación al género, tres tipos de OSC (ONGs, Universidades y el espacio de concertación OSC-Estado requieren apoyo para la introducción de este enfoque.

También investigamos la demanda potencial de capacitación con relación a un listado de tópicos posibles de capacitación a ser ofrecidos. Esta demanda es también importante, pues presenta proporciones muy elevadas de instituciones interesadas en cada uno de los tipos de capacitación propuestos, a saber: alta gerencia 66.8 %, desarrollo de habilidades de comunicación 66.4 %, desarrollo de alianzas estratégicas 62.6 %, herramientas para la ampliación de la interrelación OSC-Estado 71.1 % y herramientas para una mayor comprensión del rol político de las OSC 69.7 %. La priorización de esta demanda potencial presenta niveles de interés similares en todas las áreas.

La solvencia financiera para adquirir esta capacitación no ha podido ser estimada, ya que las informaciones sobre el presupuesto anual que han destinado a la compra de estos servicios han sido reportadas de manera muy incompleta e imprecisa.

La oferta de servicios de capacitación por parte de las mismas OSC es una práctica identificada en 12 instituciones de la muestra y esta actividad constituye una práctica regular y estructurada. Salvo las instituciones empresariales y sindicales, el resto de las OSC estudiadas (ONGs, redes, universidades, comunitarias y de concertación OSC-Estado) habían ofertado estos servicios durante el último año, fundamentalmente en áreas técnicas y operativas. Asimismo, estas instituciones - con excepción de las redes- pueden y están en capacidad de aumentar y diversificar la capacitación ofertada.

La exploración de la oferta potencial - a través del listado de tópicos que abarcan instrumentos de gerencia institucional, desarrollo de habilidades de comunicación, desarrollo de alianzas estratégicas, ampliación de la interrelación OSC-Estado y mayor comprensión del rol político de las OSC - para conocer si ya era suplida o si podría suplirse, ha mostrado que las OSC tienen poca potencialidad de asumirla. Esto está relacionado con la demanda potencial explorada con estas mismas opciones de capacitación, donde las OSC mostraron que estarían interesadas en adquirirla.



## 6. A Modo de Síntesis

### 6.1. Las Necesidades de Capacitación, Información e Interrelacionamiento

Este estudio ha permitido identificar importantes necesidades de capacitación, información e interrelacionamiento institucional dentro del sector de la sociedad civil y entre este sector y los organismos gubernamentales.

**A nivel de la capacitación**, las **organizaciones de la sociedad civil** y los **organismos gubernamentales** expresaron necesidades importantes, tanto de capacitación, como de apoyo técnico para el desarrollo de sus programas.

Hemos detectado necesidades actuales de capacitación identificadas de manera espontánea y necesidades potenciales de capacitación, identificadas a partir de un listado de posibles tópicos de capacitación a ser ofertados eventualmente, ambas orientadas a: 1) aspectos técnicos-gerenciales y operativos para el fortalecimiento de las estructuras institucionales internas; b) herramientas de tipo político para el logro de una mejor relación inter e intra sectorial. Estas últimas, detectadas sobre todo a nivel de la demanda potencial.

Los **organismos internacionales** presentan también una demanda importante, pero sólo a nivel de apoyo técnico. Mientras que las empresas ofertantes de capacitación, también tienen alguna demanda, aunque pequeña, de capacitación para su propio personal.

Sin embargo, todas las necesidades identificadas de capacitación y apoyo técnico no siempre pueden convertirse en demanda solvente, ya que las organizaciones de la sociedad civil tienen dificultades financieras importantes para suplirlas

**A nivel de la información**, cuya circulación es valorada muy positivamente por las **organizaciones de la sociedad civil** y los **organismos gubernamentales**, debido a su notable impacto en la eficiencia de las intervenciones comunitarias, se comprueba que también existen demandas importantes, a pesar de que existen niveles de intercambio de informaciones dentro del sector OSC, estos no abarcan al sector en su conjunto y aun aprovechan poco las modernas tecnologías de comunicación. Las **necesidades de información identificadas** están referidas a misiones institucionales y formas de funcionar a nivel interno, así como recursos de que dispone, metodologías de trabajo, estrategias de capacitación, áreas temáticas y geográficas de intervención, servicios que ofertan y experiencias relevantes de trabajo.

A pesar de la importancia que se le atribuye a circular y compartir informaciones, tanto dentro del sector de las OSC, como a nivel OSC-Estado, se destacan los riesgos que esto conlleva, debido a que las relaciones interinstitucionales viven una tensión no resuelta entre colaboración y competencia, tanto intra como intersectorialmente.



A **nivel de interrelacionamiento**, todas las instituciones de la sociedad civil y del Estado que hemos estudiado mantienen relaciones formales e informales con otras instituciones inter e intrasectorialmente. Valoran muy positivamente esta relación por sus aportes a la legitimidad y al mayor impacto de las intervenciones conjuntas. También se destacan las dificultades que acarrea, tales como el tiempo y los recursos que amerita, no siempre disponibles.

### 6.1.1. La demanda de capacitación

Las organizaciones de la sociedad civil, los organismos gubernamentales y los organismos internacionales son compradores de servicios de capacitación y apoyo. También las empresas lucrativas que ofertan servicios de capacitación, pueden demandar capacitación para sus empleados, pero esta demanda es muy pequeña si la comparamos con las necesidades de capacitación identificadas.

Esta demanda de servicios de capacitación y apoyo se dirige a todos los segmentos identificados, a saber: a las empresas lucrativas, a las organizaciones de la sociedad civil, a los organismos gubernamentales y a los organismos internacionales, siendo numerosas instituciones demandantes y ofertantes a la vez. Las empresas son las únicas que tienen una oferta orientada al mercado con fines lucrativos.

Ahora bien, esta demanda de servicios de capacitación y apoyo no supe a cabalidad las necesidades identificadas debido a una serie de factores ligados a las características de la demanda. Los factores identificados son los siguientes:

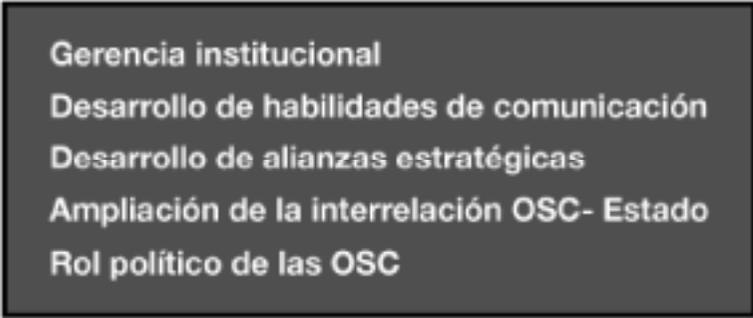
- *Limitada capacidad para solventar estos servicios por parte de las OSC.*
- *No existencia de una demanda regular y estructurada.*
- *Escasa tradición de compra de servicios para capacitar recursos humanos que existen en el sector público.*
- *Concentración de la demanda en servicios de apoyo a la gestión institucional, más que a la capacitación de los recursos humanos.*
- *Concentración de la demanda en tópicos técnico-operativos y gerenciales y mucho menos en tópicos para fortalecer la interrelación entre las instituciones de la sociedad civil y entre éstas y el Estado.*

Ahora bien, el hecho de que la compra de servicios esté orientada fundamentalmente a la obtención de apoyo para actividades de planificación y evaluación y a capacitación sobre tópicos de carácter técnico-operativo y de carácter gerencial, orientados al fortalecimiento de sus estructuras internas, no implica que no haya otro tipo de necesidades de capacitación.

La exploración de necesidades potenciales a través de un listado de cinco tipos de tópicos propuestos - los cuales presentamos en el recuadro - nos muestra que las instituciones necesitan, además, desarrollar una serie de habilidades y manejar nuevas herramientas para poder dar respuesta a la necesidad de una mayor relación intra e intersectorial entre las OSC y los OG, que enfatice roles y consecución de objetivos políticos.



## POSIBLES TOPICOS DE CAPACITACION PROPUESTOS



Gerencia institucional  
Desarrollo de habilidades de comunicación  
Desarrollo de alianzas estratégicas  
Ampliación de la interrelación OSC- Estado  
Rol político de las OSC

Todos los tópicos propuestos fueron valorados positivamente por las instituciones demandantes, destacándose un interés notable en el desarrollo de habilidades de comunicación, la ampliación de la interrelación y el rol político de las OSC. Estos tópicos, son novedosos en el mercado local de capacitación y útiles para fortalecer la relación interinstitucional entre las OSC y entre éstas y el Estado, en un contexto donde la globalización del ideal democrático y de la economía así lo exigen.

### 6.1.2. La oferta de capacitación

Existen dos tipos de oferta de servicios de capacitación, una a nivel intersectorial y otra a nivel intrasectorial.

A nivel intersectorial se ha identificado que las empresas lucrativas y los organismos internacionales disponen de oferta de capacitación y/o apoyo dirigida a las organizaciones de la sociedad civil y a los organismos gubernamentales. La oferta de los organismos internacionales no está orientada lucrativamente.

Asimismo, también existe una oferta de capacitación y/o apoyo intrasectorial que proviene de las mismas organizaciones de la sociedad civil y de los organismos del Estado dirigidas a sus mismos segmentos y, en mucho menor medida a los demás segmentos. Esta oferta tampoco se orienta lucrativamente, aunque sí implica costos para los demandantes.

Las dificultades de la oferta que hemos identificado son las siguientes:

*Solamente un número reducido de empresas dispone de una oferta orientada lucrativamente al mercado de las OSC y a los organismos gubernamentales e internacionales.*

*Instituciones no lucrativas de los segmentos OSC, OG y OI también ofertan servicios de capacitación. Si estos servicios se ofertan subsidiados, podrían limitar la capacidad de competencia de las empresas lucrativas.*

*La pequeñez efectiva del mercado de la demanda, aunque con un gran potencial de crecimiento según lo evidencian las necesidades de capacitación identificadas, tanto actuales como potenciales.*

*No existe una oferta estructurada de servicios de capacitación ni desde las empresas lucrativas ni desde ninguno de los segmentos no lucrativos.*

*Existe una limitada gama de oferta de servicios de capacitación, la cual - al igual que la demanda - está concentrada en aspectos técnicos-operativos y gerenciales.*

*La gran mayoría de las instituciones de cada uno de los segmentos estudiados tiene capacidad de diversificar los tópicos de capacitación y apoyo ofertados y, además, puede aumentar el volumen de la capacitación a ofertar.*

*Inclusive si el gran volumen de necesidades de capacitación y apoyo identificado, puede convertirse en demanda solvente, es plausible esperar que el número de instituciones que oferten servicios al sector podría incrementarse y estructurarse por el influjo del mercado.*

*El problema de cómo las OSC y los organismos gubernamentales van a poder convertir sus necesidades de capacitación y apoyo en demanda efectiva, constituye un nudo importante. Las OSC tienen como su mayor fuente de recursos financieros a los organismos internacionales de cooperación - cuyo presupuesto está en descenso- sin que se vislumbre la búsqueda de otras fuentes de ingresos a nivel local o gubernamental. Los organismos gubernamentales tienen poca tradición de capacitación de sus recursos humanos, que un contexto de fondos estatales escasos, no contribuye a cambiar.*

## **6.2. Algunos Comentarios Finales**

Queremos retomar las hipótesis guías planteadas en esta investigación, para disponer de un balance más general sobre los resultados obtenidos. Veamos:

- Existe una importante necesidad de capacitación para el fortalecimiento interno de las OSC y de los organismos gubernamentales que requiere ser abordado, puesto que la solidez o fragilidad institucional repercute necesariamente en la relación con otras instituciones.
- Existen más actividades de difusión dentro del sector de las OSC de la que hipotetizamos inicialmente. El problema radica mas bien en que, salvo excepciones, estos esfuerzos son individuales sin que exista ningún mecanismo de comunicación que represente al sector en su conjunto.
- Las necesidades de relacionamiento entre las OSC se explicitaron con bastante claridad y a pesar de que subyace cierta desconfianza y se identifican riesgos en este relacionamiento, se consideran como necesarias y salvo excepción todas participan en mecanismos y/o acuerdos de relaciones con otras OSC, con OI y con OG. Dada la importancia atribuida a este relacionamiento se puede prever que en el contexto actual de reforma y modernización del Estado va a potenciarse.



- Las necesidades de capacitación identificadas para una mejor relación institucional de las OSC con el Estado, si bien se relacionan con los tópicos que hipotetizamos, los mismos no han sido tan nítidamente delimitados por las personas entrevistadas, sobre todo en lo relativo al diseño, prioridades del gasto y ejecución del presupuesto del sector público, un área de principal importancia para el monitoreo ciudadano, que está siendo implementada por organizaciones de la sociedad civil en varios países de la región.
- Las necesidades de información de las OSC para fortalecer su relación con el Estado coincide con nuestras hipótesis, salvo en lo relativo a las prioridades y ejecución del presupuesto público. Puede constatar que estas necesidades se focalizan en funcionamiento, metodologías e información del tipo de iniciativas que desarrollan. También confirmamos que faltan mecanismos de difusión de información del sector público que permitan a la ciudadanía monitorear la transparencia de sus ejecutorias.
- Numerosas oportunidades, fortalezas y necesidades fueron identificadas por todos los segmentos estudiados para justificar un mejor relacionamiento de las OSC con el Estado y del Estado con las OSC, por lo que puede preverse un incremento y mejoramiento de estas relaciones en el corto y medianoplazo.
- Las necesidades de información sobre las OSC identificadas por los OG coinciden con lo planteado inicialmente: áreas de intervención, cobertura geográfica, poblaciones blanco, metodologías de trabajo y recursos que manejan.
- Las necesidades de información identificadas por los OG comprueban la falta de información sobre las OSC de que adolece el Estado. Ambos sectores han expresado sus necesidades de compartir informaciones de manera recíproca, aunque no dejan de señalarse dificultades y temores por el uso que pueda dársele a las informaciones compartidas.
- Se han identificado numerosas iniciativas de relacionamiento interinstitucional Estado-OSC, algunas de una gran relevancia para la capacitación de los recursos humanos; otras de gran importancia política para la construcción de alianzas estratégicas. Sin embargo, nos parece, que estas iniciativas requieren de mayor divulgación que traspase el marco de los actores que las construyen, hacia la opinión pública nacional.

Por otra parte, nos parece importante también destacar algunas opiniones que tocan a las relaciones inter- segmentos que nos parecen relevantes:

- La necesidad de trazar estrategias de alianzas entre los diferentes segmentos que ofertan servicios de capacitación - algunos subvencionados - es una problemática a abordar para poder ampliar la oferta y copar las importantes necesidades identificadas, pues se evidencia que estos sectores entran en competencia y si bien las necesidades son muchas, los recursos para la compra de servicios son escasos. La escasa demanda solvente es uno de los nudos a ser abordados en la definición de estas estrategias.
- La necesidad de un marco legal para el interrelacionamiento y el intercambio de informaciones OSC-Estado resulta evidente a la luz de los diferentes problemas identificados por todos los segmentos, sin embargo no es un asunto simple por la diversidad de intereses y enfoques de los

diferentes segmentos. Sin embargo, la desconfianza sólo puede tornarse en apoyo mutuo en la medida que las reglas de relaciones estén claras y haya mecanismos para sancionar a aquellos que no las cumplen.





## ANEXOS

### CUESTIONARIOS

Para un mejor relacionamiento inter-institucional:

- Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) sin fines de lucro
- Organismos del Estado
- Empresas privadas

**INSTITUTO TECNOLOGICO DE SANTO DOMINGO**

**ESTUDIO SOBRE DEMANDA Y OFERTA DE INFORMACION Y  
CAPACITACION DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y  
ORGANISMOS DEL ESTADO**

**PARA UN MEJOR RELACIONAMIENTO INTER-INSTITUCIONAL**

**ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)  
SIN FINES DE LUCRO**

NUMERO DE CUESTIONARIO.....		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cómo clasifica su institución:	ONG.....1 ORGANIZACION DE BASE.....2 GREMIO.....3 SINDICATO.....4 EMPRESA.....5 ESTATAL.....6 RED.....7 UNIVERSIDAD.....8 OTRO.....9 (ESPECIFIQUE)		
Nombre de la persona entrevistada:			
Puesto que ocupa en la empresa:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre de la persona entrevistadora:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecha de la entrevista:	DIA..... MES..... AÑO.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hora de inicio de la entrevista:	HORA..... MINUTOS.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hora en que finalizó la entrevista:	HORA..... MINUTOS.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre de la persona que supervisa:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Resultado de la supervisión:	Completo.....1 Incompleto, volver.....2 Corregido y completado.....3		

SECCION I. INFORMACIONES GENERALES DE LA INSTITUCION

NOMBRE	
DIRECCION	
TELEFONO	FAX
E-MAIL	

P1.6 Es su institución una red? SI..... 1  
NO..... 2→P1.8

P1.7 SOLO SI SU INSTITUCION ES UNA RED: Cuál es el objetivo principal de la Red y el número aproximado de miembros? ENTREVISTADOR(A): SOLICITE, POR FAVOR, UN LISTADO DE SU MEMBRESIA.

OBJETIVO PRINCIPAL	No. DE MIEMBROS

P1.8 Cuál es el principal sector de intervención de su institución? (ENTREVISTADOR(A): EJ.: SALUD, CREDITO, SANEAMIENTO AMBIENTAL, INICIATIVAS DEMOCRATICAS, SERVICIOS LEGALES, CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURAS, COORDINACION, ETC.)


P1.9 Otros sectores de intervención de su institución.




P1.15 ¿Cuál ha sido el monto del presupuesto total ejecutado por su institución en los tres últimos años?

1998....

1997....

1996....

---

P1.16 ¿Dispone su institución de equipos y herramientas computerizadas?

SI.....1

NO.....2 ---->P1.18

---

P1.17 ¿De cuáles dispone?

TIPO DE EQUIPO	DISPONE: 1=SI 2=NO	CANTIDAD
COMPUTADORA		
IMPRESORA		
SCANNER		
ACCESO A INTERNET		
DATA SHOW		
SOFTWARE		
OTROS		

---

P1.18 ¿Se relaciona su institución con otras OSC?

SI.....1

NO.....2 ---->P1.20

---

P1.19A ¿Cuáles son las fortalezas de su relacionamiento con otras OSC?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

P1.19B ¿Y las debilidades?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



P1.25A ¿Cuáles son las fortalezas de su relacionamiento con organismos del Estado?

---



---



---



---



---



---



---



---

P1.25B ¿Y las debilidades?

---



---



---



---



---



---



---



---

SECCION II. NECESIDADES DE INFORMACION

P2.1 ¿Dispone de mecanismos de comunicación de información a lo interno de su institución?

SI..... 1  
DESCRIBALOS, POR FAVOR

---



---



---



---

NO..... 2→P2.3

P2.2 ¿Cómo evalúa el funcionamiento de estos mecanismos de comunicación de información interna?

BUENO..... 1  
REGULAR..... 2  
MALO..... 3

P2.3 ¿Dispone de mecanismos de comunicación de información a lo externo de su institución?

SI..... 1  
CUALES

---



---



---



---

NO..... 2→P2.7

---

P2.4A ¿Cuáles ventajas le atribuye su institución a la divulgación de información sobre su quehacer a otras OSC?


---

P2.4B ¿Y cuáles son las desventajas?


---

P2.5A ¿Cuáles ventajas le atribuye su institución a la divulgación de información sobre su quehacer a otros organismos del Estado?


---

P2.5B ¿Y cuáles son las desventajas?


---

P2.6	¿Cómo evaluaría usted el funcionamiento de los mecanismos de divulgación de información externa de su institución?	BUENO.....	1
		REGULAR.....	2
		MALO.....	3
		NO DISPONE.....	4

P2.7	En particular, cómo calificaría usted el manejo de su institución de los medios de comunicación?	BUENO.....	1
		REGULAR.....	2
		MALO.....	3

P2.8	Por favor responda si su institución dispone de:		SI	NO
		PERSONAL ESPECIALIZADO EN RELACIONES PUBLICAS .....	1	2
		UNA POLITICA DEFINIDA SOBRE RELACIONES PUBLICAS.....	1	2
		FONDOS INSTITUCIONALES PARA ACTIVIDADES CON LOS MEDIOS..	1	2

P2.9 ¿Qué importancia le atribuye compartir información de su institución con otras OSC?


P2.10 ¿Cuáles informaciones sobre otras OSC le serían útiles a su institución para mejorar su relacionamiento con ellas? (ENTREVISTADOR(A): EJ.: COBERTURA DE TRABAJO, IMPACTO EN LA POBLACION META, EXPERIENCIAS EXITOSAS REPLICABLES, METODOLOGIAS UTILIZADAS, EJECUCION FINANCIERA).


P2.11 ¿Cuáles informaciones sobre los organismos del Estado le serían útiles a su institución para su mejor relacionamiento con ellas?


**INSTITUTO TECNOLOGICO DE SANTO DOMINGO**

**ESTUDIO SOBRE DEMANDA Y OFERTA DE INFORMACION Y  
CAPACITACION DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y  
ORGANISMOS DEL ESTADO**

**PARA UN MEJOR RELACIONAMIENTO INTER-INSTITUCIONAL**

**ORGANISMOS DEL ESTADO**

NUMERO DE CUESTIONARIO.....		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cómo clasifica su institución:	ONG.....1 ORGANIZACION DE BASE.....2 GREMIO.....3 SINDICATO.....4 EMPRESA.....5 ESTATAL.....6 RED.....7 UNIVERSIDAD.....8 OTRO .....9 (ESPECIFIQUE)		
Nombre de la persona entrevistada:			
Puesto que ocupa en la empresa:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre de la persona entrevistadora:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecha de la entrevista:	DIA..... MES..... AÑO.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hora de inicio de la entrevista:	HORA..... MINUTOS.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hora en que finalizó la entrevista:	HORA..... MINUTOS.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre de la persona que supervisa:		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Resultado de la supervisión:	Completo.....1 Incompleto, volver.....2 Corregido y completado.....3		

SESION I. INFORMACIONES GENERALES DE LA INSTITUCION

NOMBRE	
DIRECCION	
TELEFONO	FAX
E-MAIL	
UNIDAD QUE SE RELACIONA CON LAS OSC	

P1.7 ¿Podría usted enumerar las OSC con las cuales ustedes desarrollan actividades conjuntas y describir estas iniciativas y sus resultados mas relevantes?

NOMBRE DE LAS OSC	INICIATIVAS DESARROLLADAS	RESULTADOS

P1.8A En términos generales, ¿puede usted nombrar las fortalezas de su relacionamiento con estas OSC?


P1.8B Y las debilidades?


P1.9	¿Cómo evalúa su institución el nivel de información de que dispone sobre las OSC, en cuanto a sus funciones, cobertura, impacto, metodología de trabajo, etc.?	BUENO..... 1 REGULAR..... 2 DEFICIENTE..... 3 MALO..... 4
P1.10	¿Cuales informaciones sobre las OSC le serían útiles a su institución para mejorar su relacionamiento con ellas? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
P1.11	¿Estaría su institución en disposición de compartir inf. sobre su quehacer institucional con las OSC?	SI..... 1 NO..... 2
P1.12	¿Por qué? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
P1.13	El proceso de reforma y modernización del Estado va a ampliar la participación de las OSC en la oferta de bienes y servicios públicos. Como podría su institución mejorar su inter-relación con las OSC? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

SECCION II. NECESIDADES DE CAPACITACION

P2.1 ¿Ha solicitado a otra institución algún servicio de capacitación para su personal en el último año? SI.....1 NO.....2 -->P2.3

P2.2 ¿Cuales servicios de capacitación para su personal ha demandado su institución?  
FAVOR DETALLAR TODOS LOS SERVICIOS DE CAPACITACION QUE HA DEMANDADO Y QUIENES HAN SIDO LAS INSTITUCIONES QUE LOS HAN SUMINISTRADO.

CAPACITACION DEMANDADA	INSTITUCION OFERTANTE	TIPO DE PERSONAL BENEFICIARIO

P2.3 ¿Por qué no ha demandado ningún servicio de capacitación para su personal en el último año?


P2.4 ¿Actualmente su institución requiere de algún tipo de servicio de capacitación para su personal? SI..... 1 NO..... 2 -->P2.6

P2.5 ¿Qué tipo de capacitación requiere su institución?


P2.6 ¿Y para ampliar y mejorar su inter-relacionamiento con las OSC, requeriría su institución algún tipo de cap.? SI..... 1 NO..... 2

NO. PREGUNTAS Y FILTROS CATEGORIAS Y CODIGOS PASE A

De la siguiente lista de servicios potenciales de capacitación, cuáles podrían ser de utilidad para su institución?

P2.7A TIPO DE CAPACITACION Y/O DESARROLLO DE DESTREZAS

	SI	NO
1. Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico u otras metod. similares	1	2
2. Redacción de informes técnicos.....	1	2
3. Elaboración de diagnósticas sectoriales y coyunturales.....	1	2
4. Planeación estratégica.....	1	2
5. Manejo de trabajo en equipo y delegación.....	1	2
6. Contabilidad gral. y costos en empresas sociales.....	1	2
7. Obtención de recursos financieros.....	1	2
8. Herramientas de género para análisis, plan. y eval.....	1	2
9. Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional.....	1	2
10. Manejo de matemáticas y estadísticas básicas.....	1	2
11. Técnicas de evaluación.....	1	2

P2.7B	DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACION		SI	NO
	1.	Tecnologías de manejo de información computarizada.....	1	2
	2.	Manejo de herramientas de comunicación intra-institucional.....	1	2
	3.	Manejo de herramientas de comunicación extra-institucional.....	1	2
	4.	Manejo de técnicas de comunicación en grupos.....	1	2
P2.7C	DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS		SI	NO
	1.	Construcción de coaliciones y redes.....	1	2
	2.	Mobilización de la comunidad.....	1	2
	3.	Comunicación estratégica.....	1	2
	4.	Negociación y resolución de conflictos.....	1	2
	5.	Cabildeo.....	1	2
	6.	Diferencia y complementariedad OSC.....	1	2

En el contexto de un mayor relacionamiento con las OSC, habrán otras demandas potenciales más esporádicas de información y de educación. Del listado que le presentamos a continuación, Cuáles podrían ser de utilidad para su institución?

P2.8A	AMPLIACION DE LA INTER-RELACION OSC ESTADO		SI	NO
	1.	Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual.....	1	2
	2.	Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual.....	1	2
	3.	Contratación de servicios públicos a las OSC.....	1	2
	4.	Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas sociales..	1	2
	5.	Diseño y prioridades del presupuesto público y monitoreo de su ejecución por OSC..	1	2
	6.	Oferta de servicios públicos con participación de las OSC.....	1	2
	7.	Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciudadana en su gestión.....	1	2
	8.	Marco jurídico para un mejor relacionamiento Estado - OSC.....	1	2
P2.8B	MAYOR COMPRENSION ROL POLITICO DE LAS OSC		SI	NO
	1.	Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del Estado.....	1	2
	2.	Participación ciudadana en procesos de reforma y modernización del Estado.....	1	2
	3.	Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal..	1	2
	4.	Desarrollo nacional y rol de las OSC.....	1	2
	5.	Transparencia y rendición de cuentas en la relación Estado - OSC.....	1	2

P2.8C De los tipos de capacitación mencionados en las preguntas 2.7 y 2.8, cuales serian de interés prioritario para su institución?


P2.9 ¿Cuales dificultades ha confrontado su institución para adquirir servicios de capacitación?


SECCION III. OFERTA DE SERVICIOS DE CAPACITACION

P3.1 | ¿Ha ofertado su institución servicios de capacitación a OSC o a OG en el último año? | SI..... 1 | NO..... 2 →FIN

P3.2 | ¿Constituye la oferta de servicios de capacitación una actividad regular y estructurada de su institución? | SI..... 1 | NO..... 2

P3.3 | ¿Cuales servicios de capacitación ha ofrecido a OSC o a OG en el último año?  
FAVOR DETALLAR LOS SERVICIOS DE CAPACITACION QUE HA OFRECIDO, LAS INSTITUCIONES DEMANDANTES Y PARA CUALES POBLACIONES META.

SEVICIOS DE CAPACITACION QUE HA OFRECIDO	INSTITUCION DEMANDANTE	POBLACION META

P3.4 | ¿Estaría su institución en capacidad de diversificar el tipo de servicios de capacitación ofertados? | SI..... 1 | NO..... 2

P3.5 | ¿Cuales otros servicios de capacitación podría ofertar su institución?  
ENTREVISTADOR(A): DEJE QUE CITE EXPONTANEAMENTE Y LUEGO VOLVER A LEER PREGUNTAS 2.7 Y 2.8


P3.6 | ¿Estaría su institución en capacidad de aumentar la cantidad de servicios de capacitación ofertados? | SI..... 1 | NO..... 2

**INSTITUTO TECNOLOGICO DE SANTO DOMINGO**

**ESTUDIO SOBRE DEMANDA Y OFERTA DE INFORMACION Y  
CAPACITACION DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y  
ORGANISMOS DEL ESTADO**

**PARA UN MEJOR RELACIONAMIENTO INTER-INSITTUCIONAL**

**EMPRESAS PRIVADAS**

NUMERO DE CUESTIONARIO.....		<input type="text"/> <input type="text"/>
Cómo clasifica su institución:	ONG.....1 ORGANIZACION DE BASE.....2 GREMIO.....3 SINDICATO.....4 EMPRESA.....5 ESTATAL.....6 RED.....7 UNIVERSIDAD.....8 OTRO.....9 _____ (ESPECIFIQUE)	
Nombre de la persona entrevistada:		
Puesto que ocupa en la empresa:	.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
Nombre de la persona entrevistadora:	.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
Fecha de la entrevista:	DIA.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
	MES.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
	AÑO.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
Hora de inicio de la entrevista:	HORA.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
	MINUTOS.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
Hora en que finalizó la entrevista:	HORA.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
	MINUTOS.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
Nombre de la persona que supervisa:	.....	<input type="text"/> <input type="text"/>
Resultado de la supervisión:	Completo.....1 Incompleto, volver.....2 Corregido y completado.....3	

SESION 1. INFORMACIONES GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE		
DIRECCION		
TELEFONO	FAX	
E-MAIL		
P1.1	¿Cuántos empleados tiene esta empresa?	NUMERO DE EMPLEADOS.. <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.2	¿Cómo percibe el tamaño de su empresa?	PEQUEÑO..... 1 MEDIANO..... 2 GRANDE..... 3
P1.3	¿Ha ofertado esta empresa <u>servicios de capacitación</u> al personal de organizaciones de la sociedad civil?	SI..... 1 NO..... 2
P1.4	¿Ha ofertado esta empresa <u>servicios de apoyo</u> a organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro? FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, EVALUACIONES, PLANIFICACION, DIAGNOSTICO, ETC.	SI..... 1 SI. APOYO Y CAPACITACION CONJUNTA 2 NO..... 3
P1.5	¿Cuales son las ventajas que su empresa obtiene al ofrecer servicios de capacitación y/o apoyo a las OSC?	
P1.6	¿Y cuáles son las desventajas?	
P1.7	¿Ha ofertado esta empresa <u>servicios de capacitación</u> al personal de organismos gubernamentales?	SI.....1 NO.....2
P1.8	¿Y servicios de apoyo?	SI.....1 NO.....2

P1.9	¿Cuáles son las ventajas que su empresa confronta al ofrecer servicios de capacitación y/o apoyo a organismos gubernamentales (OG)?	
P1.10	¿Y cuáles son las desventajas?	
P1.11	¿Ha ofertado esta empresa servicios de capacitación y/o apoyo a organismos internacionales (OI)?	SI. SOLO DE CAPACITACION.....1 SI. SOLO DE APOYO.....2 SI. DE CAPACITACION Y APOYO.....3 NO.....4
P1.12	¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales corresponde a la compra de servicios de capacitación por las OSC?	PORCENTAJE INGRESOS ANUALES.....% <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.13	¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales corresponde a la compra de servicios de apoyo por las OSC?	PORCENTAJE INGRESOS ANUALES.....% <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.14	¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales corresponde a la compra de servicios de capacitación por las OG?	PORCENTAJE INGRESOS ANUALES.....% <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.15	¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales corresponde a la compra de servicios de apoyo por las OG?	PORCENTAJE INGRESOS ANUALES.....% <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.16	¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales corresponde a la compra de servicios de capacitación por las OI?	PORCENTAJE INGRESOS ANUALES.....% <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.17	¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales corresponde a la compra de servicios de apoyo por las OI?	PORCENTAJE INGRESOS ANUALES.....% <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
P1.18	Podría decirnos cual es el monto del capital suscrito y pagado de esta empresa?	MONTO RD\$. <input type="text"/>

P1.19	¿Cual es el monto total aproximado de los activos fijos de la <u>empresa</u> ?	MONTO RD\$..	<input type="text"/>
P1.20	¿Cual es el monto total aproximado de sus pasivos de la <u>empresa</u> ?	MONTO RD\$..	<input type="text"/>
P1.21	¿Ha solicitado su empresa capacitación o servicios de educación permanente para mantener actualizada a su propio personal?	SI.....1 NO.....2	
P1.22	¿Cuales servicios de capacitación ha demandado y cuales instituciones lo han suministrado?		
	SERVICIOS DE CAPACITACION DEMANDADOS	INSTITUCION OFERTANTE	

SECCION II. SERVICIOS DE CAPACITACION Y APOYO

P2.1	¿Cuales servicios de capacitación ha ofertado a OSC, DG u OI en el último año? ENTREVISTADOR(A): DETALLAR TODOS LOS SERVICIOS DE CAPACITACION QUE HA OFERTADO Y A CUALES INSTITUCIONES.	
	SERVICIOS DE CAPACITACION OFERTADOS	INSTITUCION DEMANDANTE



De la siguiente lista de servicios potenciales para OSC y los organismos gubernamentales, podría su empresa suplir algunas?

P2.6A	GERENCIA INSTITUCIONAL	SI	NO	LO SUPLE
	1. Diseño y redacción de proyectos utilizando marco lógico u otras metod.	1	2	3
	2. Redacción de informes técnicos.....	1	2	3
	3. Elaboración de diagnósticos sectoriales y coyunturales.....	1	2	3
	4. Planeación estratégica.....	1	2	3
	5. Manejo de trabajo en equipo y delegación.....	1	2	3
	6. Contabilidad gral. y costos en empresas sociales.....	1	2	3
	7. Obtención de recursos financieros.....	1	2	3
	8. Herramientas de género para análisis, plan. y eval.....	1	2	3
	9. Desarrollo de la capacidad de liderazgo institucional.....	1	2	3
	10. Manejo de matemáticas y estadísticas básicas.....	1	2	3
	11. Técnicas de evaluación.....	1	2	3

P2.6B	DESARROLLO DE HABILIDADES DE COMUNICACION	SI	NO	LO SUPLE
	1. Tecnologías de manejo de información computarizada.....	1	2	3
	2. Manejo de herramientas de comunicación intra-institucional.....	1	2	3
	3. Manejo de herramientas de comunicación extra-institucional.....	1	2	3
	4. Manejo de técnicas de comunicación en grupos.....	1	2	3

P2.6C	DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	SI	NO	LO SUPLE
	1. Construcción de coaliciones y redes.....	1	2	3
	2. Movilización de la comunidad.....	1	2	3
	3. Comunicación estratégica.....	1	2	3
	4. Negociación y resolución de conflictos.....	1	2	3
	5. Cabildos.....	1	2	3
	6. Diferencia y complementariedad OSC.....	1	2	3

NO. PREGUNTAS Y FILTROS CATEGORIAS PASE A

En el contexto de un mayor relacionamiento de las OSC con el Estado, hay otras demandas potenciales más esporádicas de información y educación por parte de las OSC y de los OG, ¿Podría su empresa suplir algunas?

P2.7A	AMPLIACION DE LA INTER-RELACION OSC ESTADO	SI	NO	LO SUPLE
	1. Funcionamiento y roles del sector público en el contexto actual.....	1	2	3
	2. Funcionamiento y roles del sector de las OSC en el contexto actual.....	1	2	3
	3. Contratación de servicios públicos a las OSC.....	1	2	3
	4. Incidencia de las OSC en el diseño, monitoreo y eval. políticas sociales	1	2	3
	5. Diseño y prioridades del presup. público y monitoreo de su ejecución....	1	2	3
	6. Oferta de servicios públicos con participación de las OSC.....	1	2	3
	7. Funcionamiento de los ayuntamientos y participación ciud. en su gestión.	1	2	3
	8. Marco jurídico para un mejor relacionamiento Estado - OSC.....	1	2	3

P2.7B	MAYOR COMPRESION ROL POLITICO DE LAS OSC	SI	NO	LO SUPLE
	1. Democratización social y política y ampliación de la participación de las OSC en las decisiones de los poderes del Estado.....	1	2	3
	2. Participación ciud. en procesos de reforma y modernización del Estado...	1	2	3
	3. Acceso ciudadano a la información pública y control social de la gestión estatal.....	1	2	3
	4. Desarrollo nacional y rol de las OSC.....	1	2	3
	5. Transparencia y rendición de cuentas en la relación Estado - OSC.....	1	2	3

