

FORO DE
ONG DE GUATEMALA

CONSEJO DE FUNDACIONES
PRIVADAS DE GUATEMALA

INSTITUCIONALIZACION DEL SECTOR ONG EN GUATEMALA

Estrategia de Gestión del Desarrollo Sectorial

GSD CONSULTORES ASOCIADOS

INSTITUCIONALIZACION DEL SECTOR ONG EN GUATEMALA

Estrategia de Gestión del Desarrollo Sectorial

FORO DE ONG DE GUATEMALA

Edificio Atanasio Tzul
2 Calle 16-60 Zona 4, Mixco
Guatemala
Teléfono: (502) 591-4624
Fax: (502) 591-4626

CONSEJO DE FUNDACIONES PRIVADAS DE GUATEMALA

Edificio Las Brisas, Oficina 301 "A"
6 Avenida 7-39 Zona 10
Teléfono: (502) 331-9344
Fax: (502) 334-7591

Guatemala, Agosto de 2000



GSD CONSULTORES ASOCIADOS

Avenida Reforma 7-62 Zona 9
Edificio Aristos Reforma 413
Guatemala 01009
Teléfono: (502)362-8227; (502)362-8227
Fax: (502)362-8229
Correo electrónico: gsd@gsd.guate.net

Equipo de Consultoría: Félix Alvarado, Coordinador
Ricardo Valladares

1 INTRODUCCION

Esta propuesta de gestión estratégica se ha preparado con la intención de hacer viable la institucionalización del Sector ONG como un agente importante y pertinente dentro del desarrollo de la sociedad y el Estado Guatemaltecos. Constituye este el cuarto y último producto de una consultoría que incluyó:

1. El estudio de la situación jurídica, fiscal e institucional de las ONG en Guatemala;
2. El análisis de necesidades, justificación y propuestas para una agenda legislativa para fortalecer al sector;
3. La preparación de un anteproyecto de ley de ONG de Guatemala que recoge los resultados de los dos procesos anteriores y constituye un instrumento de negociación legislativa; y
4. Un análisis estratégico de las condiciones y necesidades que darán viabilidad, no sólo a la legislación pertinente a las ONG, sino más aún al proceso de desarrollo sectorial en que se inserta dicha legislación.

Al igual que en los tres primeros componentes, para la preparación de este trabajo se facilitó un proceso iterativo de discusión con los representantes de una Comisión Mixta del FORO de ONG de Guatemala y del Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala y procesos de análisis por parte del equipo de consultoría de GSD.

El documento consta de tres componentes básicos:

- *Visión y líneas estratégicas de desarrollo sectorial de las ONG:* Aquí se enuncia y desarrolla el enunciado que se ha utilizado como punto de referencia para la estrategia, así como las principales líneas de desarrollo que conducen a dicho horizonte.
- *Análisis de actores e intereses:* En este apartado se identifican los actores que rodean al sector ONG y que puede afectar el logro de la visión de desarrollo sectorial, se analizan el interés y poder que cada uno tiene con respecto al sector. Se discuten además los “argumentos centrales” que habrán de orientar la relación con cada actor para el logro de la visión.
- *Siguientes pasos:* Finalmente, el equipo de consultoría formula algunas recomendaciones sobre los pasos siguientes que deben ser tomados para viabilizar el inicio de la estrategia.

2 VISION Y LINEAS ESTRATEGICAS DE DESARROLLO SECTORIAL DE LAS ONG

2.1 Visión del Sector

En términos muy amplios, una estrategia es la identificación de los medios que se utilizarán para hacer viable el logro de una intención, tomando en cuenta y optimizando las competencias, capacidades y oportunidades con que se cuenta, y reduciendo, resolviendo o evitando las debilidades que se tienen y amenazas que se prevén. En este sentido, la estrategia debe partir de la definición de la situación que constituye su horizonte, y que habrá de actuar como punto de referencia para cualquier actividad de planificación, gestión y evaluación.

De tal cuenta, en el proceso que describe este documento se elaboró un enunciado de visión sectorial que ha servido como referente para el desarrollo de los distintos elementos analíticos y de propuesta. En términos sintéticos ello se ha denominado la *Visión de un Sector ONG Desarrollado*, puesto en las palabras siguientes:

“El sector ONG contará con la capacidad de contribuir al desarrollo nacional, actuando en coordinación con el Estado, el sector privado y otras formas de organización de la sociedad civil, que reconocen la comunidad de intereses, la legitimidad, pertinencia e igualdad de sus aportes, gracias a su institucionalización, y al desarrollo de capacidades de negociación, ejecución y gestión.”

Este enunciado de visión contiene los siguientes elementos:

- *Capacidad de contribución al desarrollo nacional:* Se prevé que el sector, y sus organizaciones, cuenten con las competencias y recursos necesarios para incidir positiva y significativamente sobre el contexto social y nacional.
- *Coordinación:* El sector y las distintas instancias organizadas de la sociedad y del Estado no actúan como islas independientes. Ninguna de ellas concentra todas las potencialidades para atender sus necesidades y problemática. Al contrario, la base de la capacidad para superar las limitaciones estará en la coordinación que las ONG establezcan con las organizaciones del Estado, del sector privado lucrativo y con otras formas de organización de la propia sociedad civil, para el aprovechamiento y potenciación de competencias y factores complementarios.
- *Comunidad de interés, legitimidad, pertinencia e igualdad:* El proceso de coordinación entre el sector ONG y otros sectores se deberá apoyar sobre el reconocimiento que, por encima de las naturales y necesarias diferencias que caracterizan a cada sector, hay intereses compartidos en el desarrollo, y que todos los agentes actúan con igual legitimidad, pertinencia e igualdad en el proceso de desarrollo. Esta es una invitación a superar visiones que

consideran a las ONG como competidores del Estado en la satisfacción del interés social, o como competidores desleales de las organizaciones privadas lucrativas en el mercado, y reconocerlas como socios de ambos en el desarrollo.

- *Institucionalización:* El esfuerzo de desarrollo del sector ONG se orienta a asegurar su institucionalidad, es decir, la regularidad sostenida de sus estructuras, funciones y de la cultura organizacional que les acompaña, para así garantizar una incidencia continua sobre la sociedad. Igualmente, busca precisar y fortalecer la diferenciación entre las ONG y otras formas de organización, como fuente importante de su valor para la sociedad y el desarrollo.
- *Capacidades de negociación, ejecución y gestión:* Para tener efectos positivos y sostenidos sobre el desarrollo, las ONG, tanto en su conjunto como en lo particular deben consolidar los medios e instrumentos para negociar con otros actores sociales e institucionales en condiciones de equidad, para ejecutar eficiente y eficazmente sus actividades, y para tomar decisiones y dar seguimiento a dichas actividades de forma que se puedan orientar de forma oportuna y pertinente hacia los propósitos deseados.

2.2 Líneas Estratégicas

La estrategia que se propone para el logro de la visión definida consta de tres ejes de intervención mayores:

- *Intervenciones de Política Pública,* orientadas a asegurar la pertinencia de las decisiones y tomas de posición del estado y de los gobiernos para el desarrollo del sector ONG;
- *Intervenciones de Fortalecimiento Institucional,* que buscan desarrollar las capacidades de las ONG; e
- *Intervenciones legislativas,* de las cuales la negociación y aprobación de una ley de ONG es un punto de partida.

Para cada eje se identifican una diversidad de líneas de intervención. Estas líneas se hacen más claras si se especifica el resultado esperado de cada una.

2.2.1 Líneas de Política Pública

Este primer conjunto de líneas estratégicas se refiere a aquellas intervenciones orientadas a que el Estado desarrolle posiciones y criterios de decisión consistentes con el desarrollo del sector ONG y su papel en la sociedad.

- *El Estado reconoce el papel de las ONG en el desarrollo:* A través de los esfuerzos en esta línea se conseguirá ampliar la visibilidad del sector ante la sociedad y el Estado, pero también la calidad y pertinencia de sus aportes e intervenciones. Se buscará el reconocimiento, por parte del Estado, de la pertinencia y legitimidad de las ONG como actores de desarrollo en los espacios y contextos donde han demostrado – o pudieren demostrar – que sus intervenciones son eficaces, eficientes y vinculadas a las necesidades y participación comunitaria.
- *Se asegura la coordinación de la cooperación internacional en los planes de desarrollo nacional:* Las ONG constituyen un destino importante de recursos de cooperación internacional. Por el bien de la sociedad es de conveniencia que dichos movimientos de recursos, y sobre todo, las intervenciones de desarrollo que financian y promueven, sean tomados en cuenta en el conjunto de los cálculos y previsiones que se hacen sobre la actividad productiva y distributiva nacional, de forma que la asignación de recursos ocurra de la forma más eficiente y de acuerdo a las prioridades nacionales.
- *Se asegura la coordinación de las ONG con los gobiernos locales:* Uno de los espacios en que las ONG han demostrado claramente su valor es en el fortalecimiento de las iniciativas y la organización local. El gobierno local es a la vez la forma más cercana en que el Estado se relaciona con la sociedad, y uno de los pocos objetos – a través de la descentralización – en los que puede afirmarse que existe una política de Estado en Guatemala. Se debe perseguir activamente el fortalecimiento de las relaciones entre las ONG y este espacio prioritario de política.
- *Se cuenta con mecanismos para que el Estado facilite el desarrollo equilibrado de la oferta y demanda de la participación de las ONG:* tomando en consideración que las ONG deben ser interlocutores legítimos del Estado, y que debe existir una coordinación estrecha entre ellas, la cooperación internacional y los gobiernos locales, se plantea la necesidad de políticas orientadas específicamente al desarrollo de mecanismos de comunicación, financiamiento e intercambio institucional permanentes y estables entre Estado y ONG.

2.2.2 Fortalecimiento Institucional

El segundo conjunto de intervenciones estratégicas se refiere a la implantación o desarrollo de características institucionales – tanto de las organizaciones específicas, como del conjunto de ONG – para que puedan desarrollar sus actividades con eficiencia, eficacia y transparencia.

- *Se cuenta con capacidad para usar el marco legal pertinente a las ONG:* Tanto ante los recursos jurídicos actuales, como ante la eventual aprobación de una ley de ONG, es necesario que las mismas ONG cuenten con los medios

para hacer uso del marco legislativo, si este ha de pasar de ser letra muerta y convertirse en un instrumento de desarrollo. Ello incluye tanto la divulgación de los instrumentos legislativos, como el desarrollo de competencias para su aplicación.

- *Se cuenta con ONG con capacidades de ejecución eficaz y eficiente:* La mayoría de intervenciones de fortalecimiento institucional de ONG a la fecha se han orientado hacia este punto. Sin embargo, continúa siendo un elemento fundamental de su desarrollo. Sólo en la medida en que las ONG sean capaces de desarrollar sus actividades y entregar los servicios y productos que ofrecen en condiciones de eficacia y eficiencia igual o mayor a la de otros agentes públicos o privados, podrán reclamar legítimamente el reconocimiento de su papel como actores de desarrollo.
- *Se cuenta con redes de acreditación de las propias ONG:* Uno de los puntos de debate sobre la legitimidad de las ONG se basa en la credibilidad de sus afirmaciones. Fortalecer dicha credibilidad pasa por el desarrollo de mecanismos de regulación y autorregulación que aseguren la calidad de su trabajo. Aunque la regulación y autorregulación deberán tener una base jurídica, su ejecución depende de que se tengan mecanismos institucionales e interinstitucionales propios del sector para dar seguimiento, garantizar y hacer cumplir cualquier requerimiento de calidad y competencia organizacional.
- *Se cuenta con órganos de gobernanza sectorial e institucional eficaces y transparentes:* Hacer de las ONG un sector responsable ante la sociedad empieza por hacer a sus miembros responsables ante quienes entran en contacto más cercano con ellos: proveedores, usuarios y beneficiarios. Ello significa promover el desarrollo de los mecanismos que aseguren la gobernanza del sector. En primera instancia esto se refiere al sector como un todo o en atención a las diversas temáticas que se aborden y a la competencias especializadas que ello requiere. En segunda instancia hace referencia a la gobernanza de cada entidad en lo particular, procurando que responda fielmente a las intenciones de sus cuerpos directivos, que sea sensible a las necesidades de sus usuarios y beneficiarios, y que su gestión sea transparente, tanto para donantes como para beneficiarios.
- *Se cuenta con entidades gubernamentales capaces de garantizar y facilitar la responsabilidad y transparencia de las ONG:* El fortalecimiento institucional debe ser visto como un proceso interactivo. La consolidación de las competencias de las ONG necesita complementarse con el desarrollo de las capacidades rectoras del Estado para facilitar esas competencias, pero también para hacer exigible a las ONG el desempeño de su papel y de sus compromisos ante los donantes y la sociedad.

- *Se cuenta con instituciones (del Estado y del sector ONG) capaces de negociar contratos satisfactorios:* Independiente de lo exhaustivo que resulte el marco jurídico y normativo del sector, siempre la mayoría de compromisos y garantías entre sus miembros y otros actores sociales e institucionales estará dada en el contexto de contratos privados. Para el caso de la relación entre el Estado y las ONG, sólo en la medida en que las organizaciones en ambas partes desarrollen competencias y sensibilidades que les permitan negociar en condiciones de equivalencia será posible asegurar contratos equitativos y completos, que a su vez mejoren la posibilidad de definir los términos de su relación y los medios para su seguimiento.
- *Se cuenta con información disponible y difundida sobre el papel y naturaleza del sector:* Cualquier esfuerzo de diseño e implantación de políticas, de trabajo coordinado, y de reivindicación de la legitimidad y pertinencia del sector necesita pasar por el establecimiento de las dimensiones de sobre su volumen y capacidad, y por la difusión de dicha información para su uso por todas las partes.

2.2.3 Agenda Legislativa

Finalmente, la estrategia de desarrollo del sector contempla la formulación o modificación de los instrumentos jurídicos que consoliden la naturaleza y relaciones del sector con el Estado y con otros agentes de la sociedad. Esto incluye, en primera instancia, la promulgación de la ley de ONG, pero también el desarrollo de modificaciones a otros instrumentos jurídicos que pudieran tener pertinencia para el sector. Los argumentos específicos de este eje han sido desarrollados en la propuesta legislativa (producto 2 de la consultoría).

- *Se cuenta con una definición precisa de la identidad y funciones de las ONG:* En la medida que se aclare la naturaleza de las ONG y de su trabajo será posible precisar las necesidades de relación con el Estado y con el resto de la sociedad que ello impone, y las formas en que se debe regular su acción.
- *Se ha asegurado un trato fiscal equitativo a las ONG:* Las ONG son agentes privados (entes no inscritos en la institucionalidad del estado), pero de interés social (que benefician al conjunto de la sociedad). Por ello, el manejo de recursos que hacen no constituye una apropiación privada. Esta línea estratégica debe orientarse a asegurar el reconocimiento de esta realidad económica en la normativa fiscal que el Estado aplica a las ONG.
- *Se ha asegurado la transparencia y responsabilidad en la regulación y fiscalización del sector:* Según se señala en los ejes de política pública y fortalecimiento institucional, una preocupación importante de desarrollo del sector ONG se refiere a su responsabilidad. Además de la toma de posición del Estado al respecto, y de la consolidación de los

mecanismos de gobernanza sectorial e institucional, ello requiere el desarrollo de los instrumentos jurídicos que hagan exigibles dichas responsabilidades.

3 ANALISIS DE ACTORES E INTERESES

Para el análisis de actores se identificaron las principales categorías de entidades que pudieran verse afectadas por, o incidir en, el esfuerzo de institucionalización del sector ONG. De tal cuenta, se precisaron las siguientes categorías:

- *Organismo legislativo*
- *Organismo ejecutivo*
- *Organismo judicial*
- *Cooperantes internacionales*
- *Sector privado organizado*
- *Clase política*
- *Gobiernos municipales*
- *Otras organizaciones de la sociedad civil*
- *ONG como entidades individuales*
- *Prensa*

Cada una de estas categorías de actores fue analizada para precisar el interés y poder que pudieran tener en torno a la institucionalización del sector ONG. Para ello se utilizó una metodología de ponderación, que en el eje de poder asigna valores entre 0 (ningún poder) y 5 (mucho poder) y en el eje del interés asigna valores entre -5 (fuertemente opuesto) y +5 (fuertemente interesado). El resultado del conjunto de ponderaciones de los participantes en las sesiones de trabajo con la Comisión Conjunta se presenta en la tabla siguiente.

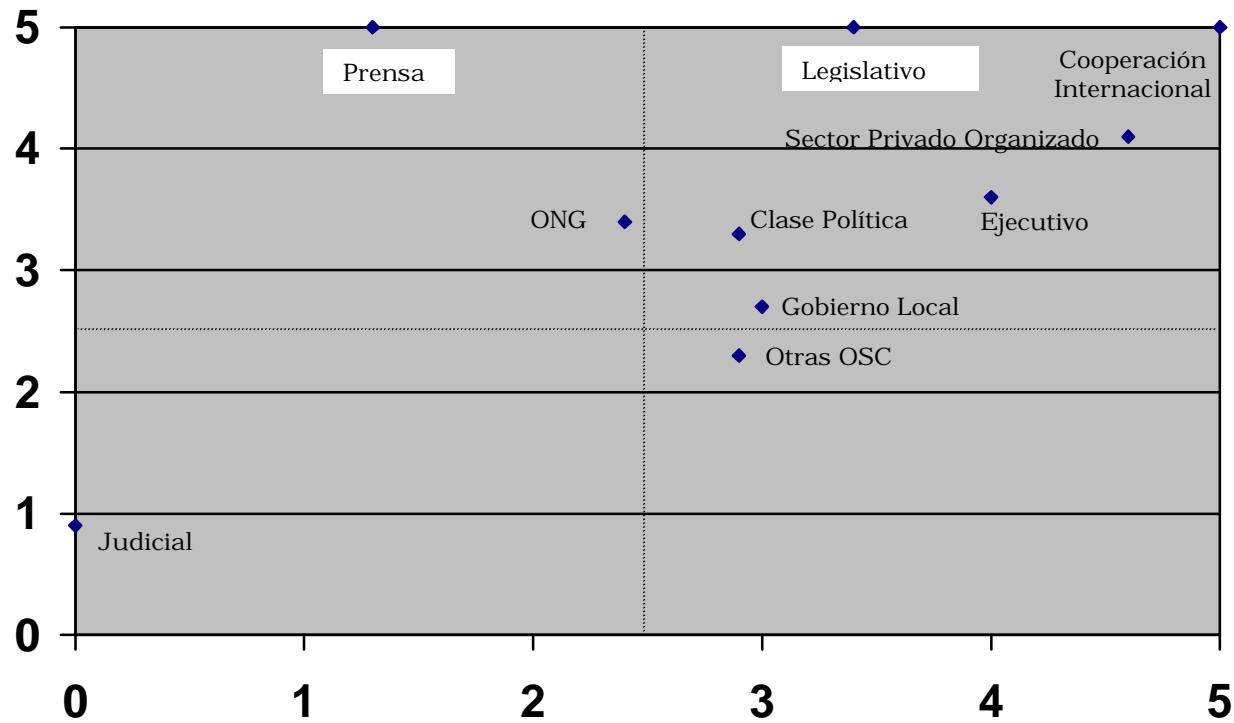
**Tabla 1: Poder e Interés por Actores
Institucionalización del Sector ONG**

Actor	Interés (-5 a +5)	Poder (0 a 5)	Ponderación (-25 a +25)	Observaciones
<i>Ejecutivo nacional</i>	4.0	3.6	14.3	<p>El Ejecutivo busca controlar al sector ONG</p> <p>El Ejecutivo puede descentralizar sus acciones a través del sector; aunque su interés quizás no sea el máximo posible.</p>
<i>Legislativo</i>	3.4	5.0	17.1	<p>La posición del Legislativo responde a demandas del Ejecutivo.</p> <p>La relación con las ONG en torno a la ley de ONG contribuye a mantener estatus político y visibilidad del Legislativo y puede sentar un precedente político sobre el proceso óptimo de construcción de instrumentos jurídicos.</p> <p>El tema no tiene efectos inmediatos para el Legislativo.</p> <p>Existe desconocimiento e incomprensión, por lo que el interés no alcanza el máximo posible.</p>
<i>Judicial</i>	0.0	0.9	0.0	<p>En este momento no hay impacto para ellos; no perciben las ventajas que pueda tener el desarrollo del sector. Hay otros temas de mayor visibilidad para ellos.</p>
<i>Gobierno municipal</i>	3	2.7	8.1	<p>Los fondos que las ONG manejan se canalizan hacia las comunidades.</p> <p>Interesa la transparencia.</p> <p>Las ONG pueden ser vistas como rivales de las municipalidades. Las ONG pueden ser vistas como rivales políticos e instancias públicas de fiscalización.</p> <p>Interesa participar en el control de las ONG.</p> <p>Las municipalidades se han visto marginadas de la ejecución de recursos de los Fondos Sociales.</p>
<i>ONG individuales</i>	2.4	3.4	8.3	<p>Las ONG en lo individual evitan y rechazan la fiscalización.</p> <p>Existen reservas ante el control del Estado por los antecedentes históricos de represión a las ONG y otros vicios en el pasado.</p> <p>El proceso de institucionalización amenaza el <i>statu quo</i> de las ONG.</p> <p>En todos los talleres hubo reacciones negativas ante la perspectiva de control por el Estado.</p>

Actor	Interés (-5 a +5)	Poder (0 a 5)	Ponderación (-25 a +25)	Observaciones
<i>Clase política</i>	2.9	3.3	9.4	Hay interés en adhesión de las ONG a las diversas causas políticas. Los argumentos de relación se construyen en torno a la política preelectoral. En la clase política hay posiciones encontradas sobre la contracción del gobierno como agente ejecutor.
<i>Sector privado organizado</i>	4.6	4.1	18.9	Alto interés en la identidad de las ONG. Interés en diferenciarse (las cámaras) de las ONG. Interés en fiscalizar el destino de sus aportes a las ONG.
<i>Cooperación internacional</i>	5.0	5.0	25.0	Ejercen presión para que se institucionalice el sector. Quieren empezar a trabajar con sociedad civil organizada.
<i>Prensa</i>	1.3	5.0	6.4	El tema en sí les es indiferente, pues solo interesa como noticia. Los editorialistas han estado en contra, pero han generado poca reacción social.
<i>Otras organizaciones de la sociedad civil</i>	2.9	2.3	6.5	Les interesa que se aclare la diferencia.

Aunque las valoraciones de poder e interés varían bastante, en ningún caso el grupo consideró que existieran intereses contrarios al proceso de institucionalización; actores con interés alto y bajo poder, o con poder alto y bajo interés, ofrecen oportunidades de incidencia (Gráfica 1).

Gráfica 1: Mapeo de Interés y Poder de Actores en la Institucionalización del Sector ONG



Diferenciando entre los actores de acuerdo a los valores de su interés y poder es posible identificar al menos cuatro grupos, para los cuales corresponden distintas estrategias de gestión. Estas diferencias se expresan en la Tabla 2.

Tabla 2: Grupos de Actores y Tipos de Estrategia

Interés	Poder	Estrategia
Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unificar visión, criterios y fuerza:</i> Entre los actores con una cuota importante de poder y con un interés marcado en la institucionalización del sector, tales como el legislativo, el ejecutivo y los cooperantes internacionales, es notable la diferencia de visiones, criterios e intereses. De tal cuenta, para promover su institucionalidad, las ONG deberán propiciar la integración de fuerzas en función de necesidades e intereses comunes.
Alto	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vincular como aliados:</i> En el ámbito local y de organizaciones de alcance medio existen menores recursos de poder, aún cuando pueda ser visible la conveniencia que les trae el esfuerzo de institucionalización de las ONG. En este caso el esfuerzo se deberá orientar a la construcción de alianzas que favorezcan las intenciones de ambas partes, y que generen un poder mayor a base de la suma de capacidades.
Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cooptar, interesar:</i> Para el caso de la prensa, que goza de una cuota elevada de poder, pero relativamente bajo interés, el esfuerzo estratégico deberá orientarse a generar interés y aprovechar su capacidad de sensibilización y visibilización de la agenda de las ONG.
Bajo	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantener en monitoreo:</i> Finalmente, en el caso de las organizaciones que exhiben relativamente poco poder y bajo interés en la institucionalización del sector, el esfuerzo deberá orientarse fundamentalmente al monitoreo, con el fin de identificar tempranamente cualquier cambio que indique un aliado u oponente potencial. Tal es el caso del organismo judicial, que en este momento se mantiene bastante al margen del debate de la institucionalización del sector ONG.

Según se desprende de lo discutido hasta aquí, al considerar la institucionalización del sector ONG es posible diferenciar entre la estrategia sustantiva (que para el caso incluye intervenciones de política pública, fortalecimiento institucional y desarrollo legislativo), y la estrategia de gestión, que busca asegurar la viabilidad de la estrategia sustantiva, en función de los rasgos e intereses de los actores con quienes se deberán relacionar las ONG. Para hacer más visible la estrategia de gestión, se han identificado los *argumentos* sobre los que se debe construir la relación entre

las ONG y los diversos actores identificados en función de la institucionalización sectorial. Estos argumentos y sus implicaciones prácticas se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3: Argumentos a Utilizar por Actor, e Implicaciones para su Aplicación

Actor	Argumentos	Implicaciones
Cooperación Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG tienen capacidad instalada, son ejecutores efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe reunirse y darse evidencia de la solidez sectorial de las ONG: <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de una ley que ofrece estabilidad a las instituciones del sector. • La diversidad y cobertura de entidades. • La existencia y operación de recursos que aseguran la responsabilidad de las entidades del sector.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG tienen una historia de relaciones exitosas con la cooperación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar evidencia de los resultados exitosos obtenidos en el pasado. • Dar evidencia de la capacidad para superar las limitaciones experimentadas en el pasado.
Sector Privado Organizado	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG son un destinatario legítimo, creíble y transparente para los donantes nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los mecanismos de responsabilidad y transparencia de las ONG. • Promover la adopción de legislación fiscal que incentive la donación nacional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG son entidades claramente diferenciadas de las organizaciones representativas del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la aprobación de la Ley de ONG, que establece claramente los límites y diferencias.

Actor	Argumentos	Implicaciones
Organismo Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG están abiertas a regulación, si ello promueve su desarrollo y fortalece su papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover negociación basada en intereses compartidos.
	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la ley de ONG ofrece una oportunidad al Legislativo para ganar credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la experiencia de la Ley de ONG como un ejemplo de elaboración técnica de una ley.
Organismo Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG tienen capacidad instalada, son ejecutores efectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe reunirse y darse evidencia de la solidez sectorial de las ONG: <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de una ley que ofrece estabilidad a las instituciones del sector. • La diversidad y cobertura de entidades. • La existencia y operación de recursos que aseguran la responsabilidad de las entidades del sector.
	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG, actuando en cooperación con el Estado, mejoran la credibilidad de este a partir de la ampliación de su cobertura y eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar sectores críticos de política social para la participación de las ONG. • Desarrollar capacidades en ONG para atender los sectores críticos identificados. • Reunir y divulgar información sobre la experiencia reciente de ejecución de entrega de servicios públicamente financiados a través de las ONG. • Formular una conceptualización y una propuesta técnica sobre el papel de las ONG en la descentralización del Estado.

Actor	Argumentos	Implicaciones
Clase Política	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG son entes formadores de liderazgo, consolidan opinión, promueven participación, establecen comunicación con la población y gozan de legitimidad ante la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proceso de cabildeo e incidencia en el sector para acreditar el apoyo político a la institucionalización.
Gobierno Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG cuentan con capacidades técnicas, experiencia, presencia y permanencia local para movilizar recursos que apoyen eficazmente al gobierno municipal, tomando en cuenta las necesidades locales, y para dar seguimiento a su trabajo conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir y consolidar espacios de relación y diálogo entre ONG y Municipalidades. • Divulgar información sobre el propósito y usos del registro de ONG en el ámbito municipal. • Buscar recursos de cooperación para la preparación de la fase de inscripción de las ONG en las Municipalidades.
Otras Organizaciones de la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Las diversas formas de Organización de la Sociedad Civil – incluyendo las ONG – tienen intereses comunes que pueden servirse mejor reuniendo sus cuotas de poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y establecer “espacios” en que representantes de diversas OSC puedan reunirse y dialogar con representantes de ONG para la identificación de necesidades y soluciones compartidas. • Buscar manifestaciones de adhesión de las OSC que son contrapartes de ONG en proyectos específicos en apoyo a la institucionalización del sector.

Actor	Argumentos	Implicaciones
ONG Individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Las ONG individuales necesitan un “paraguas” sectorial que las proteja y promueva ante otros actores poderosos, tanto nacionales como internacionales. • Las ONG necesitan reunir su poder para exigir al Estado que asuma su papel y responsabilidad con respecto al sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar manifestaciones de adhesión de las ONG en apoyo a la institucionalización del sector. • Formalizar y extender el proceso de adhesión de las entidades de segundo y tercer piso de las ONG a la institucionalización del sector.
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • El sector ONG es suficientemente diverso y complejo para constituir una fuente permanente de información interesante al público. • Las ONG constituyen un mecanismo privilegiado para acceder a la opinión popular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer intercambio con la prensa en torno a los beneficios sociales de la institucionalización y desarrollo de la transparencia del sector, para ilustración de los formadores de opinión en los medios. • Desarrollar una estrategia de medios basada en la presentación masiva de artículos de opinión, además de noticias.
Organismo Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley de ONG está técnicamente elaborada. Apoyar la misma promueve el desarrollo de un cuerpo jurídico coherente y depurado, que luego redunda en beneficio del propio Judicial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la experiencia de la Ley de ONG como un ejemplo de elaboración técnica de una ley.

Actor	Argumentos	Implicaciones
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="443 280 940 378">• La vigilancia al Estado por las ONG contribuye a la función del Judicial.<li data-bbox="443 394 940 519">• Contar con ONG fortalecidas ofrece que el proceso judicial cuente con actores más creíbles y autónomos.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="968 280 1902 345">• Reunir y divulgar información sobre experiencias de acompañamiento de ONG a procesos judiciales.

4 SIGUIENTES PASOS

Para que la estrategia delineada en este documento se pueda concretar es indispensable iniciar acciones y procesos que permitan hacer operativos sus diversos elementos. Entre las medidas que a corto plazo pueden tomarse para ello se cuentan:

- *Elaboración, negociación y financiamiento de proyectos específicos de desarrollo sectorial:* Las entidades promotoras del proceso de institucionalización del sector pueden elaborar y promover uno o más proyectos de alcance medio y macro que aborden los elementos críticos de la estrategia para los cuales no existan incentivos inmediatos para las organizaciones en lo individual. Tales proyectos podrían incluir, de forma prioritaria:
 - La coordinación de ONG con gobiernos locales;
 - El desarrollo de capacidades para el aprovechamiento del marco legal pertinente a las ONG;
 - El desarrollo de redes de acreditación de ONG en temas prioritarios de interés social y político (por ejemplo: salud, educación, microcrédito y desarrollo productivo);
 - El fortalecimiento de los órganos de gobernanza institucional (apoyo a juntas directivas y asambleas generales), y de fiscalización social de las ONG;
 - La capacitación para la elaboración y negociación de contratos con donantes y entidades de gobierno;
 - La formulación y aplicación de una estrategia de medios;
 - El acopio, análisis y divulgación de información sobre el volumen del sector (en dimensiones críticas tales como número de organizaciones, recursos humanos, recursos financieros y proyectos), el alcance de las redes de implementación de las ONG y su incidencia política y social; y
 - El estudio de la incidencia económica del sector.
- *Desarrollo y aplicación de indicadores y medios de monitoreo de la estrategia:* La estrategia, tanto en su concepción como en su implantación, es un esfuerzo inédito en Guatemala. La identificación temprana de los indicadores que

permitirán dar seguimiento a los resultados de la gestión de la estrategia, y de la aplicación efectiva de tales indicadores, hará posible que las organizaciones puedan aprender de esta experiencia.

- *Análisis estratégico detallado en el contexto de los diferentes ejes e intervenciones:* Para asegurar la operacionalización eficaz de la estrategia, debe repetirse el análisis de actores e intereses en el caso de cada eje.
- *Promoción intensificada de la Ley de ONG y otros instrumentos jurídicos:* Existe un ambiente de visibilidad aumentada del tema de la Ley de ONG que, aunque no garantiza su aprobación, favorece una mayor sensibilidad al mismo. Esto debe aprovecharse, y constituir un argumento central para convocar el apoyo continuo de la cooperación internacional para la materia. A la vez, no debe perderse de vista que es necesario desarrollar otras iniciativas legislativas y regulatorias de forma casi paralela, que complementen la ley de ONG. Esto incluye la sensibilización de los actores en el proceso de negociación del Pacto Fiscal, y el desarrollo de reglamentos para la ley de ONG y para el Fondo de Garantía.