



**CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS DE REFLEXIÓN:  
APROPIACIÓN, ARMONIZACIÓN Y ALINEAMIENTO  
GESTION PARA RESULTADOS  
BASE SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
DE LA COORDINADORA DE ONGD**

## GRUPO APROPIACIÓN , ARMONIZACION Y ALINEAMIENTO

La heterogeneidad de las ONGD, la variedad de sus acciones, sus diferentes planteamientos en relación a los principios de apropiación, alineamiento y armonización, así como la distinta influencia del marco estructural en su trabajo configuran un escenario plural y diverso, pero en el que se produce un elevado consenso en muchas de las cuestiones fundamentales en torno a estos principios. Todas las organizaciones manifiestan una necesidad de definirse como organizaciones alineadas con la sociedad civil, que llevan a cabo acciones con un elevado nivel de apropiación y articuladas con las acciones de las OSC.

El ejercicio realizado en estas páginas permite a las ONGD situarse ante los distintos principios abordados y asumir en la medida de sus posibilidades, así como en función del punto de partida de cada una de ellas, las reflexiones y desafíos aquí propuestos. A continuación se recogen algunos de los más importantes:

- Las ONGD ante la Agenda de París

**La Agenda de París: agenda de la eficacia de la ayuda para los Estados...** Los principios y prácticas que emanan de la Declaración de París suponen una responsabilidad para los Estados en la búsqueda de una mayor racionalización y eficacia del sistema de ayuda. Para ello, la Declaración sitúa a las estrategias de desarrollo nacional y a los sistemas nacionales en el centro de la agenda, con el objetivo de trasladar la toma de decisiones a los países socios. La Agenda de París, por lo tanto, significa una oportunidad para reducir la asimetría, la discrecionalidad y la fragmentación que caracteriza al sistema de ayuda y que limita su capacidad para contribuir a los procesos de desarrollo.

**... que debe ser ampliada a otros actores.** Las OSC, así como los gobiernos descentralizados, se han ido incorporando al proceso de construcción de la Agenda de París a lo largo del camino recorrido desde París hasta Accra. La agenda —las metas e indicadores— se fijó en París, y aunque en Accra se produjo una apertura en el enfoque y el lenguaje, esta responde a una visión restringida del desarrollo. La ausencia de la perspectiva local y de la mirada de la sociedad civil junto a la desatención de la coherencia de políticas, imprimen a la agenda un carácter estatocéntrico y tecnocrático, en el que el desarrollo queda reducido a un proceso técnico.

Las ONGD tienen un importante trabajo de incidencia por delante con el fin de favorecer la inclusión de la perspectiva local y de la voz de la sociedad civil en la agenda de la eficacia de la ayuda. Solo si se produce este reconocimiento en la agenda, y no exclusivamente a través de un ejercicio retórico, se podrá hablar de alineamiento con las prioridades de los socios y de apropiación democrática y local.

**Las ONGD dentro y fuera de la Agenda de París.** Las ONGD, además de la labor de incidencia en tanto que actores de la sociedad civil, y a pesar de no haber participado plenamente en la elaboración de la Agenda de París, forman parte también del sistema de cooperación internacional, por lo que están afectadas directamente por la nueva agenda de la eficacia de la ayuda.

La Agenda de París supone un cambio en las prácticas y relaciones en el sistema de ayuda que demanda de las ONGD un ejercicio de reflexión acerca de su papel en dicho sistema hacia la búsqueda de un equilibrio, y fundamentalmente una articulación, entre su papel como actores de incidencia política y movilización social y su labor como prestadoras de servicios.

Apropiación, alineamiento y armonización son tres principios presentes en el Código de Conducta de las ONGD de la Coordinadora de ONGD-España con los que las organizaciones están comprometidas colectiva e individualmente desde antes de la firma de la Declaración de París. Sin embargo, esta agenda ha significado un impulso para un ejercicio de análisis de las ONGD en relación a estos tres principios. Este ejercicio, que parte de un posicionamiento crítico con la Declaración de París pero que reconoce sus aportaciones, ha favorecido una redefinición de los citados principios y ha permitido —a través de este ejercicio de reflexión— realizar un balance sobre las prácticas e identificar los principales desafíos para las ONGD en relación a la apropiación, alineamiento y armonización.

- El principio de apropiación

***Participación de la sociedad civil: condición necesaria para la apropiación democrática.*** La participación de la sociedad civil tanto en el Norte como en el Sur en el diseño de políticas para la incorporación de las demandas y prioridades de los colectivos excluidos de los procesos de desarrollo, es un objetivo prioritario para las ONGD. Los crecientes espacios de participación existentes —en unas ocasiones como resultado de las reivindicaciones de la sociedad civil y en otras impulsados por una apertura gubernamental— dan respuesta, en parte, a este objetivo. No obstante es importante mejorar la calidad de los espacios de participación a través de una mayor vinculación de las decisiones adoptadas en ellos, de la superación de la instrumentalización de estos espacios y de un papel activo en la defensa de los intereses colectivos desde su interior. Asimismo, en la búsqueda de la apropiación democrática es relevante el trabajo de acompañamiento a los socios locales en la conquista de sus propios espacios de participación, sin que esto suponga una interferencia en el liderazgo de las organizaciones locales en el trabajo de incidencia política.

***El fortalecimiento del tejido asociativo.*** Las ONGD tratan de fortalecer el tejido asociativo de los países en los que trabajan, y contribuir así a una mayor apropiación democrática a través del impulso de la participación de la sociedad civil local en el diseño de políticas, en la gestión de la ayuda, en la incorporación de sus demandas y reivindicaciones en la toma de decisiones, y a través del fortalecimiento de las organizaciones locales, entre otras cuestiones. Sin embargo, esta labor se ve en ocasiones dificultada por las restricciones propias de las ONGD y del sistema de ayuda, como la lógica de corto plazo y la rigidez y heterogeneidad de los procedimientos administrativos, que pueden ocasionar distorsiones en el tejido asociativo local: institucionalización de los socios, competencia entre las organizaciones locales por los recursos de la cooperación internacional, o generación de divisiones entre la población local. Para evitar estos efectos negativos y contribuir al fortalecimiento del tejido asociativo es importante contar con un profundo conocimiento de la realidad política, social y cultural del contexto local, favorecer el trabajo en red entre los socios locales —sin forzar procesos que puedan ser contraproducentes— y construir unas relaciones de partenariado con los socios.

*Las relaciones de **partenariado entre las organizaciones del Norte y del Sur.*** La construcción de relaciones sólidas, igualitarias y sobre el respeto mutuo es una condición necesaria para asegurar un diálogo abierto en el que no se produzcan imposiciones generadas por la asimetría existente en el sistema de ayuda. La lógica de largo plazo, la identificación conjunta de las acciones, la búsqueda del fortalecimiento mutuo, la planificación conjunta, el acompañamiento —y no el desplazamiento— a través de una presencia institucional —y no operativa—, el desarrollo de acciones distintas a los proyectos y el impulso del trabajo en red constituyen las bases para el establecimiento de relaciones de partenariado entre las ONGD y sus socios del Sur que garanticen la apropiación democrática.

- El principio de alineamiento

***Alineamiento a través del fortalecimiento de las capacidades locales y de la articulación con los sistemas públicos.*** El apoyo a las capacidades de los socios locales es una de las prioridades de las ONGD y es uno de los ámbitos en los que aportan mayor valor añadido. Un trabajo consistente en esta línea implica el desarrollo de una implantación en el terreno que favorezca el aprendizaje mutuo orientado hacia los aspectos técnicos y operativos y hacia la movilización social. Es necesario, asimismo, evitar un tipo de implantación con un marcado carácter operativo que pueda suponer un desplazamiento del papel de los socios locales y socavar así sus capacidades.

***El enfoque de derechos: requisito básico para el alineamiento.*** Trabajar con un enfoque de derechos implica situar en el núcleo de las intervenciones el ejercicio de los derechos humanos. La puesta en práctica del enfoque derechos exige la interiorización de este por las ONGD, así como su incorporación al conjunto de las acciones que impulsan y la realización de acciones específicas a favor de la garantía de los derechos. A su vez es necesario que el trabajo a favor del reconocimiento de los derechos de los colectivos con los que trabajan las ONGD esté guiado por la búsqueda de un equilibrio entre los efectos positivos y las consecuencias negativas de las acciones.

En la búsqueda del alineamiento, el trabajo de las ONGD se orienta hacia la articulación con las políticas públicas. Por ello es importante también el trabajo de incidencia junto a los socios con el objetivo de que dichas políticas recojan las demandas y las prioridades de los colectivos más desfavorecidos.

Cuando el apoyo al fortalecimiento institucional se dirige hacia los poderes públicos, es fundamental articular esta labor con el enfoque de derechos, y dar lugar a una capacitación orientada hacia una mayor cobertura de las necesidades en el ámbito local y una mayor cobertura de los derechos de ciudadanos.

***De la realización de acciones con mujeres a la incorporación del enfoque de género.*** Los limitados avances experimentados en la incorporación del enfoque de género, que no han permitido superar una lógica de desarrollo de acciones orientadas hacia las mujeres, plantean en este ámbito importantes desafíos a las ONGD. Es necesario, para tratar de superar las relaciones de poder en relación al género que aún existen en las organizaciones del Norte y del Sur, realizar un ejercicio de análisis para identificar las debilidades y potencialidades en la incorporación del enfoque de género, apostar por la formación del personal de las ONGD en esta materia y explorar pedagogías adecuadas para favorecer la adopción del enfoque de género en el interior de las organizaciones. Solo así se podrán superar las resistencias internas y afrontar las limitaciones externas que impiden la plena incorporación de este enfoque.

**Limitaciones en la incorporación del enfoque medioambiental.** La puesta en práctica del enfoque medioambiental se ve limitada por numerosos factores, tanto organizativos, relativos a las propias ONGD, como externos, relativos al sistema de cooperación y al contexto económico y jurídico de los países del Sur. Asimismo, la doble condición del enfoque medioambiental como eje transversal y sector de intervención, ha generado una gran indefinición que, en la práctica, ha obstaculizado la incorporación de este enfoque. Por todo ello es necesaria una apuesta por el enfoque medioambiental, apoyada en un aumento de las capacidades técnicas y la formación de los recursos humanos, así como en un impulso concertado de las acciones de incidencia a favor de la defensa y protección medioambiental basado en un análisis que garantice el equilibrio entre los efectos positivos y las consecuencias negativas de las acciones.

**Las decisiones geográficas y sectoriales: entre la coherencia, el alineamiento y la oportunidad.** La orientación geográfica y sectorial del trabajo de las ONGD es resultado de la interacción de factores de distinta naturaleza. Factores relacionados con la coherencia conducen a las organizaciones a desarrollar acciones en regiones y sectores en los que cuentan con capacidades, que responden a sus prioridades y que son coherentes con su planteamiento doctrinal y su concepción del desarrollo. Asimismo, las ONGD toman sus decisiones en función de los niveles de pobreza y desarrollo en las zonas en las que trabajan, de la cercanía de las contrapartes locales a la base social, y en la búsqueda de un trabajo a favor de los colectivos más desfavorecidos. A través de estas decisiones las organizaciones persiguen el alineamiento de su labor. Pero la capacidad de priorizar estos factores se ve amenazada por otros aspectos relacionados con la oportunidad de encontrar financiación o socios con los que trabajar. En la medida que prioricen los factores relacionados con la coherencia y el alineamiento, y no orienten sus estrategias hacia la búsqueda de oportunidades de financiación, las ONGD estarán asumiendo un firme compromiso con el principio de alineamiento.

**La predictibilidad de las acciones favorece el alineamiento.** Las restricciones financieras y la lógica del sistema de financiación, todavía asentada en el corto plazo y con el proyecto de desarrollo como unidad básica de pensamiento, dificultan la puesta en práctica de acciones predecibles y a largo plazo. Las ONGD, para poder trabajar a largo plazo, desarrollan importantes esfuerzos de articulación de su marco de planificación con el sistema de financiación —en un ejercicio de “ingeniería administrativa y de gestión”— que, además de absorber importantes recursos, no siempre garantiza la predictibilidad de las acciones. Es importante que las ONGD continúen explorando las vías para lograr la sostenibilidad de su planificación, pero también es necesaria una mayor responsabilidad por parte de las entidades financiadoras en la garantía de la predictibilidad de la ayuda a través de marcos de financiación más amplios y flexibles. En este sentido, las ONGD observan con optimismo algunas de las nuevas fórmulas de financiación como los Convenios impulsados por la AECID y los marcos de financiación plurianual desarrollados por varias CCAA.

- El principio de armonización

**De la coherencia individual a la coherencia colectiva a través de la armonización.** La coherencia de las acciones individuales no genera necesariamente una actuación colectiva con el mismo grado de coherencia. La ausencia de una actuación con elevados niveles de armonización no es un problema

exclusivo de las ONGD, pero sí es una responsabilidad que afecta a este colectivo. La búsqueda de la eficacia es un requisito fundamental para dar respuesta al compromiso establecido por las ONGD con sus partícipes, consigo mismas y con sus socios locales, de trabajar a favor de la promoción del desarrollo y de unas relaciones más justas entre los países del Norte y del Sur. Este compromiso hace necesaria la búsqueda de armonización y colaboración con otros actores.

***Avances en materia de armonización...*** Las dificultades técnicas y conceptuales que conlleva un ejercicio de armonización no han impedido la puesta en marcha de algunas iniciativas tanto en el Norte como en el terreno. La Coordinadora de ONGD-España, las coordinadoras autonómicas así como otras redes y plataformas de ONGD están llevando a cabo iniciativas de incidencia política, movilización social y educación para el desarrollo que han dado lugar a experiencias exitosas: la firma del Pacto de Estado contra la pobreza, los pactos autonómicos y locales contra la pobreza o la campaña Pobreza Cero son algunas de las iniciativas más importantes.

En el terreno se han producido experiencias de coordinación puntuales, generalmente a través de consorcios que han puesto de manifiesto las potencialidades que, en términos de armonización, existen entre las ONGD así como entre ellas y otros actores. En algunos países con mayor presencia de ONGD españolas, especialmente varios latinoamericanos, se han impulsado plataformas, foros y coordinadoras de ONGD que están favoreciendo una mayor concertación, la búsqueda de consensos y la circulación de la información. A través de estos espacios las ONGD han desarrollado un canal colectivo de influencia en la toma de decisiones de la política de cooperación española en el terreno.

***... pero aun existen excesivas resistencias.*** A pesar de los avances, el escenario es altamente atomizado, y acusa una pérdida de oportunidades de complementariedad, búsqueda de sinergias y, por lo tanto, una limitación de la eficacia del trabajo de las ONGD. Ante este escenario las ONGD tienen importantes retos por delante para desarrollar un proceso de armonización que comprenda a todo el colectivo. Este proceso debe asentarse en la elaboración de un marco teórico que defina qué significa la armonización, cuáles son sus dimensiones y a qué ámbitos afecta. Para profundizar en este proceso es necesario también asumir la armonización como una apuesta institucional, que lleve a superar las relaciones de competencia existentes y a explorar nuevas vías de armonización como la división del trabajo y la complementariedad.

## GRUPO GESTION PARA RESULTADOS

Tal y como se ha percibido en el grupo de reflexión y más adelante ha sido contrastado por expertos en el área, la GpRD propicia la creación de sinergias con los países socios y la articulación coherente de los niveles de intervención. Se trata de un enfoque que potencia la acción de las ONGD y obliga a trabajar en asociación, posibilita distinguir el impacto por sector, la claridad en el trabajo o las líneas maestras por país, región... a lo largo del tiempo. Se ha visto que permite una mejor integración de la organización (tanto en sede como en terreno), se pueden perfilar resultados generales y propicia el aprendizaje institucional. Mejora, en definitiva, la calidad de las intervenciones de desarrollo ya que potencia la planificación de los recursos, el seguimiento de progresos y prepara el camino para la evaluación de resultados (indicadores desde el inicio, medios de comprobación).

A día de hoy, las ONGD tienen una alta dependencia de financiación externa, múltiple y a corto plazo. Además, los perfiles de financiadores son muy diversos, con expectativas y requisitos diferentes. Esta situación, plantea retos importantes para la implementación de la GpRD en el Sector. Entre ellos, destacan el esfuerzo de articulación a nivel interno y de estrategias de asociación; los procesos de formación en el nuevo enfoque y sensibilización en áreas transversales de desarrollo; y la flexibilidad para definir indicadores en todos los niveles de la organización.

El proceso de reforma para la GpRD debe permitir construir sobre los cimientos existentes sin generar conflictos innecesarios. El esfuerzo de planificación realizado en los últimos años es notable. Los documentos generales, de país, temáticos y sectoriales producidos son de alta calidad, reflejando en algunos casos el "estado del arte" de las cuestiones analizadas (gobernabilidad, género, medio ambiente...). Sin embargo, en muchos casos se trata más de informes ideológicos que trazan las grandes líneas —sin duda necesarios— que verdaderos instrumentos de gestión.

La evolución de los procesos y mecanismos de seguimiento y evaluación también ha sido importante. Se tratará, entonces, de capitalizar la inversión realizada para centrar las herramientas en resultados y transformarlas en instrumentos de gestión con mayor utilidad.

El cambio más difícil será, sin duda, el cultural. Para esto no hay soluciones mágicas. Se trata de acompañar el desarrollo de la estrategia de GpRD con un esfuerzo de comunicación y formación, involucrando a las personas y grupos con mayor capacidad de influencia en el proceso.

El desarrollo de una "cultura del desempeño" y la plena aplicación de la GpRD no son tareas fáciles. Es necesario realizar un cambio en el modelo de gestión interna de las organizaciones, lo que supone en algunas ocasiones una transformación en la forma de trabajar. Se requiere, por tanto, de un gran esfuerzo para crear las condiciones internas previas necesarias para una gestión para resultados mediante un desarrollo dirigido de la organización y de los recursos humanos. Sin embargo, no basta con desarrollar capacidades. También se necesita por parte de las agencias un liderazgo firme y voluntad política durante un periodo prolongado para poder desarrollar y utilizar estas capacidades en la consecución de un modelo de GpRD.

De todos los elementos que se aprecia en la información analizada, se detecta que el éxito para instaurar la GpRD pasa por una aplicación sostenible del enfoque, lo cual, requiere de un firme y decidido apoyo de todos los actores implicados en el desarrollo. Es indispensable fortalecer las capacidades de los profesionales de GpRD (formándoles y permitiéndoles acceder a un nivel de capacidad operacional suficiente y a sistemas de información y gestión del conocimiento apropiados) así como realizar un acompañamiento en formación y asesoría para las contrapartes. Para todo ello, será necesario contar con la promoción, el apoyo y la dotación de recursos de las entidades financiadoras que permitirán finalmente adaptar procedimientos, mecanismos y herramientas para la implementación de este enfoque.

Por último, parece necesario por parte de las ONGD definir una estrategia de gestión del cambio que conlleve una articulación coherente de estrategias de asociación en todos los niveles de la organización (aclarar responsabilidades planificación, ejecución, rendición de cuentas,...) y un alineamiento de recursos y de procesos a nivel interno, Esta estrategia debería focalizarse principalmente en la formación (incentivos para el cambio y comunicación) y en la priorización de las decisiones a tomar (transición progresiva hacia una valoración realista de los costes del cambio). Se trata, en definitiva de entender la GpRD como una forma de trabajar más que una tarea o requisito adicional a cumplir. Para ello, deberán quedar claramente definidas las etapas del cambio, valorar los riesgos y preservar un margen de flexibilidad en todo el proceso.

## GRUPO BASE SOCIAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Las principales conclusiones del trabajo del Grupo de Reflexión sobre Base Social y Participación Ciudadana comienzan por una llamada a la reflexión particular de cada ONGD del Sector así como al Sector en conjunto. Es urgente la creación de una vía que dé continuidad al trabajo ya iniciado y proseguido por este grupo. Una visión que sea desde la calma, la participación del mayor número de organizaciones. El que no esté sujeta a la urgencia y los plazos que apresuran las acciones en el trabajo diario de las ONGD permitirá dar claridad y nuevas perspectivas.

El sentido de la base social en las ONGD no debe quedarse en un mero fin instrumental para continuar en pro del cumplimiento de los objetivos de cada ONGD. La reflexión realizada para identificar los criterios válidos y saber quiénes son los agentes que forman parte de la base social en las ONGD no es sólo un fin en sí, pues ya hemos visto que no hay una certeza absoluta, sino un medio para fortalecer capacidades, incrementar la participación, la concienciación y el compromiso de las personas y grupos que son sensibles a una realidad ante la que no podemos perder la sensibilidad. Porque nos concierne lo que nos afecta como seres humanos. Nos debe emocionar. Y la erradicación de la pobreza y el sufrimiento injusto de millones de personas debe seguir siendo un horizonte pleno de sentido en este tiempo. Con un matiz importante: el cambio y la adopción de un enfoque positivo, en términos de visión de futuro, de salud, competencia, acceso a los recursos, apoyo, colaboración entre las personas. No ingenuo, pero sí propositivo y creativo.

Esta reflexión sobre la Base Social y sus indicadores puede ayudar a enfocar el trabajo hacia la potenciación comunitaria<sup>1</sup>, que es un camino válido hacia el cambio social, confiriendo un rol activo a los agentes que identificamos y que son los participantes de la comunidad. Las ONGD, como iniciadoras de este proceso, pueden avanzar y pasar de su papel de profesionales y expertos, al de facilitadoras y colaboradoras de la comunidad, y fortalecer las capacidades de la base social que, no olvidemos, es quien concede la legitimidad, representatividad y fuerza a las ONGD.

El trabajo realizado sobre el análisis del contexto y dificultades en las ONGD ofrece una primera conclusión en la línea de lo iniciado en este artículo: es necesario crear espacios para la reflexión interna en las organizaciones y dedicar tiempo a preguntarnos "cómo estamos trabajando" en las ONGD, "qué cambios se están produciendo", "cómo está afectando esto a nuestra labor". Conviene fijar la frase de Einstein sobre la imposibilidad de resolver los problemas que tenemos si seguimos pensando (y actuando) de la misma forma que cuando surgieron.

Una sociedad compleja debe abordar sus dificultades de forma sistémica. No hay soluciones que vayan en una sola dirección. Así pues, ante el poco éxito de algunas propuestas de participación social o la falta de compromiso de la sociedad hay que mirar hacia el interior y preguntarnos si no estábamos demasiado acomodados por una causa tan obvia. Hay que trabajar en la búsqueda de nuevas formas de movilización social. Hay que "ponerse" creativos para la innovación y seguramente tenemos que re-aprender a interactuar con la realidad que muta en cada instante.

Desde la perspectiva seleccionada de la Comunicación Interna y Externa como vía para fortalecer la participación, la conclusión fundamental es que este es un tiempo para recrear la comunicación. Ya no se trata de ONGD que cuentan a su base social lo que éstos tienen que saber. Hace ya días en que la base social nos está diciendo lo que tal vez deberíamos escuchar: nos está ofreciendo formas de colaborar, nos está diciendo que cada persona es diferente y que como tal, debemos prestar atención y conocerlas.

---

<sup>1</sup> Maya Jariego, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. Apuntes de Psicología, 22 (2), 187-211.

Porque la movilización social ha encontrado una nueva forma de expresión a través de la creación de redes sociales en internet que fomentan la colaboración, la cooperación, el intercambio de información de las más diversas formas. Es un momento fundamental para darle la importancia que tiene a la colaboración como fuente de ideas, de intercambio de opiniones y como vía para la creación de valor en las ONGD y, en suma, en la sociedad. Y ser conscientes de eso implica que podemos complementar el mundo de internet con actividades que faciliten la potenciación comunitaria y así, facilitar la movilización, el impulso que mueve a la acción. Porque, conviene no olvidarlo, internet conecta a las personas, pero también es necesario el contacto auténtico.

En el aspecto vinculado a la Gestión de la Base Social hay conclusiones similares a lo ya citado. La importancia de seguir profundizando en la Educación para el Desarrollo en Escuelas, pero también fuera de ellas. Adaptar el lenguaje a las personas e insistir en crear los canales para recoger sus iniciativas, sus deseos de colaboración. Muchísimos colectivos tienen la vista puesta en el mismo horizonte que las ONGD. Es fundamental buscar sinergias en el trabajo con grupos que trabajan en pro del medioambiente, de la transformación de la sociedad desde lo ordinario: el consumo responsable, lo ecológico, las finanzas éticas, los bancos de tiempo... La movilización social más profunda comienza por cambios en lo más ordinario. Conviene mirar en esa dirección.

Por último, el Trabajo en Red es ya un imperativo que no puede quedar en compartir algunas campañas entre ONGD. La importancia de los desafíos implica un esfuerzo mayor para sumar energías y dejar atrás esa sensación de competencia por la financiación. Otra vez es una cuestión de poner la colaboración por delante, de pensar y desarrollar maneras creativas de compartir recursos, ideas (como en el apartado anterior), de desarrollar a las personas, de fortalecernos como colectivo, de facilitar la potenciación comunitaria de todo el Sector. Un primer paso puede ir en la continuidad estable del Grupo de Reflexión sobre Base Social en la Coordinadora. Pero tan importante como esto es que desde las ONGD se vea a la Base Social como un todo complejo que necesita una visión global, no una atomización según prioridades departamentales que restan fuerza a los objetivos principales. La Base Social es un asunto estratégico de las ONGD.

Colaboración, Creatividad, Imaginación, Innovación, Nuevos medios, Emoción, Potenciación Comunitaria, Trabajo en Red. Conceptos a seguir y a materializar desde ahora mismo.