

## **Situación de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela**

Una mirada a las capacidades institucionales  
del sector de promoción y defensa de los  
derechos humanos.

equilibrium  
**CenDE**

## **Situación de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela:**

Una mirada a las capacidades institucionales del sector de promoción y defensa de los derechos humanos

Equilibrium - Centro para el Desarrollo Económico (CenDE)  
[www.equilibriumcende.com](http://www.equilibriumcende.com)

diciembre 2021

Autora: Verónica Medina  
Corrección de estilo: Doris Perla  
Diagramación: Isabel Samaniego

# Índice

Resumen ejecutivo

Presentación

Precisiones metodológicas

## **I. Presentación de resultados**

### **1. Caracterización de las organizaciones**

- » Ubicación geográfica
- » Antigüedad
- » Forma jurídica
- » Presencia en web y redes sociales
- » Tipo de organización
- » Tipo de actividades realizadas
- » Principales grupos objetivos
- » Nivel de actividad

### **2. Capacidades institucionales de las organizaciones**

- » Recursos humanos
- » Recursos financieros
- » Recursos tecnológicos
- » Infraestructura, equipamiento y dotación
- » Estructura organizacional
- » Técnicas y herramientas de gestión interna

### **3. Incidencia pública**

- » Esfuerzos de incidencia
- » Efectividad de los esfuerzos de incidencia

### **4. Desafíos de las organizaciones**

- » Principales problemas percibidos
- » Idoneidad de los recursos de la organización
- » Desafíos en materia de financiamiento y evaluación de desempeño
- » Interés en capacitación técnica

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias bibliográficas

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este estudio fue identificar, caracterizar y analizar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que operan en el sector de derechos, defensa y política en Venezuela, de cara a detectar brechas de capacidad que permitan diseñar iniciativas de fortalecimiento institucional ajustadas a las necesidades de las organizaciones.

Para lograr este objetivo, se realizó un exhaustivo proceso de búsqueda, revisión y consolidación de las organizaciones que operan en el sector, proceso que permitió identificar a un total de 252 OSC y obtener datos de contacto de 185 organizaciones distribuidas en todo el territorio nacional. A este grupo le fue administrada una encuesta online, la cual fue respondida por 43 organizaciones (tasa de respuesta del 23% de las organizaciones contactadas).

Los principales hallazgos del estudio se resumen en 12 puntos, desarrollados a detalle a lo largo del documento:

1. El sector de derechos, defensa y política se encuentra geográficamente centralizado en la Región Capital. Un 56% de organizaciones tienen su sede en Distrito Capital y Miranda.
2. El sector de derechos, defensa y política puede ser considerado relativamente joven en Venezuela, dado que un 63% de las organizaciones encuestadas fueron creadas a partir del año 2014 y, a partir de ese momento, el sector fue creciendo en paralelo con la crisis multidimensional del país.
3. El 56% de las OSC del mencionado sector son pequeñas y cuentan con un máximo de 10 trabajadores remunerados. Ante esta situación, utilizan diversos esquemas para reclutar colaboradores adicionales, siendo lo más frecuente la captación de personal voluntario (86%) y la contratación de pasantes universitarios (44%).
4. La mayoría de las organizaciones del sector analizado tienen una alta dependencia de los ingresos por ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio, especialmente de los provenientes de ONG extranjeras, gobiernos extranjeros y los particulares (nacionales o extranjeros).
5. La mayoría de las organizaciones cuenta con una estructura organizativa básica, acorde al tamaño y complejidad de la entidad. En este sentido, la mayoría de las OSC dispone de misión y visión (98%), objetivos (98%) y organigrama formal (74%).
6. El sector de derechos, defensa y política es altamente asociativo y se encuentra relativamente articulado. Muestra de ello es que un 77% de las organizaciones pertenece a alguna agrupación de segundo nivel de carácter nacional, mientras que un 60% está adscrita a alguna agrupación internacional. Adicionalmente, el 83% pertenece a más de una agrupación de segundo nivel.
7. La mayoría de las organizaciones del sector tienen una gestión poco profesionalizada desde el punto de vista de las técnicas y herramientas de gestión interna, especialmente en las áreas de planificación, rendición de cuentas y evaluación del desempeño.

8. Las OSC del sector de derechos, defensa y política mantienen una política activa de incidencia pública, tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de las acciones desplegadas, predomina el uso de estrategias de incidencia conciliatorias, pacíficas e institucionales, como la participación en mesas de trabajo y comisiones (84%) y la presentación de peticiones a las autoridades competentes (63%).
9. Los principales desafíos que enfrentan las organizaciones del sector se vinculan con el cierre del espacio cívico en el país y las dificultades de acceso al financiamiento.
10. La evaluación del desempeño institucional a través de indicadores de gestión es un área poco desarrollada entre las organizaciones del sector.
11. Las principales fortalezas técnicas de las OSC del sector de derechos, defensa y política son la incidencia pública, el manejo de redes sociales y la formulación de proyectos. Estas capacidades son claves y pueden ayudar a las organizaciones a reducir las debilidades que tienen en materia de captación de fondos.
12. La baja inversión en fortalecimiento institucional y sostenibilidad de las organizaciones es una barrera que dificulta el mejoramiento de sus capacidades técnicas. Muestra de ello es que el 77% de las organizaciones del sector nunca ha percibido fondos dirigidos específicamente a fortalecimiento institucional.

## PRESENTACIÓN: ¿POR QUÉ ES RELEVANTE FORTALECER A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN VENEZUELA?

Durante la última década, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se han convertido en actores clave en la provisión de bienes y servicios a la población venezolana; rol que toma mayor relevancia a partir del 2017, año en que el país comienza a atravesar una Emergencia Humanitaria Compleja (EHC).

Desde entonces, las OSC cumplen una gran variedad de funciones a lo largo del territorio nacional, entre las que se encuentran la asistencia humanitaria, la prestación de servicios sociales, la promoción y defensa de los derechos humanos, la investigación y formulación de políticas, la presión para la rendición de cuentas gubernamental, entre otras.

La magnitud y velocidad con la que han surgido y crecido las OSC en Venezuela en años recientes, ha puesto de manifiesto una serie de desafíos para que estas puedan cumplir efectivamente su misión y lograr un alto impacto social. Investigaciones recientes (Equilibrium CenDE, 2021; Dejusticia, 2021; Civilis, 2018) han encontrado que muchas OSC carecen de las capacidades necesarias para la gestión efectiva de programas y proyectos de gran alcance, debido al déficit cuantitativo y cualitativo de personal capacitado, restricciones presupuestarias, débiles estrategias de incidencia política, entre otros.

En este contexto, Equilibrium CenDE inaugura en el año de 2020 la línea de investigación–acción sobre **«Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil»**, a través de la cual busca generar información cuantitativa y cualitativa sobre los desafíos de capacidad institucional que enfrentan las OSC en Venezuela y formular recomendaciones útiles que contribuyan a superarlos.

En este marco, actualmente se encuentra en marcha el proyecto de investigación **«Mapeo de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: una caracterización del tercer sector venezolano»**, cuyo objetivo es identificar, caracterizar y analizar las OSC que operan en el país, de cara a detectar brechas de capacidad en las organizaciones que permitan diseñar iniciativas de fortalecimiento institucional ajustadas a estas necesidades.

La primera fase del proyecto estuvo centrada en las organizaciones del [sector educación e investigación](#), logrando obtener una primera aproximación al sector a partir de una encuesta realizada a 37 organizaciones de diversos estados del país. La segunda fase del proyecto, enfocada en **sector de derechos, defensa y política**, será presentada en esta publicación.

Los resultados de este proyecto de investigación constituyen un insumo clave para alimentar otra de las iniciativas de Equilibrium CenDE: **Potenciando tu Impacto**, un programa de formación multinivel dirigido a organizaciones de la sociedad civil, cuyo objetivo central es fortalecer la capacidad de las organizaciones para la gestión efectiva de sus programas y proyectos a través de la provisión de conocimientos, habilidades y competencias al personal clave de las organizaciones. El programa cuenta con tres modalidades, con un contenido programático ajustado al tamaño, experiencia y nivel de desarrollo de las organizaciones participantes.

Con la retroalimentación entre investigación y acción, Equilibrium CenDE pretende constituirse en un actor que contribuye positivamente al fortalecimiento de las capacidades técnicas de las OSC venezolanas, un desafío clave de cara al reto de expandir el alcance e impacto de las organizaciones del tercer sector en el país.

# 1

## PRECISIONES METODOLÓGICAS DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio fue identificar, caracterizar y analizar a las organizaciones de la sociedad civil que operan en el sector de derechos, defensa y política en Venezuela, de cara a detectar brechas de capacidad que permitan diseñar iniciativas de fortalecimiento institucional ajustadas a las necesidades de las organizaciones.

La investigación constó de 4 pasos metodológicos, los cuales se describen a continuación:

### 1. Delimitación del sector de derechos, defensa y política

El estudio adopta la Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO, en sus siglas en inglés), el cual es un sistema de clasificación para organizaciones sin fines de lucro diseñado por el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins. El clasificador agrupa a las organizaciones de la sociedad civil en 12 grupos de actividades principales y 24 subgrupos, cada uno de los cuales comprende una serie de actividades a modo referencial. La ICNPO no es un sistema multidimensional, sino que agrupa a las OSC en una sola categoría según su actividad principal.

El sector de derechos, defensa y política corresponde al grupo 7 en el clasificador ICNPO y está compuesto por 3 subgrupos y 10 tipos de organizaciones (Tabla N° 1). A los efectos de esta investigación, se excluyó el subgrupo de organizaciones políticas (partidos políticos), siendo que su análisis escapa a los objetivos de la investigación.

**Tabla N° 1. Sector: Derechos, defensa y política**

Subgrupo	Tipo	Actividad
Organizaciones civiles y de defensa	Organizaciones de defensa y promoción	Organizaciones que protegen los derechos y abogan por los intereses de grupos específicos de personas, por ejemplo, las personas con discapacidades físicas, las personas de edad, los niños y las mujeres.
	Asociaciones de derechos civiles	Organizaciones cuyo objetivo es proteger y preservar las libertades civiles individuales y los derechos humanos.
	Asociaciones étnicas	Organizaciones dedicadas al fomento y la prestación de servicios a miembros de grupos étnicos específicos.
	Asociaciones cívicas	Programas y servicios destinados al fomento y expansión de la mentalidad cívica.
Derecho y servicios jurídicos	Servicios jurídicos	Servicios jurídicos, asesoramiento y ayuda en la resolución de litigios y otros asuntos judiciales.
	Prevención de la delincuencia y política pública	Prevención de la delincuencia para fomentar la seguridad y las medidas preventivas entre los ciudadanos.

	Rehabilitación de los delincuentes	Programas y servicios enfocados a la reinserción de los delincuentes; este apartado incluye las residencias de atención parcial, los programas de libertad vigilada o condicional y alternativas a la prisión.
	Apoyo a las víctimas	Servicios y asesoramiento a las víctimas de crímenes.
	Asociaciones de protección del consumidor	Protección de los derechos del consumidor y mejora del control y la calidad de los productos

## 2. Identificación de las OSC que integran el sector

Considerando que Venezuela no cuenta con un registro público, actualizado y abierto de las organizaciones de la sociedad civil que operan en el país, fue necesario construir un directorio de las organizaciones que serían parte del estudio.

Para ello, se utilizaron 4 estrategias de búsqueda que permitirían identificar a las OSC que operan en el sector de derechos, defensa y política en Venezuela:

- a. Se identificaron un total de 35 **directorios públicos** (generales y sectoriales; nacionales y regionales). Los directorios fueron revisados, tras lo cual 3 fueron descartados por razones de indisponibilidad de directorio completo o por desactualización.
- b. Se identificaron un total de **21 comunicados de prensa** sobre temas referidos a la promoción y defensa de derechos humanos en Venezuela, los cuales contenían el listado de organizaciones signatarias.
- c. Se realizó una búsqueda en las redes sociales de Twitter e Instagram mediante una **estrategia de bola de nieve**, es decir, una organización llevaba a la otra. Se aplicó este proceso hasta llegar a un nivel de saturación (las organizaciones se repetían).
- d. Se consultó a miembros del sector sobre otras organizaciones que formarían parte de este y no hubiesen sido detectadas previamente.

Este proceso permitió identificar un total de **252 organizaciones** operando en el sector de derechos, defensa y política a nivel nacional.

## 3. Búsqueda de datos de contacto de las organizaciones

Una vez identificadas las 252 organizaciones que conformarían el universo del estudio, fue necesario ubicar los datos de contacto que permitirían entrar en comunicación con las organizaciones. Así pues, a través de un exhaustivo proceso de búsqueda online y por capital social, se identificó algún dato de contacto (correo electrónico, teléfono y/o redes sociales) para el **87% (218) de las organizaciones**. De las 34 organizaciones restantes no se encontró ningún rastro de contacto, por lo que se presume que pudieran estar inactivas.



#### 4. Envío de encuesta a las organizaciones

El instrumento de recolección de información del estudio consistió en una encuesta titulada **“Evaluación del desarrollo institucional de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela”**, conformada por seis secciones en las que se indagaba sobre las características de las organizaciones, sus capacidades y desafíos claves. La encuesta debía ser respondida por la máxima autoridad de la organización o, en su defecto, algún personal de alto rango que tuviera pleno conocimiento de esta.

De las 218 organizaciones que contaban con algún dato de contacto, fue posible hacer llegar la encuesta al **85% (185) de las OSC**. Los medios utilizados para la distribución de la encuesta fueron correo electrónico, WhatsApp e Instagram durante el periodo comprendido entre el 15 de septiembre y el 1 de noviembre de 2021.

Las 33 organizaciones restantes no pudieron ser contactadas debido a que su contacto era erróneo o no atendían. A su vez, no se tiene certeza de que 40 organizaciones adicionales hayan recibido la encuesta, dado que no acusaron recibo por correo electrónico y no fue posible contactarlas por una vía alterna. Se estima que el correo al que fueron contactadas se encontraba en desuso.

Finalmente, **la tasa de respuesta obtenida fue de 23%**, es decir, **43 organizaciones**, cifra que se encuentra en el rango estimado por el estudio y que es consistente con las tasas de respuesta en encuestas dirigidas a las máximas autoridades de las organizaciones.

Vale destacar que el llenado de la encuesta representó un gran desafío, dado el temor y desconfianza de las organizaciones para el suministro de información debido a la persecución y criminalización de las OSC que trabajan en el sector de derechos humanos en Venezuela. Este temor se ha agudizado en los últimos tiempos por los decretos y regulaciones emanados del Gobierno de Venezuela y que afectan directamente a las OSC (por ejemplo, la Resolución Conjunta 082 y 320 del MPPRE y MPPRIJP).

# 2

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 1. Caracterización de las organizaciones

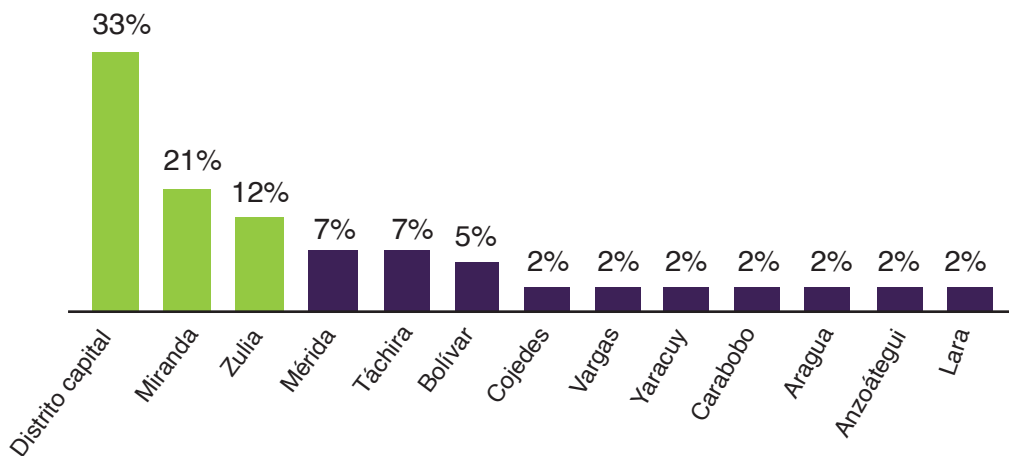
La primera sección de la encuesta indagó sobre las características organizativas de las OSC, en términos de su ubicación geográfica, antigüedad, forma jurídica, canales de contacto con el público, tipo de actividad que realizan y principales grupos objetivos que atienden.

#### Ubicación geográfica de las organizaciones

De las 252 organizaciones del sector de derechos, defensa y política que fueron identificadas, un **54% tiene su sede principal en la Región Capital** (Distrito Capital, Miranda y La Guaira), destacando especialmente la ciudad de Caracas. El resto de las organizaciones se encuentran muy dispersas a lo largo del territorio nacional, teniendo una presencia destacada los estados Zulia, Mérida, Táchira y Anzoátegui. Vale destacar que en cinco estados del país no se registró ninguna organización del sector (Monagas, Delta Amacuro, Guárico, Trujillo y Yaracuy).

Esta tendencia a la concentración de las organizaciones también se reflejó en la encuesta, siendo que un **56% de las OSC participantes** tiene su sede principal en la Región Capital, destacando especialmente Caracas (33%) (Gráfico N° 1). La mayor presencia de organizaciones en la capital es una tendencia esperada, tanto por la tradición centralista de Venezuela, como por el tipo de actividad que desempeñan las organizaciones. En este sentido, siendo que estas OSC trabajan promoviendo y defendiendo derechos, la cercanía con las sedes principales de los poderes públicos, oficinas públicas y organismos multilaterales es un factor relevante de su gestión.

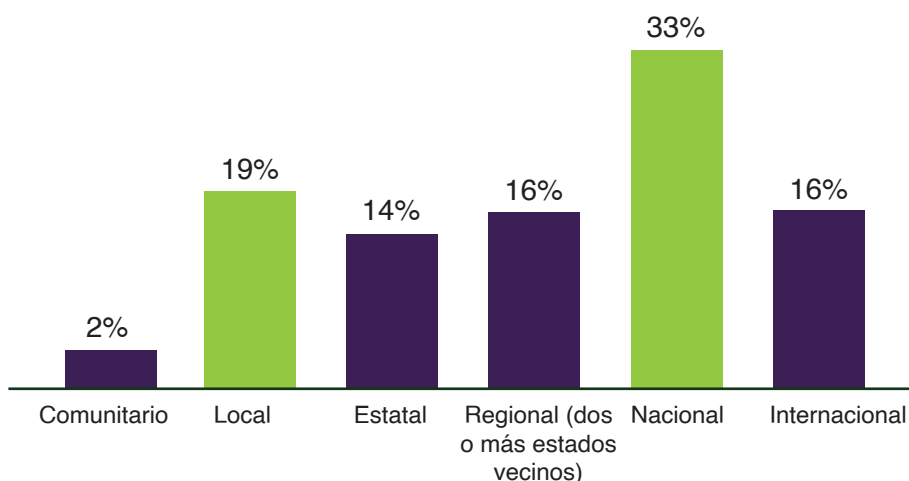
**Gráfico N°1. Distribución geográfica de las OSC (N=43)**



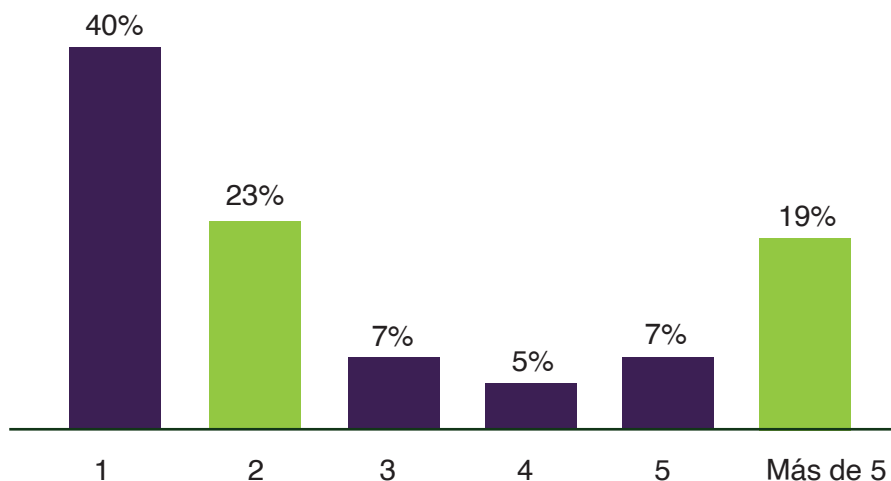
La concentración de las OSC en la Región Capital no es un fenómeno exclusivo del sector de derechos, defensa y política. Al respecto, el informe de Equilibrium CenDE (2021) sobre las OSC del sector de educación e investigación evidenció que el 65% de las organizaciones de este sector se ubican en la Región Capital (158 de 243). Lo anterior refleja que dicho sector de derechos, defensa y política se encuentra relativamente más descentralizado respecto a otros sectores.

Por otra parte, si bien existe un alto nivel de concentración en la capital del sector de derechos, defensa y política, cuando se analizó el alcance geográfico de las operaciones de las organizaciones se encontró que un **49% de las OSC opera en diversos estados del país**, bien sea a escala regional (16%) o nacional (33%) (Gráfico N° 2). Esto evidencia un interés de las organizaciones por expandir sus acciones en estados que cuentan con poca o ninguna presencia de otras OSC. Al indagar más sobre este particular, se encontró que un 35% operan entre 2 y 4 estados, mientras que un 26% tiene presencia en 5 o más estados del país (Gráfico N° 3).

**Gráfico N°2. Alcance Geográfico de las operaciones de las OSC (N=43)**



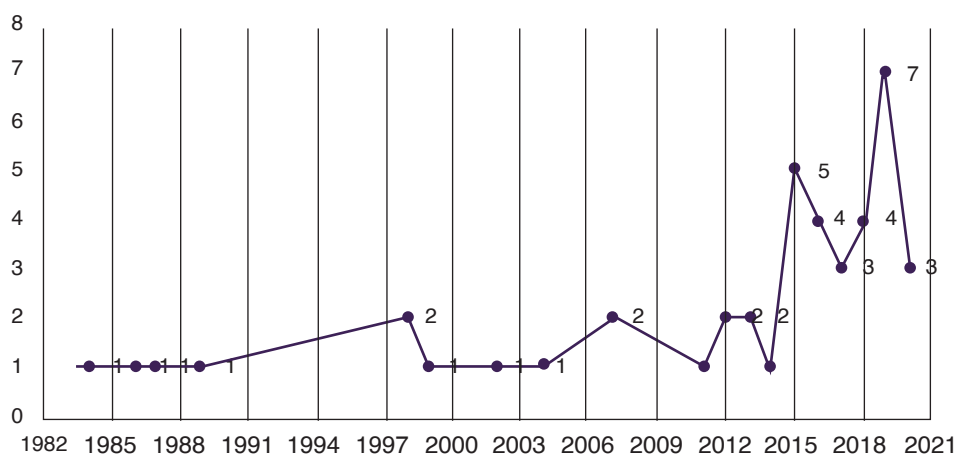
**Gráfico N°3. Cantidad de Estados en los que operan las OSC (N=43)**



## Antigüedad de las organizaciones

El sector de derechos, defensa y política es un sector relativamente joven en Venezuela. Muestra de ello es que un **63% de las organizaciones encuestadas fueron creadas a partir de 2014** (Gráfico N° 4), momento en el que el sector comienza una tendencia creciente. Esta fecha no es casual: en el año 2014 comienzan a evidenciarse con crudeza los primeros impactos de la crisis multidimensional del país, generando una oleada de protestas civiles que se repetirían con fuerza en 2017 y 2019. En paralelo con el recrudecimiento de la crisis y posterior Emergencia Humanitaria Compleja (EHC), surgen una gran cantidad de organizaciones dedicadas a la promoción y defensa de los derechos económicos, sociales, civiles y políticos de la población.

**Gráfico N°4. Año de constitución de las OSC  
(N=43)**

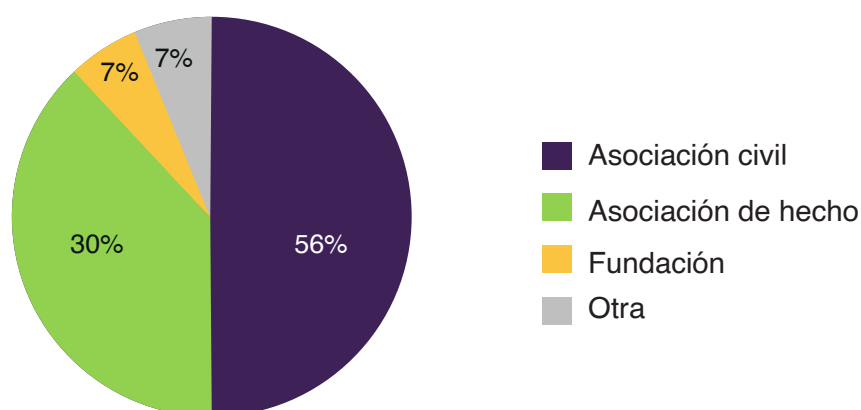


Al comparar la antigüedad del sector de derechos, defensa y política con otros sectores de la sociedad civil, resulta aún más claro que estamos ante un sector de reciente surgimiento. Por ejemplo, el estudio de Equilibrium CenDE (2021) sobre el sector de educación e investigación reveló que las organizaciones de este ámbito tienen una edad promedio de 31.7 años, con un 38% de las organizaciones creadas entre los años 1980 y 2000. Ello es indicativo de que estamos ante un sector más consolidado, cuyo surgimiento y consolidación es anterior a la crisis multidimensional y Emergencia Humanitaria Compleja (EHC) del país.

## Forma jurídica de las organizaciones

Un **56%** de las organizaciones encuestadas se constituyen bajo la forma de **asociación civil**, seguida de un **30% de asociaciones de hecho** (Gráfico N° 5).

**Gráfico N°5. Forma jurídica de la organización  
(N=43)**



La preeminencia de la asociación civil como forma jurídica de las OSC encuestadas (56%), da muestra del predominante carácter asociativo de las organizaciones del sector de derechos, defensa y política, donde el aporte y el trabajo de las personas naturales constituye el elemento esencial para su existencia, por encima del patrimonio.

Del 30% de organizaciones que se constituyen como asociaciones de hecho, la mayoría corresponde a OSC creadas en los años 2018, 2019 y 2020, cuya informalidad podría deberse a las recientes restricciones gubernamentales para el registro de nuevas asociaciones civiles y fundaciones (UCAB, 2019; Diario Tal Cual, 2019), así como por la permanencia del Estado de Alarma por la pandemia del COVID-19, decretado en el país desde el 13 de marzo de 2020 y que mantuvo al sector público semiparalizado hasta el 1 de noviembre del 2021.

Si a este 30% que no se encuentran formalmente constituidas se le suman el 56% de organizaciones constituidas como asociaciones civiles, tendremos que un **86% de las OSC se encuentran fuera del poder de supervigilancia del Estado al que están sujetas legalmente las fundaciones.**

Según lo dispone el ordenamiento jurídico venezolano, el 7% de las agrupaciones encuestadas que se forman bajo la figura de fundaciones se encuentran expuestas al control e intervención del Estado, por cuanto y en tanto, su patrimonio, como elemento esencial de la organización, se encuentra afectado a un fin de utilidad general.

### **Presencia en web y redes sociales**

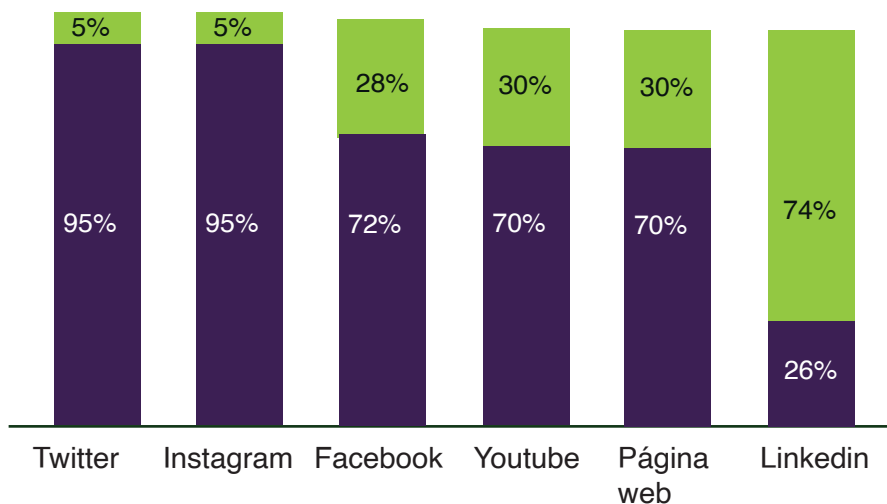
De las 252 organizaciones identificadas en el sector de derechos, defensa y política, un **87% cuenta con presencia en alguna red social**, siendo Twitter (76%), Instagram (70%) y Facebook (68%) las más utilizadas, al tiempo que YouTube (34%) y LinkedIn (12%) son las menos concurridas. A su vez, un 60% de las organizaciones cuenta con una página web y 68% dispone de un correo electrónico para contacto con el público.

**Entre las OSC encuestadas la presencia en web y redes sociales es mayor que el promedio del sector**, con un 95% de presencia en Twitter e Instagram, 70% o más de presencia en Facebook, YouTube y página web, y un 26% de presencia en LinkedIn (Gráfico N° 6).

1 Artículo 28 y 29 del Código Civil venezolano.

A pesar de la gran presencia en RR. SS de las OSC del sector, cabe destacar que, al momento de contactar a las organizaciones por estas redes sociales, solo un reducido número dieron respuesta oportuna, demostrando debilidades en su política de atención al público por estos medios.

**Gráfico N°6. Presencia de la organización en RRSS  
(N=43)**



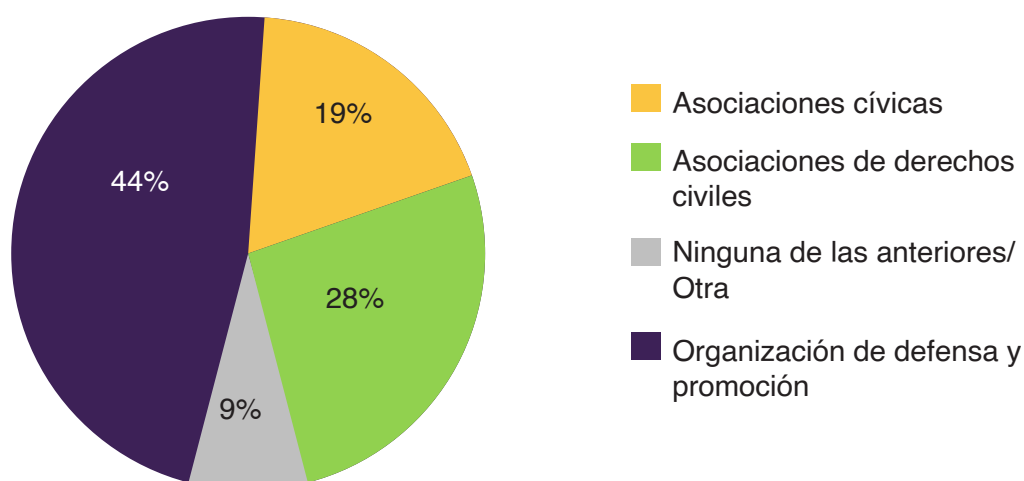
Si se compara la presencia en redes sociales de las OSC del sector de derechos, defensa y política con las de otros sectores de la sociedad civil, se concluye que estamos ante un sector que ha hecho de la visibilidad en redes uno de sus puntos fuertes de su gestión. En contraste, el estudio de Equilibrium CenDE (2021) encontró que apenas un 60% de las OSC del sector educación e investigación tienen cuenta en alguna de las plataformas más populares: Twitter, Instagram o Facebook.

### Tipo de organización

De acuerdo a la Clasificación Internacional de Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO, en sus siglas en inglés), las organizaciones del sector de derechos, defensa y política se clasifican en 10 tipos, de acuerdo a la actividad principal que desarrollan.

Según se observa en el Gráfico N° 7, entre las OSC encuestadas prevalecen tres tipos de organizaciones. En primer lugar, se ubican las **organizaciones de defensa y promoción (44%)**, aquellas que trabajan en la protección de los derechos e intereses de grupos específicos de personas, por ejemplo, mujeres, población LGTBI, personas con discapacidad, etc. En segundo lugar, se ubican las **asociaciones de derechos civiles (28%)**, cuyo trabajo se enfoca en la protección de las libertades civiles individuales y en la defensa de los derechos humanos de la población general, bien sean derechos civiles y políticos o derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA). Finalmente, destacan las **asociaciones cívicas (19%)**, que se encargan de fomentar la mentalidad cívica de la población respecto a sus deberes y derechos.

**Gráfico N°7. Tipo de OSC del sector de derecho, defensa y política (N=43)**



Los tres tipos de organizaciones predominantes tienen un factor común: pertenecen al el subgrupo de «organizaciones civiles y defensa». Por su parte, resulta llamativo que el subgrupo de «organizaciones de derecho y servicios jurídicos» no se encuentra representado. Ante esto, vale precisar que muchas de las organizaciones encuestadas también se encargan de brindar asesoría jurídica a población vulnerable y/o representar a víctimas de violaciones de derechos humanos, sin embargo, esta no es la actividad principal que desarrolla la organización.

### **Tipo de actividades realizadas**

Las organizaciones del sector de derechos, defensa y política realizan una gran variedad de actividades con el fin de dar cumplimiento a su misión (Gráfico N° 8). No obstante, tres tipos de actividades resultan especialmente recurrentes en el sector.

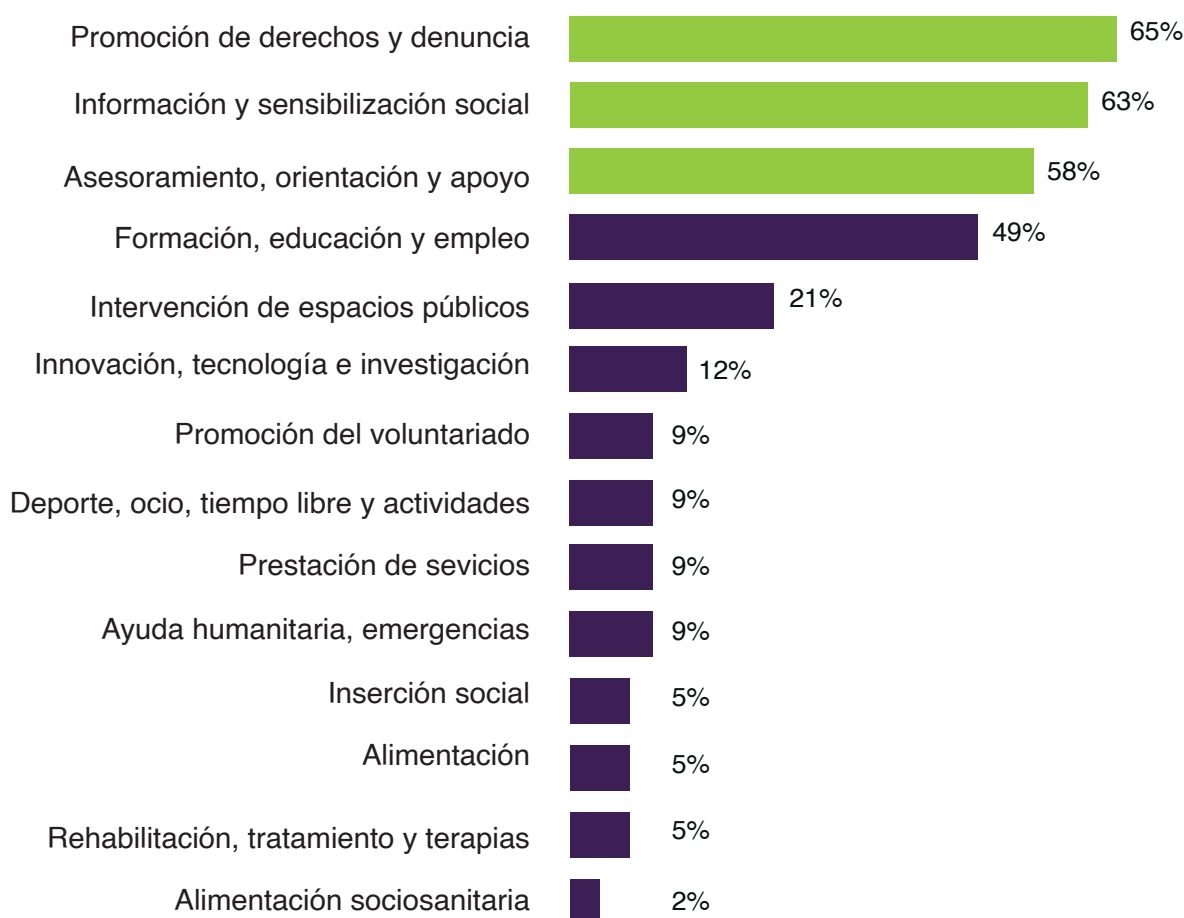
En primer lugar, un **65%** de las organizaciones encuestadas se dedica a la **promoción de derechos y denuncia**. Típicamente, esta actividad implica dirigirse ante instancias gubernamentales nacionales, organismos internacionales o público en general para exigir el respeto de los derechos humanos de los grupos objetivos que atiende la organización.

En segundo término, un **63%** se dedica a la **información y sensibilización social**. La mayoría de las veces esto implica el despliegue de campañas comunicacionales en diversos formatos y modalidades a través de las cuales se proporciona al público objetivo de la organización datos e información de interés sobre las problemáticas que atiende la OSC, esperando con ello movilizar a las personas a la acción.

En tercer lugar, un **58%** de las organizaciones se dedica al **asesoramiento, orientación y apoyo**. Regularmente, ello implica la atención personalizada de casos en las materias que atiende la organización. También puede implicar el desarrollo de jornadas de asesoría más amplias, dirigidas al público objetivo de la organización.

Las actividades desplegadas por las organizaciones guardan estrecha relación y congruencia con el tipo de organizaciones existentes. En este sentido, las tres actividades mencionadas son propias de las organizaciones de defensa y promoción, asociaciones de derechos civiles y asociaciones cívicas, las cuales fueron identificadas como predominantes en el sector analizado.

**Gráfico N°8. Actividades de las OSC del Sector Derechos, Defensa y Política (N=138)**



### Principales grupos objetivos

Los grupos de personas que reciben los bienes y servicios de las organizaciones del sector de derechos, defensa y política son muy variados y dependen de las prioridades de cada organización.

Entre las OSC encuestadas existen dos grupos objetivos especialmente destacados: **mujeres (47%) y jóvenes y adolescentes (44%)**. El énfasis de las OSC por priorizar estos grupos probablemente se deba a que han sido de los segmentos más afectados por la Emergencia Humanitaria Compleja (EHC) que atraviesa el país. En un segundo orden de atención se encuentra la población LGBTI (21%) y los niños (21%), quienes también vienen siendo priorizados por una gran cantidad de organizaciones del sector (Gráfico N° 9).

Por su parte, un tercio de las organizaciones (33%) prestan sus servicios a la población general, sin priorizar algún segmento poblacional, al tiempo que una cuarta parte (26%) de las organizaciones tiene como grupo objetivo a otras organizaciones de la sociedad civil. Esto último denota el interés de las organizaciones del sector por fortalecerse mutuamente y trabajar en conjunto.

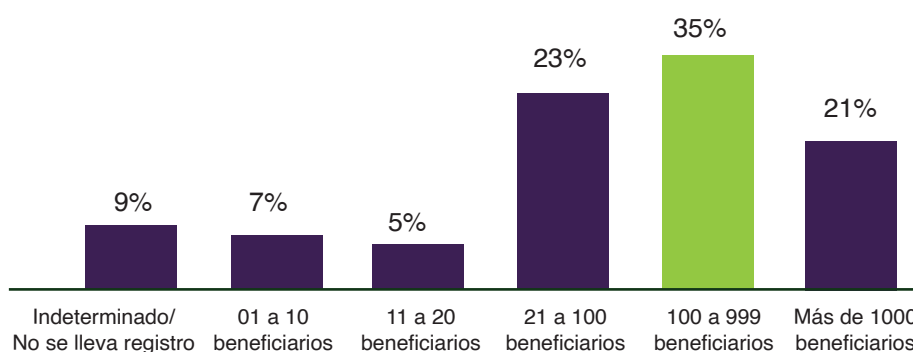
Al consultar sobre la cantidad de beneficiarios que atiende la organización dentro de sus grupos objetivos, destaca que un **35% de las OSC atienden un promedio de 100 a 999 beneficiarios al año**, mientras que el **21% de las organizaciones atiende a más de mil beneficiarios anualmente** (Gráfico N° 10). Si bien a simple vista este número puede parecer bajo, resulta relevante teniendo en cuenta que muchas de estas organizaciones son de reciente creación y vienen teniendo un crecimiento acelerado durante los últimos años.



**Gráfico N°9 Grupos objetivos de las OSC del sector de derechos, defensa y política (N=128)**



**Gráfico N°10. Promedio de beneficiarios al año (N=43)**

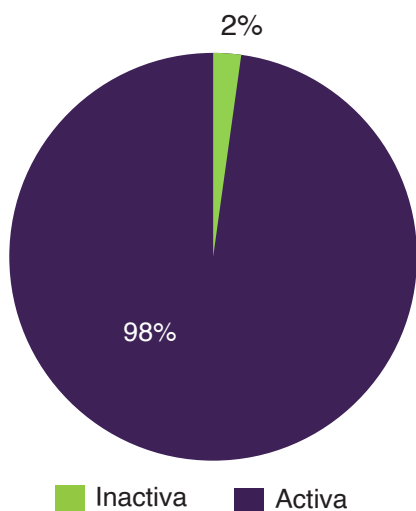


### Nivel de actividad de las organizaciones

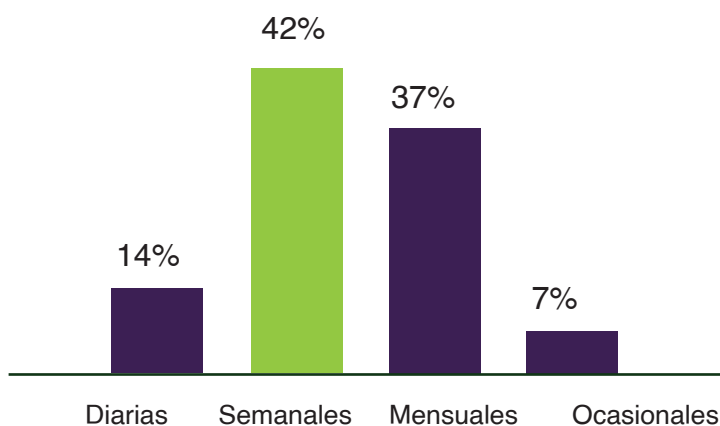
De acuerdo a la información suministrada por las organizaciones, un **98% de las OSC se encuentran activas** y solo el 2% se encuentra en estado de inactividad, es decir, no han realizado ninguna actividad durante el último año (Gráfico N° 11).

De este grupo mayoritario de OSC que declaran tener actividad, el **93% presenta una alta regularidad en la ejecución de sus actividades**, bien sea mensual (37%), semanal (42%) o diariamente (14%). Por otra parte, un 7% de las organizaciones realiza actividades de manera ocasional, sin un patrón fijo (Gráfico N° 12).

**Gráfico N°11. Estado de la organización (N=43)**



**Gráfico N°12. Periodicidad de las actividades de las OSC (N=42)**



### Cuadro N° 1. Resumen: Caracterización de las OSC

- El sector de derechos, defensa y política se encuentra muy centralizado geográficamente, siendo que un 56% (136/252) de las OSC identificadas y un 54% (23/43) de las OSC encuestadas tienen su sede principal en la Región Capital (Distrito Capital, Miranda y La Guaira), principalmente en Caracas.
- A pesar de esta centralización, un 49% de las OSC encuestadas opera en diversos estados del país, lo que denota un esfuerzo por ampliar el alcance de sus operaciones a zonas donde hay pocas o ninguna OSC.
- El sector de derechos, defensa y política es un sector relativamente joven en Venezuela. Muestra de ello es que un 63% de las organizaciones encuestadas fueron creadas a partir de 2014, momento en que comienza a arrear la crisis multidimensional del país.
- La forma jurídica que prevalece en las organizaciones encuestadas es la asociación civil (56%), seguida por un importante segmento de asociaciones de hecho (30%).
- El 87% (218/252) de las OSC identificadas cuenta con presencia en alguna red social, cifra que aumenta al 95% (41/43) en el caso de las OSC encuestadas. Las redes más utilizadas son Twitter, Instagram y Facebook.
- Los tipos de organizaciones que predominan en el sector son las organizaciones de defensa y promoción (44%), asociaciones de derechos civiles (28%) y asociaciones cívicas (19%).
- Los tres tipos de actividades más recurrentes entre las organizaciones del sector son la promoción de derechos y denuncia (65%), información y sensibilización (63%) y asesoramiento, orientación y apoyo (28%). Existe total congruencia entre el tipo de organizaciones y el tipo de actividades que realizan.
- Los tres principales grupos objetivos de las organizaciones del sector son las mujeres (47%), jóvenes y adolescentes (44%) y población general (33%).
- El 98% de las OSC encuestadas se encuentran activas. De este grupo, el 93% realiza actividades con una alta regularidad, bien sean diarias, semanales o mensuales.

## 2. Capacidades de las organizaciones

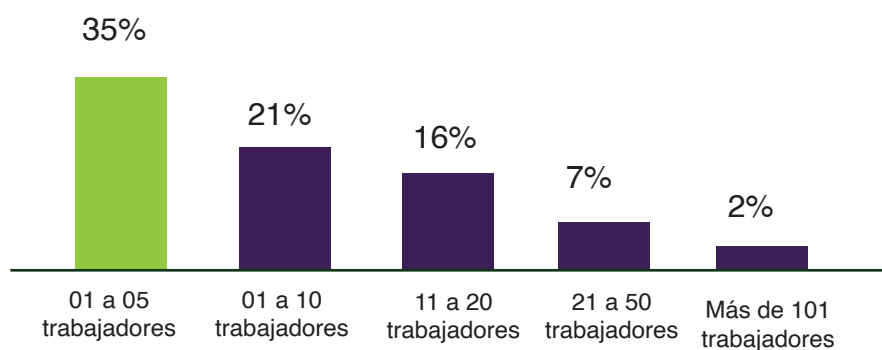
La segunda parte de la encuesta indagó sobre las capacidades de las organizaciones del sector de derechos, defensa y política, en términos de la cantidad, calidad e idoneidad de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuentan. A su vez, se preguntó sobre el dominio de diversas herramientas y técnicas de gestión interna.

### Recursos humanos

La mayoría de las OSC del sector de derechos, defensa y política son de tamaño pequeño, en cuando al recurso humano se refiere. Un 56% de las organizaciones tiene un máximo de 10 trabajadores remunerados y, dentro de este grupo, un 35% no supera los 5 trabajadores (Gráfico N° 13). El reducido tamaño de las plantillas de las organizaciones se traduce en la presencia de personal polivalente y poco especializado en los puestos de estructura, limitando las posibilidades de profesionalización y especialización del personal.

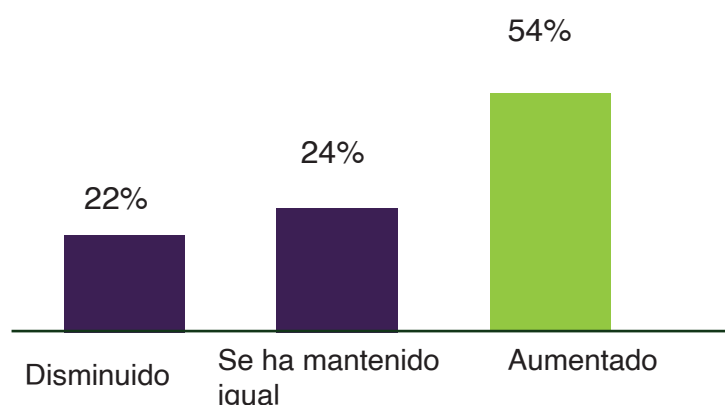
La baja cantidad de personal remunerado es un factor común a las OSC venezolanas, independientemente del sector en que operen. Por ejemplo, el estudio de Equilibrium CenDE (2021) sobre el sector de educación e investigación encontró que el 62% de las organizaciones cuenta con un máximo de 10 trabajadores, con un 38% que no supera los 5 trabajadores. La similitud en las cifras de ambos sectores evidencia que no estamos ante un hecho aislado, sino ante organizaciones con dificultades para reclutar personal en las cantidades requeridas, principalmente por restricciones económicas.

**Gráfico N°13. Cantidad de trabajadores remunerados (N=35)**



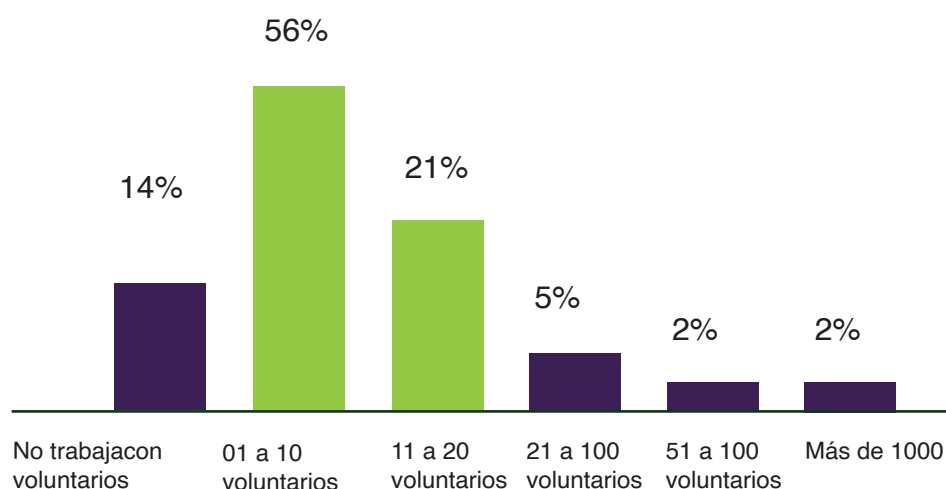
A pesar de que el tamaño de las plantillas es reducido, ha venido creciendo en los últimos años, en paralelo con el auge que viene experimentando este sector de la sociedad civil. De hecho, **un 54% de las OSC del sector de derechos, defensa y política declara que la cantidad de trabajadores remunerados de su organización ha aumentado durante el último año**, mientras que un 24% ha mantenido el mismo personal (Gráfico N° 14). Este dato es especialmente relevante en el contexto de la pandemia del COVID-19, donde muchas organizaciones han tenido que prescindir de su personal. En el caso de las OSC venezolanas del sector de derechos, defensa y política, la pandemia potenció la crisis preexistente, aumentando la necesidad de los programas y proyectos que ofrecen muchas de estas organizaciones. Esta situación se tradujo en el crecimiento de muchas organizaciones en términos de su recurso humano.

**Gráfico N°14. Evolución de la cantidad de trabajadores durante el último año (N=41)**



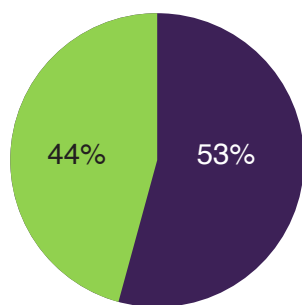
Además de los trabajadores remunerados, las OSC venezolanas utilizan otras estrategias para aumentar su número de colaboradores. Una de las más frecuentes en el sector de derechos, defensa y política es el trabajo con personal voluntario (no remunerado). **Al respecto, un 86% de las organizaciones encuestadas declaran contar con la figura de voluntarios**, siendo lo más común disponer de 1 a 10 voluntarios (56%) y entre 11 y 20 voluntarios (21%) (Gráfico N° 15). Si se toma en cuenta que el estudio de Equilibrium CenDE (2021) para el sector de educación e investigación arrojó que el 82% de las OSC del sector también emplean la figura del voluntariado, se puede concluir que, a pesar de la crisis multidimensional que atraviesa el país y la necesidad de la población por generar ingresos, aún persiste un segmento de la población que está dispuesto a involucrarse en causas ciudadanas con las que se siente identificada.

**Gráfico N°15. Cantidad de personal voluntario (N=43)**



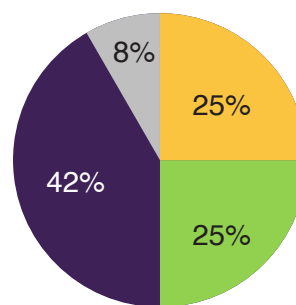
Otra de las estrategias utilizadas por las OSC para captar colaboradores es activar un programa de pasantías universitarias, en el que jóvenes interesados en adquirir experiencia y cumplir con un requisito de grado, puedan incorporarse a trabajar temporalmente en la organización. Al indagar sobre este punto, un **44% de las organizaciones encuestadas expresaron que cuentan con un programa de pasantías** (Gráfico N° 16). Entre las OSC que cuentan con pasantes en funciones, un 92% no excede de 3 pasantes, siendo lo más frecuente contar con 3 (42%), 2 (25%) o 1 pasante (25%) (Gráfico N° 17).

**Gráfico N°16. Presencia de programa de pasantías universitarias (N=42)**



■ No ■ Sí

**Gráfico N°17. Cantidad de pasantes universitarios (N=12)**

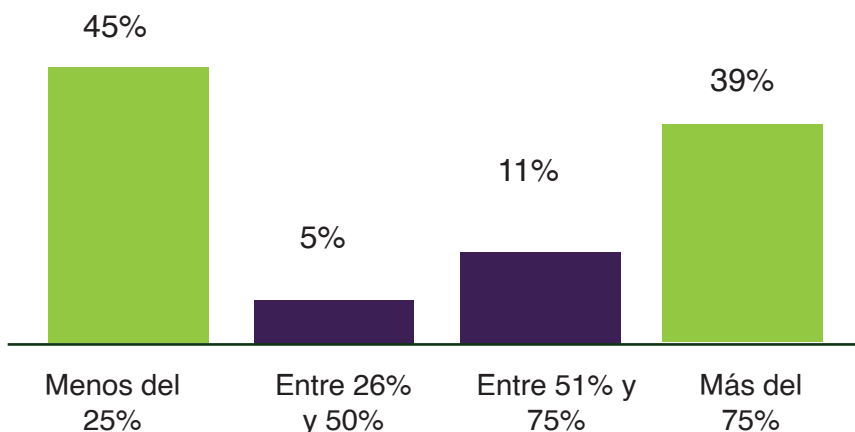


■ 01 pasante ■ 02 pasantes  
 ■ 03 pasantes ■ Más de 03 pasantes

Siendo que el universo de colaboradores de las organizaciones se compone de personal remunerado, voluntario y pasantes, se consultó a las OSC sobre el peso que tienen los trabajadores remunerados dentro de su plantilla, debido a que sobre estos recaen las actividades medulares de la organización. Las respuestas de las organizaciones reflejan dos situaciones extremas (Gráfico N° 18). Por un lado, la mitad de las OSC encuestadas tienen menos del 50% de sus trabajadores remunerados. Dentro de este grupo, un **45% de las organizaciones tienen a una cuarta parte de su personal remunerado, mientras que el resto labora como voluntario o pasante**. En el otro extremo se ubica el 50% de OSC que tienen a más de la mitad de su personal remunerado, con un 39% de organizaciones que superan el 75%.

Este dato es un buen reflejo de las brechas que existen entre las organizaciones del sector, en el que todavía muchas OSC no cuentan con los medios necesarios para contratar personal estable para sus funciones.

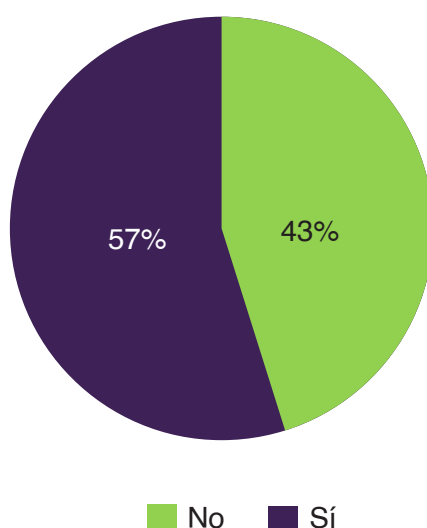
**Gráfico N°18. Porcentaje de trabajadores remunerados (N=38)**



## Recursos financieros

Al ser consultadas sobre sus ingresos, el 57% de las organizaciones encuestadas declararon haber percibido ingresos durante el año 2020, mientras que el 43% restante declaró no haber percibido ninguno (Gráfico N° 19). Un factor relevante a considerar y que podría contextualizar este dato es la pandemia del COVID-19. Así pues, la crisis económica provocada por la pandemia y que afectó a organizaciones públicas y privadas, puede haber reducido las fuentes de financiamiento para las OSC, quedando muchas de estas sin opciones de ingreso. Además de este factor exógeno, no hay que ignorar las brechas de capacidad que existen entre las agrupaciones del sector, por lo que en un escenario de escasez de recursos las más capaces están en mejor posición para capturarlos.

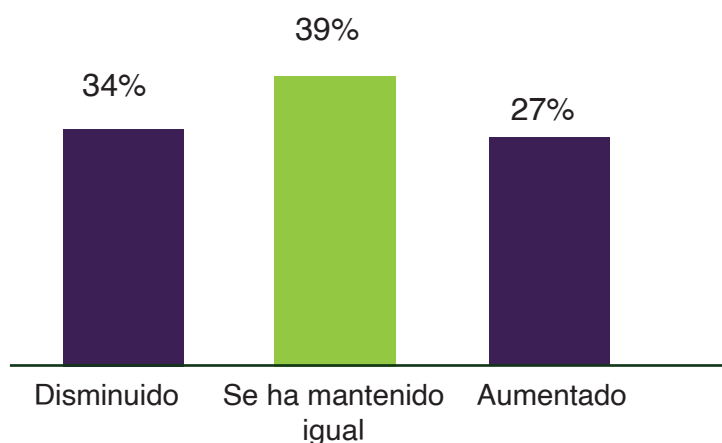
**Gráfico N°19. ¿La organización presentó ingresos en el año 2020?**  
(N=42)



Al consultar a las organizaciones cómo han evolucionado sus recursos financieros durante los 2 últimos años, las respuestas arrojan un panorama ligeramente favorable. Por un lado, un **39% de las organizaciones ha logrado mantener estabilidad en sus ingresos**, a pesar de las turbulencias del entorno, mientras que **más de una cuarta parte (27%) ha logrado incrementar sus ingresos**. El panorama desfavorable se concentra en un tercio de las organizaciones (34%), quienes han visto sus ingresos disminuir durante los últimos dos años.

Una probable explicación a esta reducción es que el sector de derechos, defensa y política se ha vuelto altamente competitivo en años recientes, con un número cada vez mayor de agrupaciones compitiendo por los escasos recursos disponibles a nivel nacional e internacional. Ello exige a las organizaciones afinar sus propias capacidades de captación de fondos, a riesgo de verse superadas por OSC de mayor envergadura. Este proceso competitivo genera una natural dinámica de exclusión del financiamiento para las más pequeñas, encontrando notables dificultades para mantenerse operando.

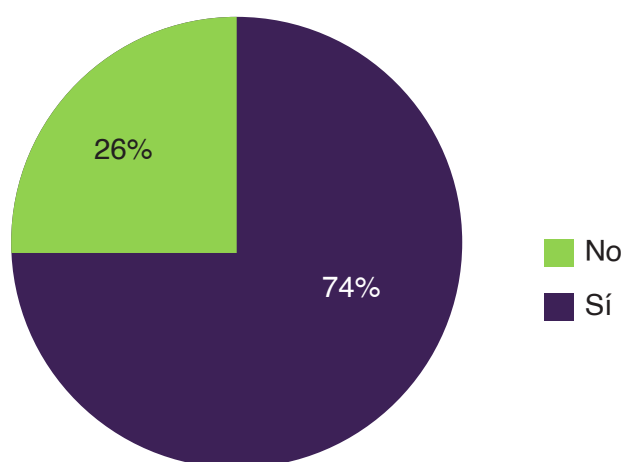
**Gráfico N° 20. Evolución de los recursos financieros de la organización durante los últimos 2 años (N=41)**



Por otra parte, entre las diferencias existentes entre las OSC del sector de derechos, defensa y política y que pueden condicionar su acceso al financiamiento existe un rasgo administrativo relevante: la disponibilidad de cuenta bancaria en divisas. Así pues, en un contexto donde la moneda de curso legal (el Bolívar Soberano) ha perdido valor y confianza entre la población, la mayoría de las transacciones en territorio nacional se realizan en dólares americanos (p.e, recepción de donaciones y aportes de terceros, pago de salarios, pago a proveedores, etc.). El no contar con cuenta en divisas se convierte en una restricción para acceder a algunas fuentes de financiamiento internacional y para contratar determinados servicios en territorio nacional.

Al consultar a las organizaciones sobre este particular, **un 74% declaró que no dispone de cuenta bancaria en divisas**, mientras que un 26% si cuenta con esta herramienta financiera (Gráfico N° 21). Si bien cada vez son más las organizaciones que han logrado obtener una cuenta bancaria en divisas, todavía está lejos de ser una práctica generalizada en el sector debido a las dificultades y costos de apertura y mantenimiento de las cuentas, siendo poco viable para las OSC más pequeñas.

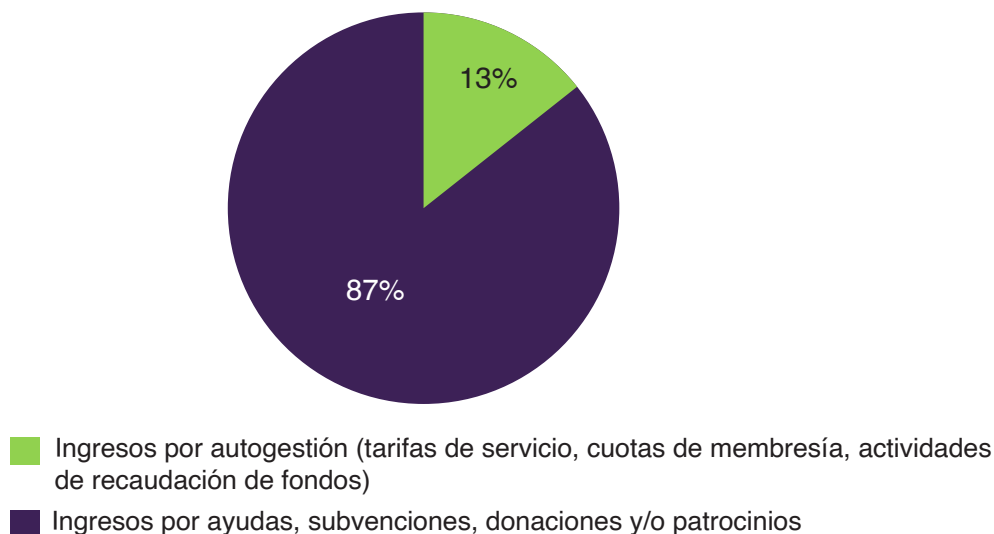
**Gráfico N° 21. Disponibilidad de cuenta bancaria en divisas (N=38)**



En un intento por comprender la realidad financiera de las OSC del sector de derechos, defensa y política, se consultó sobre los tipos de financiamiento más utilizados para cubrir sus operaciones. Al respecto, un 87% de las OSC encuestadas señalaron que su principal tipo de financiamiento

son las ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio, mientras que un 13% se financia predominantemente por autogestión (Gráfico N° 22).

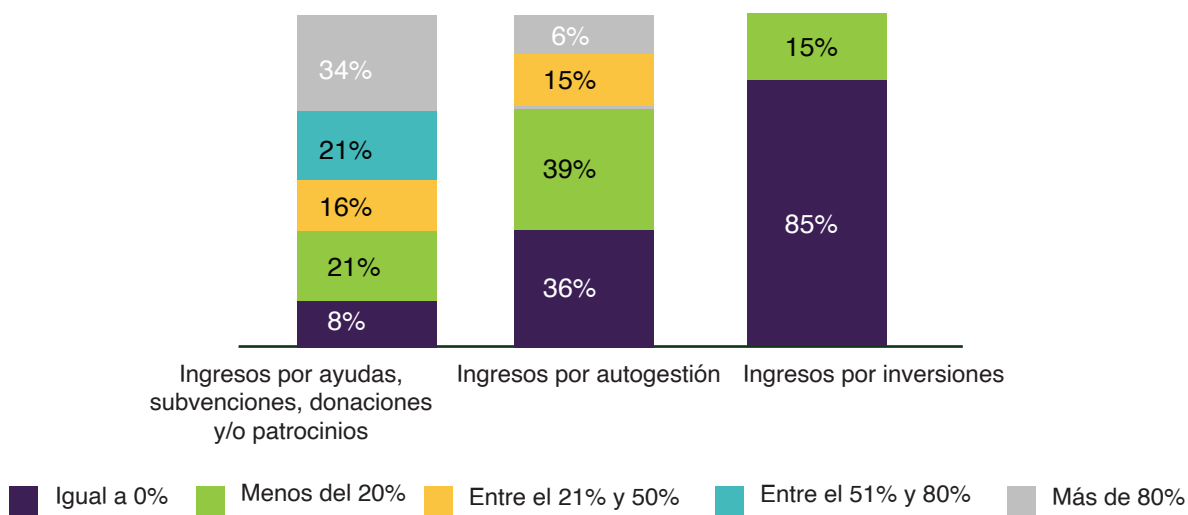
**Gráfico N° 22. Tipo de financiamiento predominante (N=39)**



El predominio de los ingresos por ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinios deja entrever que existe un gran número de personas y/u organizaciones dispuestas a financiar causas relacionadas con la defensa de los derechos humanos en Venezuela. De hecho, la encuesta revela que en el **55% de las OSC encuestadas este tipo de financiamiento representa más del 50% de los ingresos**. Dentro de este grupo, un tercio (34%) indica que más del 80% de sus ingresos provienen de este tipo de financiamiento (Gráfico N° 23). Estos datos evidencian que en muchas agrupaciones prevalece un modelo de concentración/dependencia de un solo tipo de financiamiento, más que en un modelo de diversificación.

En el caso de los ingresos por autogestión, estos tienen un menor peso en los ingresos totales de las organizaciones. De hecho, en un 54% de los casos este tipo de financiamiento representa menos de la mitad de los ingresos. Dentro de este grupo, en un 39% de las OSC el financiamiento por autogestión representa menos del 20% de los ingresos.

**Gráfico N° 23. Evolución de los recursos financieros de la organización durante los últimos 2 años (N=38)**

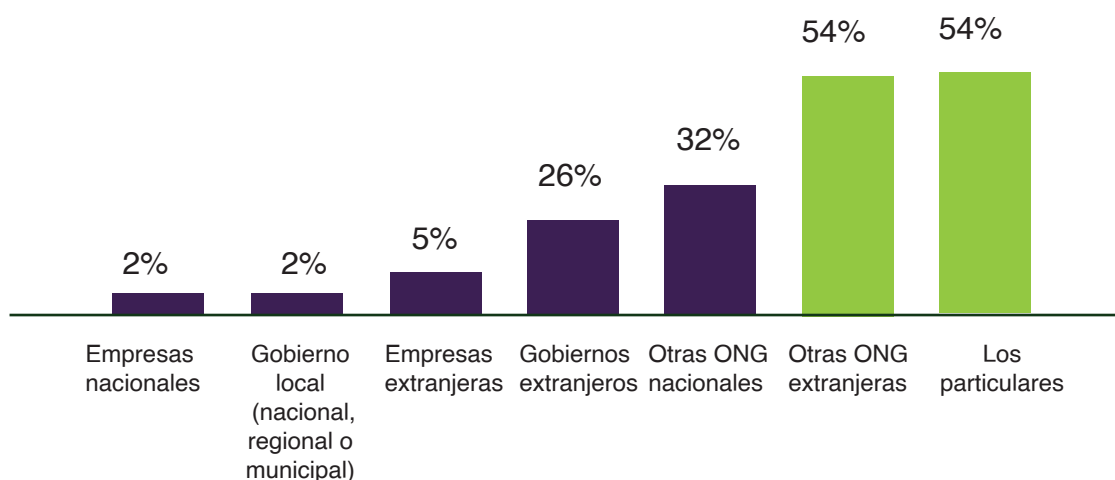




Si bien no resulta sorprendente que las ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinios sean el tipo de financiamiento predominante en las OSC venezolanas, si es importante destacar que el sector de derechos, defensa y política presenta una altísima dependencia de esta fuente si se le compara con otros sectores. En contraste, en el sector de educación e investigación este tipo de financiamiento predomina en el 65% de las organizaciones, con un 35% de OSC que cuentan con mayoría de ingresos por autogestión (Equilibrium CenDE, 2021).

Por otra parte, al momento de evaluar de dónde provienen los ingresos de las OSC del sector de derechos, defensa y política, los resultados arrojan que las organizaciones suelen combinar diversas fuentes de financiamiento para sostener sus operaciones. En el caso de las OSC encuestadas, dos fuentes son las más recurrentes: los particulares (54%) y las ONG extranjeras (54%) (Gráfico N° 24).

**Gráfico N° 24. Fuentes de financiamiento de las OSC**  
(N= 41)



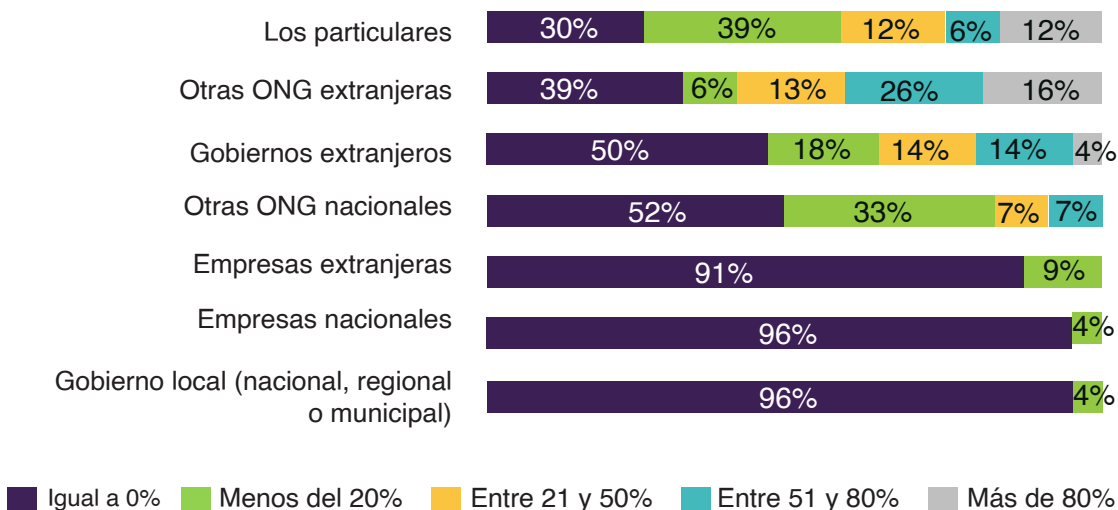
Estos particulares pueden tratarse de una comunidad de individuos altamente motivados, comprometidos e involucrados con la misión de las OSC, o bien unos pocos individuos o un solo individuo (a menudo el fundador de la organización), que tiene un profundo interés en los temas que aborda la OSC. Este último modelo de financiamiento es el que ha sido denominado por la Escuela de Postgrado en Negocios de Stanford como "Gran Apostador" (Landes, Kim & Christiansen, 2009). En todo caso, cualquiera sea la modalidad específica que adopte, es de suponer que este grupo de OSC mantienen relaciones estrechas, profundas y permanentes con sus donantes particulares.

Las ONG extranjeras también son importantes fuentes de financiamiento para las OSC del sector de derechos, defensa y política, en la medida que suelen requerir apoyo de organizaciones locales para implementar sus programas y proyectos (socios implementadores). Esto puede ocurrir si la ONG extranjera no tiene sede en el país o, aun teniéndola, considera necesario incorporar en sus proyectos a organizaciones con un mejor conocimiento del terreno.

En un segundo orden de recurrencia como fuentes de financiamiento se encuentran otras ONG nacionales (32%) y los gobiernos extranjeros (26%). Lo primero suele ocurrir cuando las OSC más grandes y que lideran el sector se alían con OSC más pequeñas que dominan mejor cierta área (por ejemplo, alguna zona del interior del país). En el caso de los gobiernos extranjeros, el financiamiento se da, principalmente, a través de las embajadas que operan en el país, las cuales tienen diversos programas para financiar proyectos en materia de promoción y defensa de los derechos humanos.

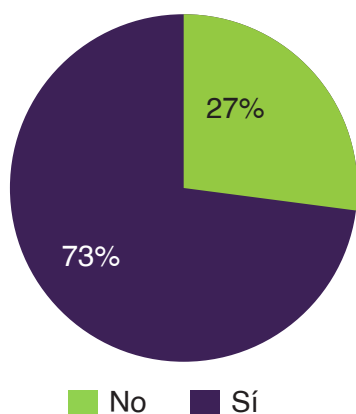
Al analizar el peso de cada fuente de financiamiento en los ingresos de las organizaciones, se concluye que **las fuentes más relevantes para las OSC del sector de derechos, defensa y política son las ONG extranjeras, los gobiernos extranjeros y los particulares** (Gráfico N° 25). Esto se debe a que los fondos que provienen de estas instancias financian una mayor parte del presupuesto de las organizaciones, mientras que el resto suele tener un peso más residual.

**Gráfico N° 25. Evolución de los recursos financieros de la organización durante los últimos 2 años (N=33)**

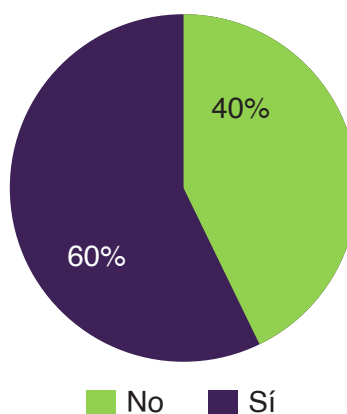


La importancia del financiamiento de origen extranjero es evidente entre las organizaciones del sector, dada la necesidad de ampliar el universo de posibles donantes ante la competencia interna por los recursos. Al respecto, **un 73% de las OSC encuestadas declaran haber concursado alguna vez en convocatorias para obtener financiamiento internacional dentro de sus áreas de trabajo** (Gráfico N° 26) y, de hecho, un **60% ha ejecutado alguna vez proyectos financiados por organismos de cooperación internacional** (Gráfico N° 27).

**Gráfico N° 26. ¿La organización ha concursado por financiamiento internacional? (N=41)**



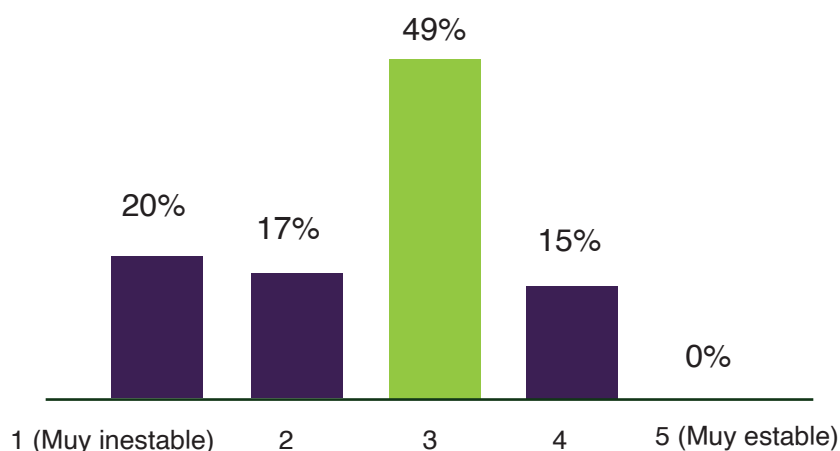
**Gráfico N° 27. ¿La organización ha ejecutado proyectos financiados por organismos de cooperación internacional? (N=40)**



Al comparar las fuentes de financiamiento del sector de derechos, defensa y política con otros sectores, es posible detectar algunas diferencias. Por ejemplo, el estudio de Equilibrium CenDE (2021) sobre el sector de educación e investigación reveló que las fuentes de financiamiento predominantes en este ámbito son los particulares, otras ONG locales y las empresas locales. Es decir, mientras en el primer sector predominan las fuentes de origen extranjero, en el segundo hay una alta dependencia de las fuentes locales. Ello puede ser indicativo del mayor interés de los actores locales por el tema educativo en contraste con los temas vinculados a la promoción y defensa de derechos humanos. A su vez, puede sugerir que los actores locales prefieren financiar temas más tradicionales y tangibles, como la educación, en detrimento de temas considerados sensibles y políticamente riesgosos, como la defensa de derechos humanos en el contexto de un gobierno autoritario.

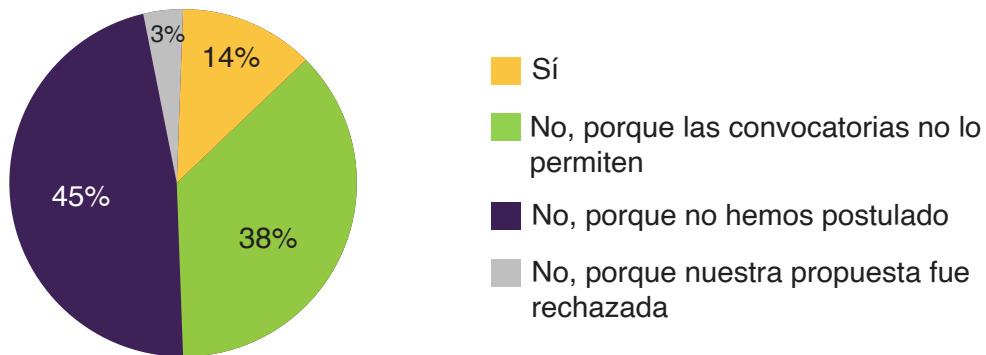
Independientemente de cuales sean las fuentes de financiamiento de las organizaciones, lo más relevante es que sean suficientemente estables como para garantizar la sostenibilidad de la organización. Por ello, se solicitó a las OSC encuestadas que calificaran en una escala del 1 al 5 el nivel de estabilidad de sus fuentes de financiamiento. Al respecto, un **49% de las OSC se ubicó en un punto de intermedio, lo que significaría una cierta incertidumbre sobre su financiamiento.** Por su parte, un **37% considera que sus fuentes de financiamiento son inestables**, mientras que solo un 15% de las OSC calificaría sus fuentes de ingresos como estables (Gráfico N° 28).

**Gráfico N°28. Nivel de estabilidad de las fuentes de financiamiento de la organización (N=41)**



Esta inestabilidad en las fuentes de financiamiento se explica fundamentalmente por la alta competitividad existente entre las organizaciones del sector de derechos, defensa y política, lo que hace que la fidelización de los donantes sea una tarea sumamente desafiante. A su vez, **un factor que contribuye a la inestabilidad de los ingresos es que la mayoría del financiamiento se otorga para proyectos de 1 año o menos.** Al ser consultadas sobre este punto, el **86% declara que durante los últimos 3 años no ha recibido financiamiento para proyectos plurianuales.** Las razones de ello son variadas y con responsabilidades compartidas: en un 45% de los casos las organizaciones no han optado por esta modalidad, mientras que un 38% de los casos se debe a que las convocatorias no lo permiten (Gráfico N° 29). Lo anterior evidencia la necesidad de que tanto las OSC del sector como los donantes incorporen en el financiamiento un horizonte de mediano plazo y no solo de corto plazo.

**Gráfico N°29. Durante los últimos 3 años, ¿La organización ha recibido financiamiento para proyectos plurianuales? (N=42)**

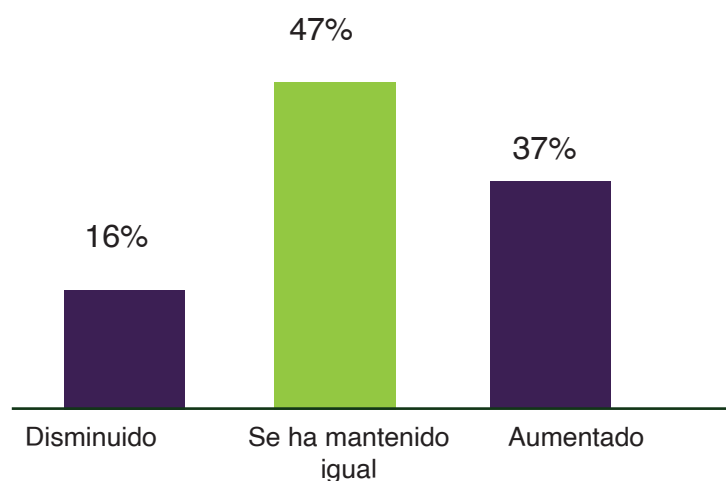


### Recursos tecnológicos

En el contexto de la pandemia del COVID-19 se hizo más necesario que nunca que las organizaciones cuenten con los recursos tecnológicos básicos para garantizar la continuidad de sus operaciones de manera rápida y segura en un entorno de virtualidad. Por ello, se consultó sobre la disponibilidad de diversas herramientas de trabajo, como una suscripción a plataformas de videollamadas, correo electrónico con dominio propio y políticas de seguridad digital.

Los resultados evidencian que el 84% de las OSC encuestadas dispone de una cuenta institucional en alguna plataforma de videollamada (Zoom, Webex, Google Meet, etc.), siendo en el 47% de los casos una cuenta gratuita y en el 37% restante una cuenta paga (Gráfico N° 31).

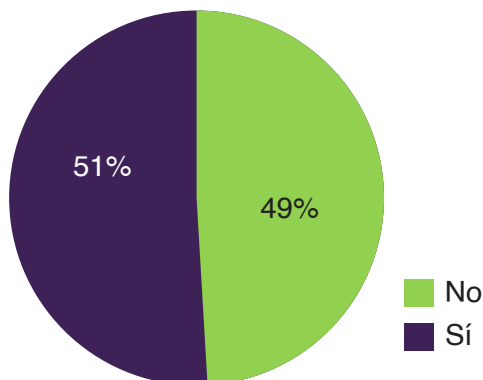
**Gráfico N° 30. Suscripción institucional a alguna plataforma de videollamada (N=43)**



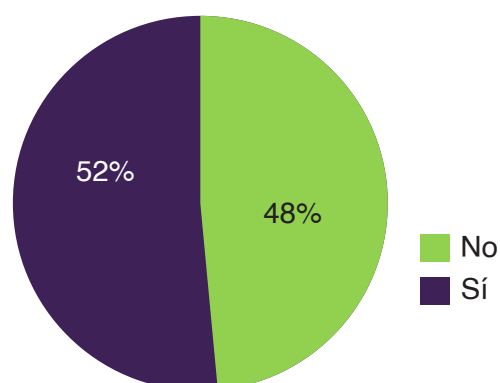
Por su parte, el 51% de las organizaciones encuestadas cuenta con un correo electrónico con dominio propio en alguna plataforma paga (G-Suite, GoDaddy, Protonmail, etc.), el cual es utilizado por todos los trabajadores de la organización para gestionar las comunicaciones internas y externas. El 49% restante utiliza el servicio de correo electrónico gratuito, principalmente Gmail (Gráfico N° 31). Finalmente, el 52% cuenta con una política explícita de seguridad digital, con

protocolos que deben seguir todos los trabajadores en cuanto a sus comunicaciones internas, externas, manejo y resguardo de la información (Gráfico N° 32).

**Gráfico N° 31. Disponibilidad de correo institucional personalizado**  
(N=43)



**Gráfico N° 32. Disponibilidad de una política oficial de seguridad digital**  
(N=42)



El importante número de organizaciones que utilizan las versiones profesionales en las plataformas de videollamadas y correo electrónico y que, a su vez, cuentan con una política explícita de seguridad digital, da cuenta de un sector que es consciente de los riesgos personales e institucionales que asumen con sus operaciones, en un contexto en el que el Estado venezolano persigue y criminaliza a muchas de las agrupaciones defensoras de los derechos humanos. Ante esto, las OSC mantienen cuidadosas políticas tendentes a garantizar la seguridad de la información y la protección de sus grupos objetivos.

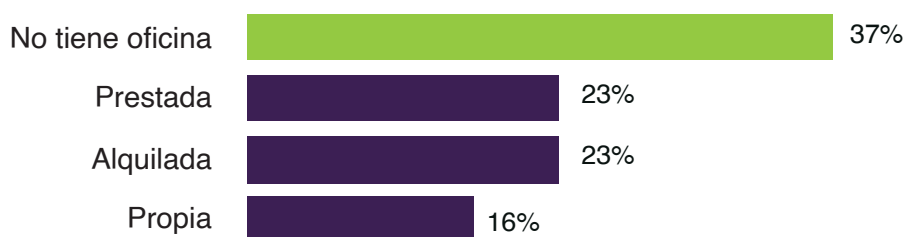
### **Infraestructura, equipamiento y dotación**

Otro aspecto relevante al momento de evaluar las capacidades de las OSC del sector de derechos, defensa y política es si estas cuentan con bienes muebles e inmuebles para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a la disponibilidad de oficina física, el **63% de las organizaciones encuestadas declara que cuentan con una oficina**, sin embargo, la condición de propiedad de estas es variable (Gráfico N° 33). Al respecto, un 23% cuenta con oficina en calidad de préstamo, bien sea por parte de una organización aliada o de algún donante que realiza su aporte en especie. A su vez, este préstamo puede ser regular (para el desarrollo de las actividades diarias) u ocasional (solo para eventos o actividades específicas). Por su parte, un 23% cuenta con una oficina alquilada, mientras que el 16% de las organizaciones son propietarias del inmueble donde desarrollan sus actividades.

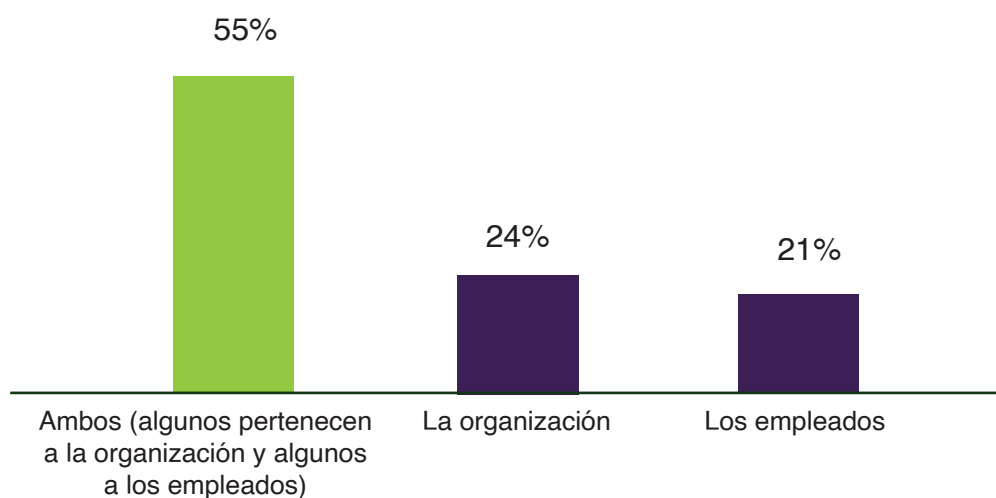
**El 39% de las organizaciones que cuentan con oficina propia o alquilada corresponde al segmento de OSC con un nivel de ingresos relativamente estable**, lo que les permite asumir los costos de operación y mantenimiento de su sede.

Gráfico N° 33. Disponibilidad de oficina



En cuanto a las herramientas de trabajo que utiliza la organización para el desarrollo de sus actividades cotidianas (computadoras, teléfonos, cámaras, mobiliario, vehículos, etc.), se consultó a las OSC sobre su condición de propiedad. Las respuestas reflejan que, en **un 55% de los casos existe una situación mixta, donde algunos de los bienes son propiedad de los empleados (por ejemplo, las laptops), pero otros pertenecen a la organización (por ejemplo, los equipos de fotografía)**. Por su parte, en un 24% de los casos todas las herramientas de trabajo son provistas por la propia organización, mientras que en el 21% de las organizaciones restantes son los empleados los dueños de todos los equipos (Gráfico N° 34).

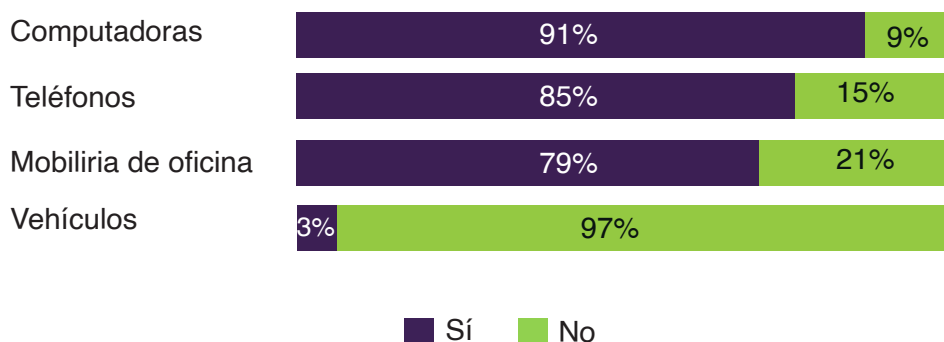
Gráfico N° 34. Las herramientas de trabajo de la organización (computadoras, teléfonos, cámaras, vehículos) pertenecen a ... (N=43)



Al indagar con más detalle sobre las herramientas de trabajo de las organizaciones, se evidenció que lo más usual es que sean propietarias de computadoras (91%), teléfonos (85%) y mobiliario de oficina (79%), mientras que son casi inexistentes las OSC que disponen de vehículos propios (3%) (Gráfico N° 35).

Típicamente, las organizaciones que son propietarias de las herramientas de trabajo son aquellas que cuentan con una oficina propia o alquilada, por lo que deben garantizar a los trabajadores las herramientas básicas. También es importante considerar que, en el contexto del trabajo remoto acelerado por la pandemia del COVID-19, muchas optan por contratar personal que labore desde su casa con sus propias herramientas (computadora, teléfono y mobiliario de oficina), dado que la organización no está en capacidad de proveer estos equipos.

**Gráfico N° 35. La organización cuenta con las siguientes herramientas de trabajo...**  
(N=33)



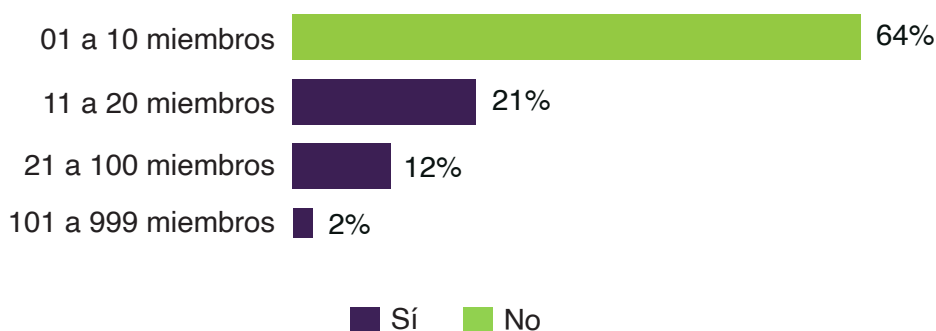
### Estructura organizacional

El primer rasgo de interés al analizar la estructura organizacional de las OSC del sector de derechos, defensa y política es la cantidad y características de sus miembros.

La magnitud de la membresía puede variar ampliamente entre una organización u otra, pues depende de los mecanismos de incorporación, carácter, tipo y atribuciones que puedan tener los miembros en los estatutos sociales de cada OSC, pudiendo existir organizaciones que no admiten otros miembros diferentes de sus fundadores.

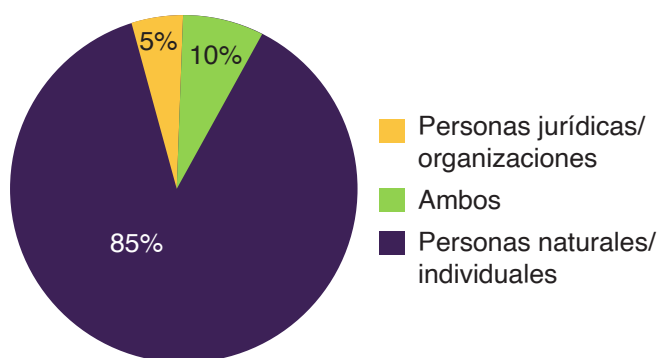
Conforme a los datos recabados, el **64% de las organizaciones tienen entre 1 y 10 miembros**, seguido por el 21% que reportan tener entre 11 y 20 (Gráfico N° 36). Sin embargo, se ha de considerar que no todos los miembros de una organización tienen que contribuir activamente al cumplimiento de la misión. De hecho, en el común de los casos unos se limitan a ejercer sus derechos de voz y/o voto en las asambleas u órgano de gobierno, otros son afiliados que contribuyen con el pago de una cuota y otros son miembros honorarios que fungen como aval moral y reputacional de la organización. De modo que, la baja cantidad de miembros no necesariamente tiene por qué afectar la operatividad de la organización.

**Gráfico N° 36. Cantidad de miembros, asociados, afiliados...**  
(N=42)

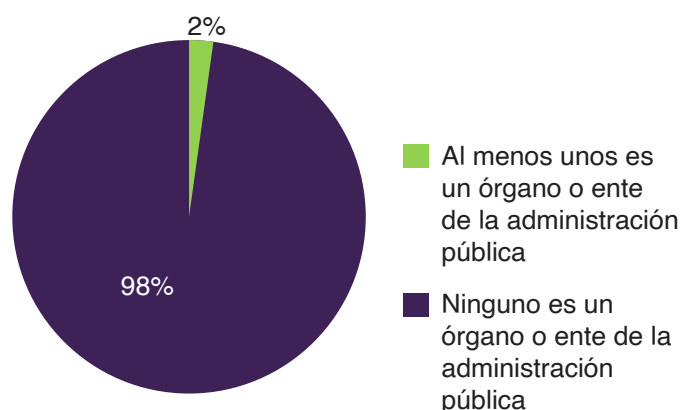


Otro aspecto que destaca es que **la mayoría de las OSC encuestadas (85%) señalan que los miembros de su organización son exclusivamente individuos o personas naturales**, mientras que solo un 15% tiene una composición de miembros donde se hacen presentes personas jurídicas (Gráfico N° 37). Entre aquellas que cuentan con personas jurídicas entre sus miembros, solo en un 2% de los casos se trata de un órgano o ente de la administración pública, mientras que en el 98% de los casos son otras ONG nacionales o extranjeras y empresas privadas (Gráfico N° 38).

**Gráfico N° 37. Tipo de miembros de la organización (N= 41)**



**Gráfico N° 38. Tipo de miembros de la organización (N= 42)**



La encuesta también indagó sobre diversas características estructurales de las organizaciones que permiten tener un panorama sobre el nivel de formalidad y estabilidad de las OSC del sector.

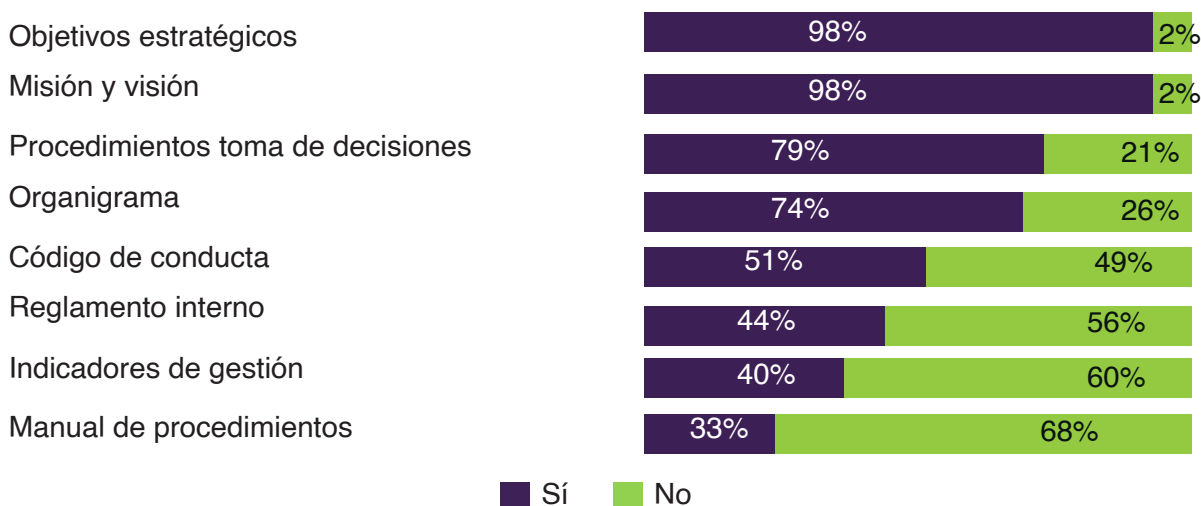
Entre las características estructurales más significativas se tiene que casi todas las OSC encuestadas (98%) cuentan con misión, visión y objetivos estratégicos definidos. Por su parte, un 79% cuentan con organigrama, mientras que en el 74% existen procedimientos formales para la toma de decisiones (Gráfico N° 39).

En el caso de la adopción de otros instrumentos organizativos, se tiene que **solo un 51% de las OSC encuestadas tienen un código de conducta**, un instrumento base para la definición y divulgación de los principios, políticas y parámetros generales que guían la actuación de la organización. Este aspecto es especialmente significativo si se considera que recientemente, en Venezuela, el Gobierno ha incrementado las medidas para el monitoreo de los fondos de las OSC en el marco del cumplimiento de la Ley Orgánica contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo.

Aun en mayor medida, las OSC encuestadas señalan que no cuentan con reglamento interno (56%). Indicadores de gestión (60%) y manuales de procedimientos (68%). Este último es especialmente relevante, teniendo en cuenta que las organizaciones civiles se desempeñan mejor cuando las atribuciones, responsabilidades y procesos dentro de la organización se encuentran claramente definidos (Puga y Luna, 2012).

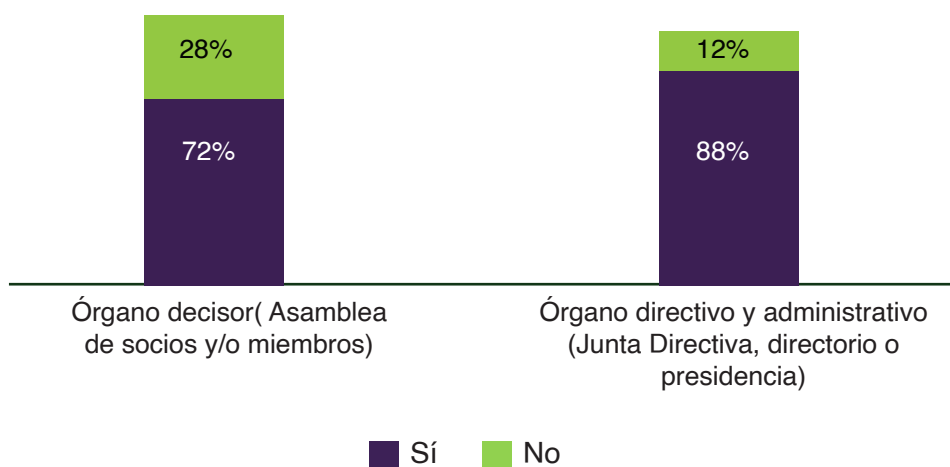


**Gráfico N°39. La organización cuenta con...**



También se preguntó a las OSC sobre la existencia de órganos de gobierno y administración a lo interno de la organización, teniéndose que la mayoría de las OSC indicaron contar con estas figuras en un 72% y 88% de los casos, respectivamente (Gráfico N.º 40). La mayoría de las organizaciones que no cuentan con estas instancias corresponden a asociaciones de hecho que no están formalmente registradas y, por lo tanto, es posible que carezcan de estatutos sociales internos que creen estos cargos u órganos.

**Gráfico N°40. Órganos de gobierno y administración**



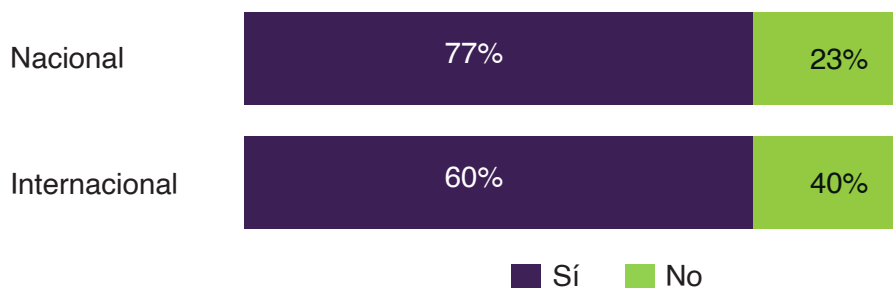
Finalmente, el último rasgo estructural que se indagó sobre las OSC del sector de derechos, defensa y política es su participación en agrupaciones de segundo nivel, lo que da una idea del grado de articulación y coordinación existente entre las entidades del sector.

La encuesta reveló que el **77% de las organizaciones pertenecen a alguna agrupación de segundo nivel de carácter nacional**, bien sea una red, foro, federación o alguna instancia equivalente. A su vez, un **60% pertenecen a alguna agrupación de carácter internacional** (Gráfico N° 41)

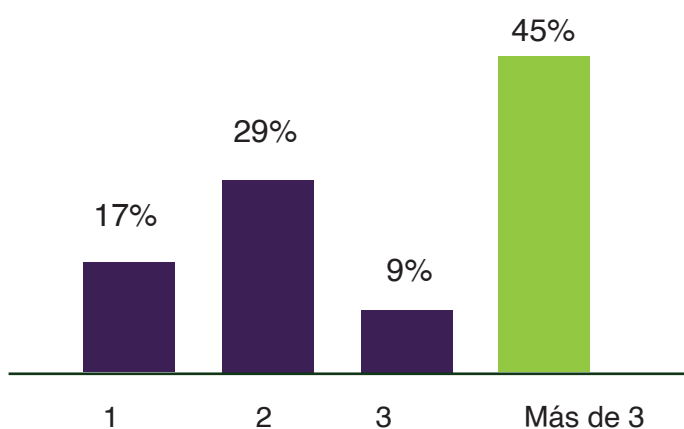
La alta disposición a la articulación que tienen las organizaciones del sector queda clara al observar que un **83% de las OSC encuestadas pertenecen a más de una red**, siendo lo más frecuente (46%) que estén adheridas a más de 3 agrupaciones (Gráfico N° 42). Además de la mera adscripción, la mayoría (76%) declara que tiene una participación activa y permanente en

las agrupaciones a las que pertenece (Gráfico N° 43). El tipo de actividades que realizan estas agrupaciones pueden variar notablemente dependiendo de los fines que estas persigan. Sin embargo, existen funciones esenciales e inherentes a cualquier red, como el intercambio de información entre las organizaciones y la adopción de posiciones conjuntas ante sucesos relevantes del entorno.

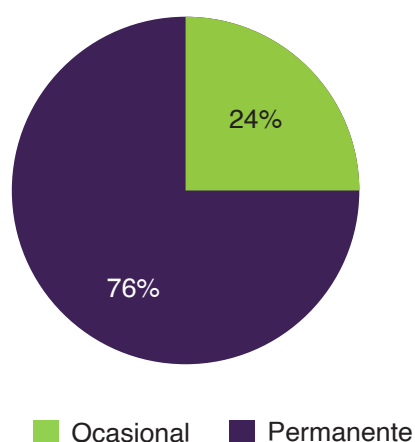
**Gráfico N°41. ¿La organización pertenece a alguna agrupación de segundo (redes, federaciones)? (N=43)**



**Gráfico N°42. Cantidad de redes a las que pertenece (N=35)**



**Gráfico N°43. Nivel de participación en las redes a las que pertenece (N=33)**



### Técnicas y herramientas de gestión interna

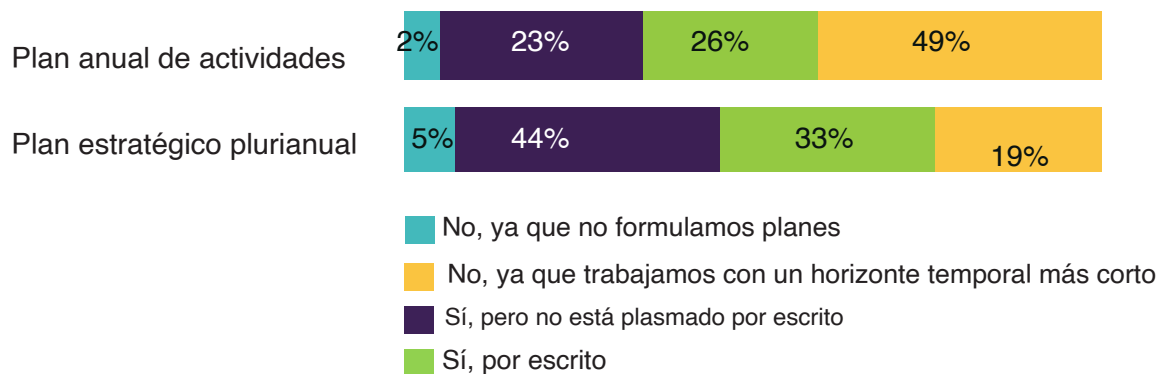
La creciente complejidad de los problemas que abordan las OSC del sector de derechos, defensa y política exige a las organizaciones profesionalizar cada vez más su gestión interna, adoptando técnicas y herramientas que permitan una gestión efectiva de sus programas y proyectos.

En este marco, el primer tema sobre el que indagó la encuesta son las técnicas de planificación que utilizan las organizaciones. En materia de planificación estratégica plurianual, los resultados evidenciaron que un 81% de las OSC no cuentan con un plan estratégico formal, aunque por razones diversas: en un 5% de los casos se debe a que la organización no formula ningún tipo de planes; en un 44% de los casos se debe a que las organizaciones planifican para horizontes

temporales más cortos (típicamente un año), mientras que en el 33% de las organizaciones el plan "existe", pero no está plasmado por escrito (Gráfico N° 44).

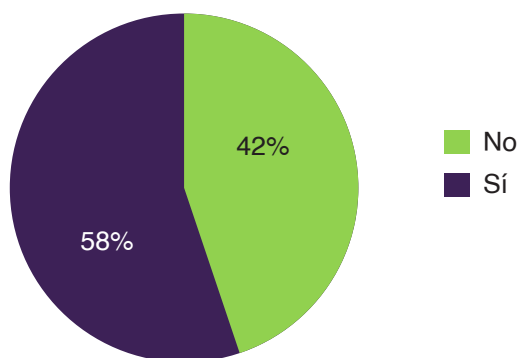
Por otra parte, la planificación anual de actividades se encuentra mucho más extendida entre las organizaciones, dada su menor complejidad. En efecto, un 49% de las organizaciones cuenta con un plan anual escrito, mientras que en el 26% de los casos este plan existe solo consuetudinariamente, pero no ha sido plasmado.

**Gráfico N°44. Técnicas de planificación utilizadas (N=35)**



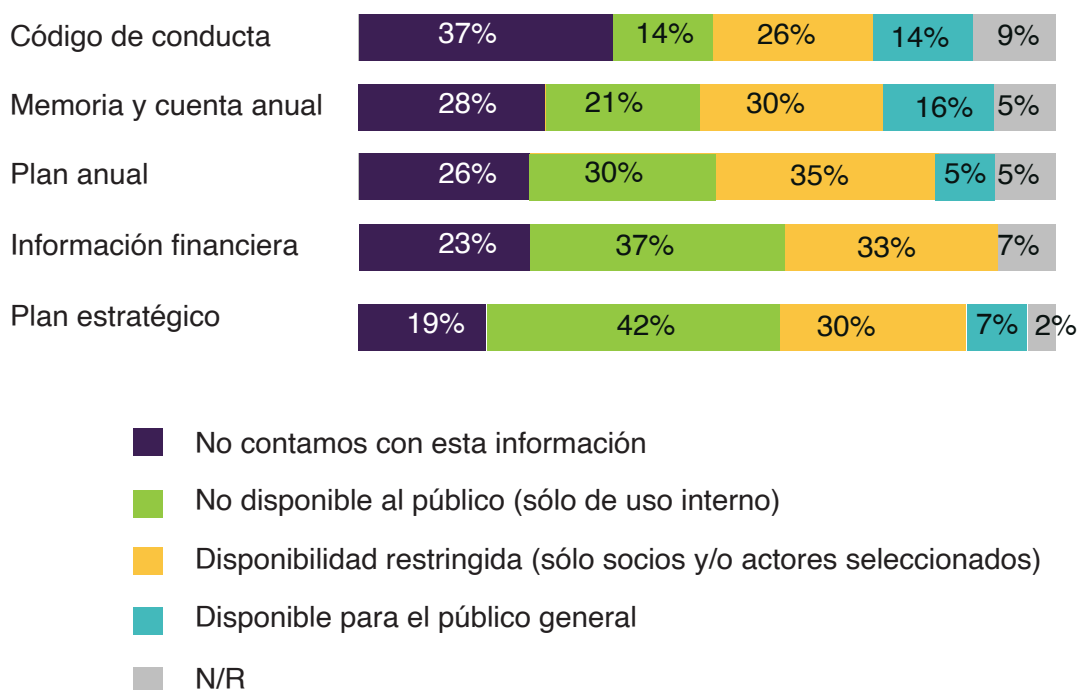
En materia de rendición de cuentas y transparencia institucional, el panorama arroja muchas oportunidades de mejora en el sector. Muestra de ello es que **solo el 58% de las organizaciones encuestadas formula informes anuales de actividades con el objeto de rendir cuentas sobre su gestión**, mientras que en el 42% restantes esta herramienta está ausente, a pesar de su baja complejidad técnica (Gráfico N° 45).

**Gráfico N°45. ¿La organización cuenta con un informe anual de actividades? (N= 43)**



Por otra parte, al consultar a las organizaciones sobre la divulgación al público de una variedad de información institucional de interés, **se evidencia un gran hermetismo en el manejo de información institucional que debería ser pública**. De hecho, los documentos más públicos son la memoria y cuenta anual y el código de conducta, con apenas un 16% y 14% de organizaciones, respectivamente, que los publican de manera abierta y sin restricciones. En el caso de los planes estratégicos y planes anuales, estos solo son publicados por el 7% y 5% de las OSC, respectivamente. En el caso de la información financiera, esta no es divulgada abiertamente por ninguna de las organizaciones (Gráfico N° 46).

**Gráfico N°46. La organización pone oportunamente a disposición del público la siguiente información... (N=43)**



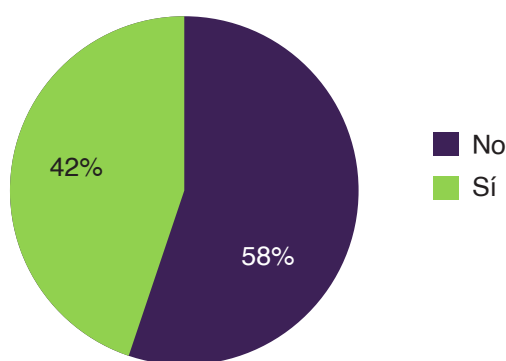
Las razones que explican este hermetismo informativo son diversas. Primero, muchas veces la información no está disponible en un formato suficientemente depurado como para hacerse pública.

Segundo, existe la creencia de que publicar esta información hace vulnerables a las organizaciones. Por un lado, ante el Estado venezolano, ya que este podría aprovechar la información para perseguir y criminalizar a las OSC. Por otro lado, ante otras organizaciones del sector, dado que podrían apropiarse de las ideas y sacar ventaja, pues al fin y al cabo, las organizaciones compiten entre sí por los reducidos fondos disponibles.

Tercero, la cultura organizacional venezolana (en todos los sectores) adolece de opacidad, hermetismo y falta de transparencia. Con frecuencia, las organizaciones califican como "confidencial" o "privada" información que debería ser pública y que es necesaria para que la sociedad y los posibles donantes puedan hacer un escrutinio de las organizaciones. En ocasiones, se hace un uso muy laxo del argumento de persecución gubernamental para justificar la falta de rendición de cuentas.

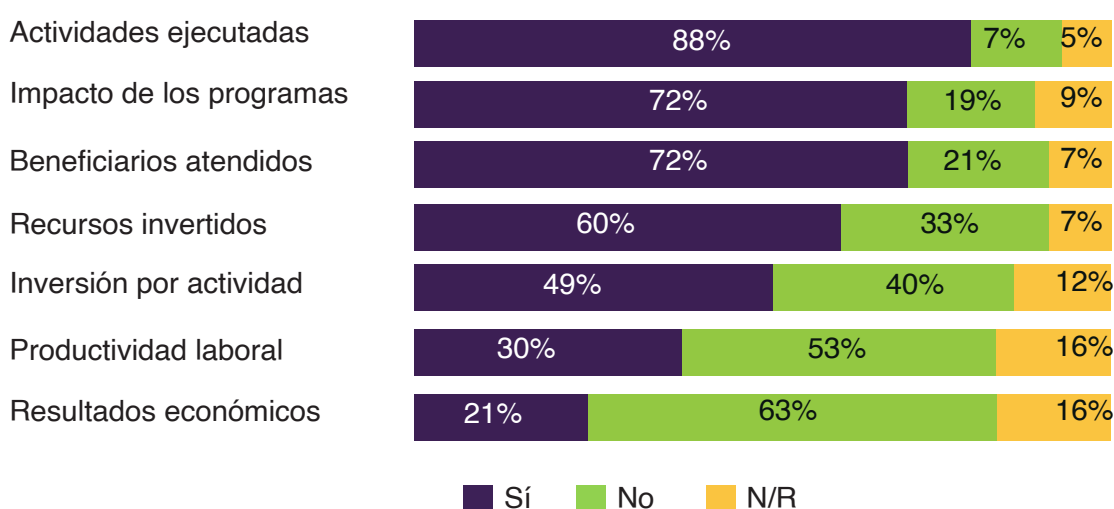
Otra área de interés que fue evaluada en la encuesta es la referente a la evaluación del desempeño organizacional. Así pues, **al consultar a las organizaciones si contaban con un sistema de indicadores para medir el desempeño de su gestión, el 58% de las OSC aseguró no contar con ello**, mientras que el 42% sí lo utiliza (Gráfico N° 47).

**Gráfico N°47. ¿La organización cuenta con un sistema de indicadores para el medir el desempeño de su gestión? (N= 43)**



Para indagar más sobre este punto, se preguntó a las organizaciones sobre las áreas y actividades específicas que suelen medir. Las respuestas reflejan que **el área más frecuente de medición son las actividades ejecutadas (88%)**, es decir, la contabilización del número de actividades realizadas por la organización. Esto resulta lógico, siendo que es un indicador básico, de sencillo registro y que suele ser muy útil a efectos comunicacionales. **Las siguientes áreas más evaluadas por las OSC son los beneficiarios atendidos y el impacto de los programas, los cuales son medidos por el 72% de las organizaciones** (Gráfico N° 48). Sobre la evaluación de impacto de los programas, queda la duda sobre la interpretación que cada organización realizó sobre lo que significa evaluar impacto, dada la frecuente confusión que existe entre los conceptos de producto, resultado e impacto. Así pues, si se toma en cuenta que la mayoría de las OSC del sector tienen una capacidad limitada en términos de recursos humanos y financieros, es poco probable que realicen evaluación de impacto, dadas las complejidades técnicas y los costos que implica esta metodología. Muy probablemente, lo que midan sean productos y resultados. Asimismo, resulta llamativo que apenas un 21% de las OSC encuestadas mida los resultados económicos de la organización, un área indispensable para cualquier entidad. Esto denota importantes debilidades en la gestión administrativa de las OSC del sector.

**Gráfico N°48. Áreas y actividades que mide la organización (N=43)**



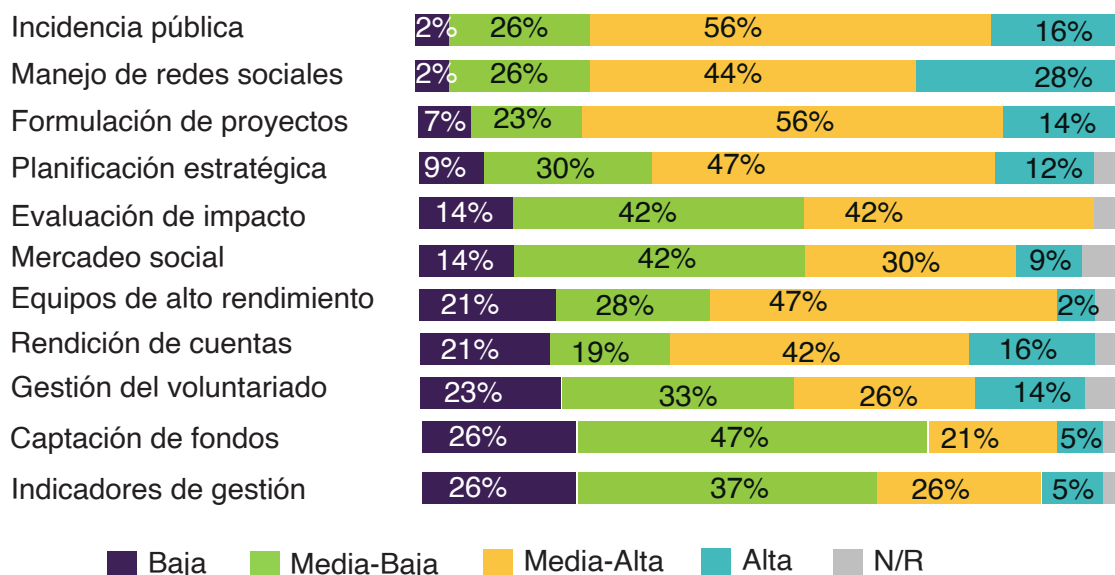
Finalmente, se consultó la autopercepción de las organizaciones sobre las capacidades técnicas con que cuentan en diversas áreas. Las respuestas reflejan que **las tres áreas en las que las OSC del sector tienen más capacidades son la incidencia pública, el manejo de redes sociales y la**

**formulación de proyectos**, siendo que más del 70% califica sus capacidades como medio-altas o altas (Gráfico N° 49).

Un aspecto llamativo es que el 59% de las OSC encuestadas considera que sus capacidades en planificación estratégica son medio-altas o altas. Esto contrasta notablemente con el hecho de que el 81% no cuenta con un plan estratégico formal, lo que sería una expresión concreta de si se cuenta o no con esta capacidad (ver Gráfico N° 44). Lo propio ocurre con la rendición de cuentas: mientras el 58% de las OSC afirma que tiene capacidades medio-altas o altas en esta área, la realidad es que un 58% no dispone siquiera de memoria y cuenta anual y cerca del 80% no divulga al público ningún tipo de información sobre el avance de su gestión (ver Gráficos N° 45 y 46).

Como era de esperarse, las áreas en las que las organizaciones presentan más debilidades son la captación de fondos y el uso de indicadores de gestión, con un 73% y 63% de las OSC, respectivamente, que percibe sus capacidades como bajas o medio-bajas.

**Gráfico N°49. Áreas y actividades que mide la organización (N=43)**



**Cuadro N° 2. Resumen: Capacidades institucionales de las OSC**

**Recursos humanos**

- 56% de las OSC tienen un máximo de 10 trabajadores remunerados y, dentro de este grupo, un 35% no supera los 5 trabajadores.
- En el 54% de las OSC la cantidad de trabajadores remunerados ha aumentado durante el último año.
- El 86% de las OSC declara contar con personal voluntario, siendo lo más común disponer de 1 a 10 voluntarios (56%) y entre 11 y 20 voluntarios (21%).
- El 44% de las OSC cuenta con un programa de pasantías, siendo lo más frecuente contar con 3 (42%), 2 (25%) o 1 pasante (25%).

**Recursos financieros**

- 57% de las OSC percibieron ingresos durante el año 2020.
- Durante los últimos 2 años, 39% de las OSC ha mantenido sus ingresos estables, un 34% los ha visto disminuir y un 27% los ha incrementado.
- 74% de las OSC encuestadas no tienen cuenta bancaria en divisas.
- En el 87% de las OSC predominan los ingresos por ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio. De hecho, en el 55% de las OSC este tipo de financiamiento representa más del 50% de los ingresos.

<p>5. La mitad de las OSC tiene menos del 50% de sus trabajadores remunerados. Dentro de este grupo, un 45% de las OSC tienen a una cuarta parte (25%) de su personal remunerado, mientras que el resto (75%) labora como voluntario o pasante. En el otro extremo se ubica el 50% de OSC que tienen a más de la mitad de su personal remunerado, con un 39% de organizaciones que superan el 75%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las fuentes de financiamiento más relevantes para las OSC del sector son las ONG extranjeras, los gobiernos extranjeros y los particulares (nacionales y/o extranjeros).</li> <li>• El 73% de las OSC ha concursado alguna vez por financiamiento internacional y un 60% de las organizaciones ha ejecutado alguna vez proyectos financiados por organismos de cooperación internacional</li> </ul>
<p><b>Recursos tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 84% de las OSC encuestadas dispone de una cuenta institucional en alguna plataforma de videollamada (Zoom, Webex, Google Meet, etc.), siendo en el 37% de los casos una cuenta paga.</li> <li>• El 51% de las OSC encuestadas cuenta con un correo electrónico con dominio propio en alguna plataforma paga (G-Suite, GoDaddy, Protonmail).</li> <li>• El 52% de las organizaciones cuenta con una política explícita de seguridad digital.</li> </ul>	<p><b>Infraestructura, equipamiento y dotación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 63% de las OSC encuestadas cuentan con oficina física, bien sea prestada (23%), alquilada (23) o propia (16%).</li> <li>• En el 55% de las OSC encuestadas las herramientas de trabajo son de propiedad mixta, es decir, algunos bienes son propiedad de los empleados (p.e, las laptops) y otros pertenecen a la organización (p.e, los equipos de fotografía). En un 21% de los casos todos</li> </ul>
<p><b>Estructura organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las OSC encuestadas tienen un bajo número de miembros (entre 1 y 10). En el 85% de los casos, los miembros son exclusivamente personas naturales.</li> <li>• La mayoría de las OSC encuestadas cuentan con los instrumentos organizativos básicos, como misión y visión, objetivos, organigrama y procedimientos formales para la toma de decisiones.</li> <li>• A medida que las herramientas se vuelven más sofisticadas, disminuye fuertemente su uso en las OSC (p.e. manuales de procedimiento, códigos de conducta, etc.).</li> <li>• La mayoría de las OSC cuentan con un órgano de gobierno y órgano de administración (72% y 88% de los casos, respectivamente).</li> <li>• 77% de las OSC pertenecen a alguna agrupación de segundo nivel de carácter nacional, mientras que un 60% de las OSC están adscritas a alguna agrupación internacional.</li> <li>• El 83% de las OSC pertenece a más de una agrupación de segundo nivel.</li> </ul>	<p><b>Técnicas y herramientas de gestión interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 81% de las OSC no cuenta con un plan estratégico plurianual, mientras que el 51% no dispone de un plan anual de actividades.</li> <li>• Solo el 58% de las OSC formula una memoria y cuenta anual, mientras que casi el 80% de las OSC no divulga al público ningún tipo de información administrativa, financiera y operativa de la organización.</li> <li>• El uso de indicadores de gestión es limitado entre las OSC del sector, siendo las áreas más frecuentes a medir las actividades ejecutadas, los beneficiarios atendidos y los resultados de los programas.</li> <li>• Las principales fortalezas técnicas de las organizaciones están en las áreas de incidencia pública, manejo de redes sociales y formulación de proyectos, mientras que las debilidades se concentran en la captación de fondos y el uso de indicadores de gestión.</li> </ul>



### 3. Incidencia pública de las organizaciones

La tercera parte de la encuesta indagó sobre los esfuerzos de incidencia que despliegan las organizaciones con el fin de influir en la agenda pública. La sección incluye un análisis de las estrategias de incidencia más utilizadas, las instancias ante las que se busca incidir y la percepción de impacto de estos esfuerzos.

#### Esfuerzos de incidencia

El 88% de las OSC del sector de derechos, defensa y política declara que **durante los últimos años han ejecutado acciones con el fin de incidir en las políticas públicas del Estado venezolano** dentro de sus áreas de trabajo (Gráfico N° 50). Esto refleja que, a pesar de la tensa relación existente entre el gobierno nacional y las ONG (especialmente las que trabajan en la promoción y defensa de derechos humanos), las organizaciones no han desistido en sus intentos de persuadir y exigir a las autoridades que tomen decisiones apegadas a la constitución y las leyes.

Por su parte, el **88% de las OSC encuestadas también han desplegado esfuerzos de incidencia ante actores internacionales** (Gráfico N° 51), bajo la premisa de que la Emergencia Humanitaria Compleja (EHC) que atraviesa el país requiere la participación activa de diversos actores de la comunidad internacional, tanto para ayudar a resolver el origen de la crisis, como para mitigar sus impactos en la población.

Gráfico N°50. Durante los últimos años, ¿La organización ha ejecutado acciones con el objetivo de incidir en las políticas públicas del Estado venezolano? (N= 43)

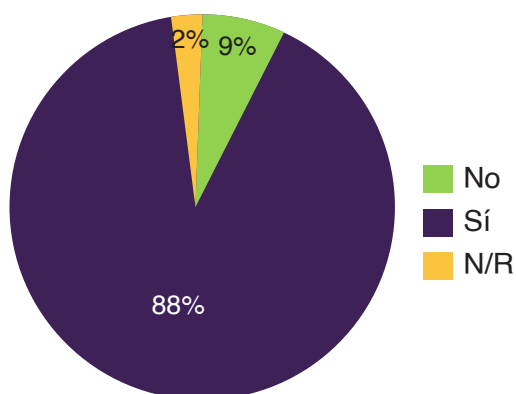
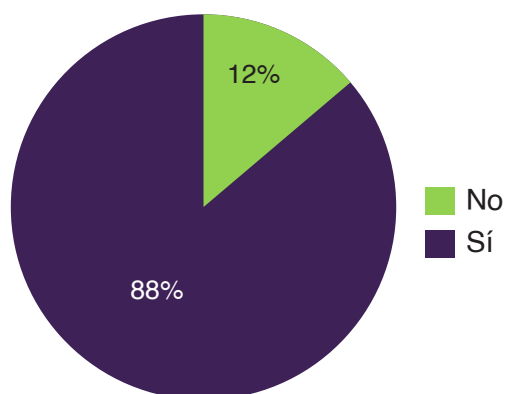


Gráfico N°51. Durante los últimos años ¿La organización ha ejecutado acciones con el objetivo de incidir en las políticas y decisiones de los actores internacionales sobre la situación de Venezuela? (N=43)



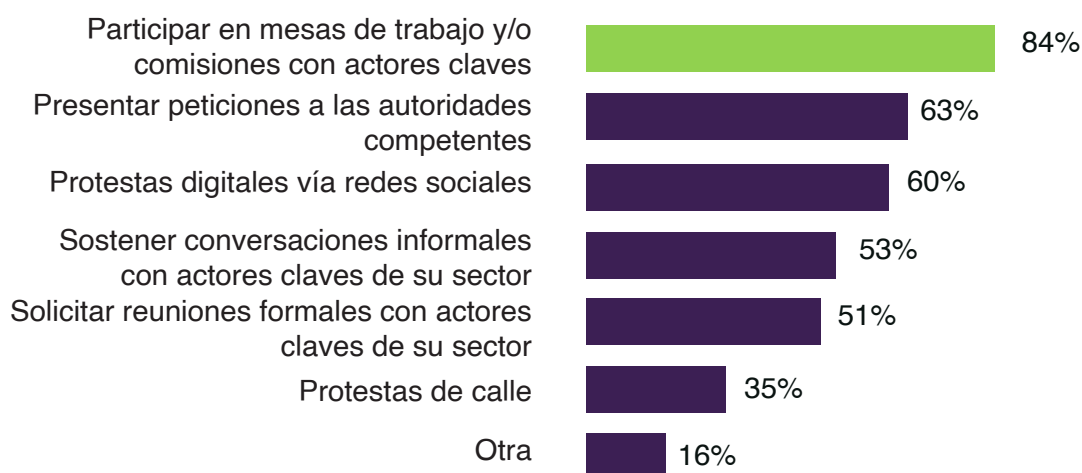
Al indagar sobre las estrategias de incidencia que emplean las OSC del sector de derechos, defensa y política, la encuesta muestra el **predominio de mecanismos de interacción conciliadores, pacíficos e institucionales**, como la participación en mesas de trabajo y/o comisiones con actores claves (84%) y la presentación de peticiones a las autoridades competentes (63%) (Gráfico N° 52).

El predominio de estrategias conciliatorias, pacíficas e institucionales para incidir en la agenda pública parece ser una práctica extendida entre las organizaciones de la sociedad civil venezolana. Al respecto, el informe de Equilibrium CenDE (2021) sobre las OSC del sector educación e investigación encontró que en este sector también predominan estrategias de incidencia como la presentación de peticiones ante actores claves (53%), participación en mesas de trabajo (41%) y cabildeo ante las autoridades (18%).



Además de las estrategias formales e institucionales, las OSC del sector de derechos, defensa y política también aplican medidas alternativas, como organizar protestas virtuales a través de las redes sociales (60%), sostener conversaciones informales con actores claves de su sector (53%) y organizar protestas de calle (35%). Esta última estrategia ha ido perdiendo cada vez más peso, tanto por la complejidad que implica organizarla como por los riesgos que acarrea para los participantes.

**Gráfico N°52. Estrategias de incidencia (N=156)**



Al consultar a las organizaciones sobre las instancias o espacios a los cuales dirigen estos esfuerzos de incidencia, se obtuvo que **la mayoría de las OSC (51%) acuden principalmente a las autoridades locales, bien sea la alcaldía o el concejo municipal**. Esto probablemente se debe a que es el actor más cercano y, por ende, el acceso a las autoridades puede ser más sencillo. A su vez, **instancias como el Ministerio Público (47%), la Defensoría del Pueblo (42%) y la Asamblea Nacional (42%) también son actores relevantes para las OSC del sector de derechos, defensa y política**, dado que abordan directamente muchos de los temas de trabajo de estas organizaciones. Finalmente, **los foros internacionales son espacios importantes en los que un 47% de las organizaciones busca incidir**, principalmente por el potencial que tienen para generar opinión y estrategias articuladas entre diversos actores internacionales (Gráfico N° 53).

Al explorar cuáles son las instancias ante las que otros sectores de la sociedad civil venezolana buscan influir, se encuentran diversas similitudes. Por ejemplo, Equilibrium CenDE (2021) encontró que las OSC del sector educación e investigación también se dirigen principalmente a las autoridades locales (38%), el Gobierno Nacional (29%), la Asamblea Nacional (29%) y los foros internacionales (32%), al ser considerados las instancias más pertinentes.

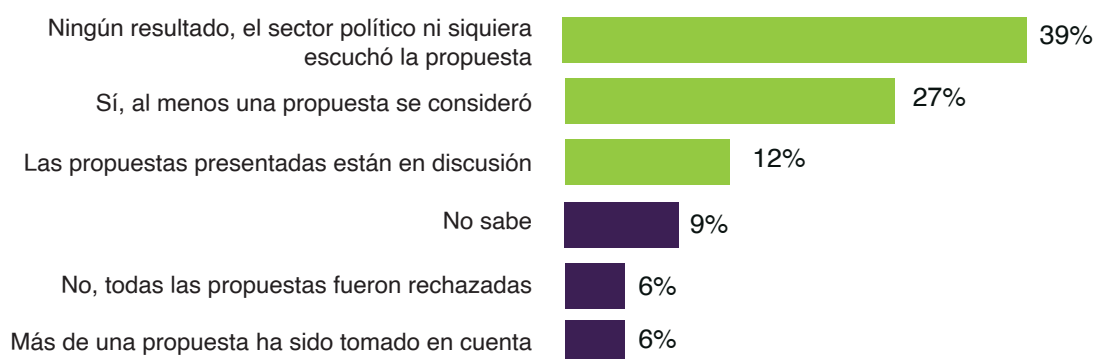
**Gráfico N°53. Instancias antes las que se busca incidir (N=143)**



### Efectividad de los esfuerzos de incidencia

Dado que las OSC del sector de derechos, defensa y política despliegan estrategias de incidencia pública de manera recurrente y ante numerosos actores, se preguntó a las organizaciones sobre la efectividad de estos esfuerzos. Las respuestas obtenidas reflejan un panorama mixto. Por un lado, **existe un 45% que en los últimos 2 años ha obtenido frutos de sus actividades de incidencia**, dado que al menos una de sus propuestas ha sido tomada en cuenta por las autoridades venezolanas (27%), otras están en discusión (12%), mientras que otras organizaciones han logrado que más de una de sus propuestas sea considerada (6%). **En el otro extremo se encuentra un 45% de organizaciones que no han tenido éxito en sus esfuerzos de incidencia**, bien sea porque el sector político ni siquiera escuchó sus propuestas (39%) o porque estas fueron rechazadas (6%) (Gráfico N° 54).

**Gráfico N° 54. ¿Hay alguna propuesta de la organización que, en los últimos 2 años, haya sido incorporada en políticas, programas o normas gubernamentales en Venezuela? (N= 33)**

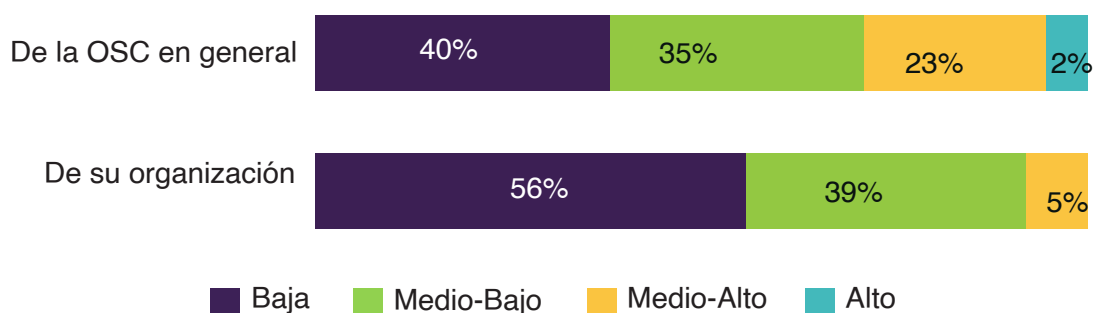


Al comparar la efectividad de los esfuerzos de incidencia de las OSC del sector de derechos, defensa y política con lo ocurrido en otros sectores de la sociedad civil, se observa que éste ha sido relativamente más exitoso. Ejemplo de ello es que el 65% de las OSC del sector de educación e investigación alegan que durante los últimos años no existe ninguna iniciativa, idea o demanda

propuesta por la organización que haya sido considerada por las autoridades gubernamentales. Es decir, estas organizaciones han sido menos exitosas en sus intentos de incidir en la agenda pública respecto a las OSC dedicadas a la promoción y defensa de los derechos humanos.

A pesar de que un segmento de las OSC del sector de derechos, defensa y política ha logrado algunos resultados concretos de sus actividades de incidencia, la opinión que prevalece en el sector es que el impacto de las OSC en las políticas, programas o normativas adoptadas por el gobierno venezolano durante los últimos años ha sido bajo. Concretamente, **un 75% de las organizaciones califica el impacto de las OSC como bajo o medio-bajo, cifra que asciende al 95% cuando se refiere al impacto específico de su organización** (Gráfico N° 55).

**Gráfico N° 55. ¿Considera usted que el impacto de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas, programas o normativas adoptadas por el gobierno venezolano durante los últimos años ha sido... ? (N= 43)**



### Cuadro N° 3. Resumen: Incidencia pública de las OSC

- 88% de las OSC encuestadas vienen ejecutando acciones dirigidas a incidir en las políticas públicas del Estado venezolano y en la agenda de organismos internacionales hacia Venezuela.
- Dentro de las acciones desplegadas, predomina el uso de estrategias de incidencia conciliatorias, pacíficas e institucionales, como la participación en mesas de trabajo y comisiones (84%) y la presentación de peticiones a las autoridades competentes (63%).
- Las principales instancias ante las que las OSC encuestadas dirigen sus esfuerzos de incidencia son las autoridades locales (alcaldía o concejos municipales, 51%). A su vez, instancias como el Ministerio Público (47%), la Defensoría del Pueblo (42%) y la Asamblea Nacional (42%) también son actores relevantes para las OSC del sector de derechos, defensa y política. Finalmente, los foros internacionales son espacios importantes para un 47% de las organizaciones.
- La efectividad de los esfuerzos de incidencia ante el Estado venezolano arroja un panorama mixto. Por un lado, existe un 45% de organizaciones que en los últimos 2 años ha obtenido frutos de sus actividades de incidencia, mientras que otro 45% no ha tenido ningún resultado positivo.
- La opinión que prevalece en el sector (75%) es que el impacto de las OSC en las políticas, programas o normativas adoptadas por el gobierno venezolano durante los últimos años ha sido bajo, cifra que asciende a 95% cuando se pregunta sobre el impacto específico de cada organización.

#### 4. Desafíos que enfrentan las OSC

La cuarta sección de la encuesta indagó sobre los principales desafíos internos y externos que enfrentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades. Se enfatizó en los desafíos de índole interna, vinculados a áreas claves de gestión como la captación de fondos y el manejo de indicadores de gestión.

##### Principales problemas percibidos

Al consultar a las organizaciones sobre los principales desafíos que enfrentan para operar, se identificaron dos áreas que generan especial preocupación. En un primer plano se ubican los problemas exógenos, como **el riesgo de persecución que corren los miembros de las OSC del sector (79%) y las restricciones gubernamentales para las operaciones de las OSC (67%)**. Así pues, el cierre progresivo del espacio cívico en Venezuela y la criminalización del Estado hacia las organizaciones defensoras de los derechos humanos, hace que las OSC perciban sus operaciones como un trabajo de alto riesgo, tanto a nivel personal como institucional (Gráfico N° 56).

**En un segundo lugar entre los desafíos percibidos por las organizaciones se ubican los problemas de acceso al financiamiento.** Al respecto, un 44% expresa que sus desafíos son la alta dependencia del financiamiento externo (bien sea de otras ONG, gobiernos u organismos internacionales) y la insuficiencia de sus recursos financieros. A su vez, un 30% de las organizaciones esgrime como un desafío la falta de contacto con potenciales fuentes de financiamiento.

**Gráfico N° 56. Del siguiente listado de problemas, ¿Cuáles considera más importantes para su organización en la actualidad? Seleccione máximo 3 opciones (N= 140)**



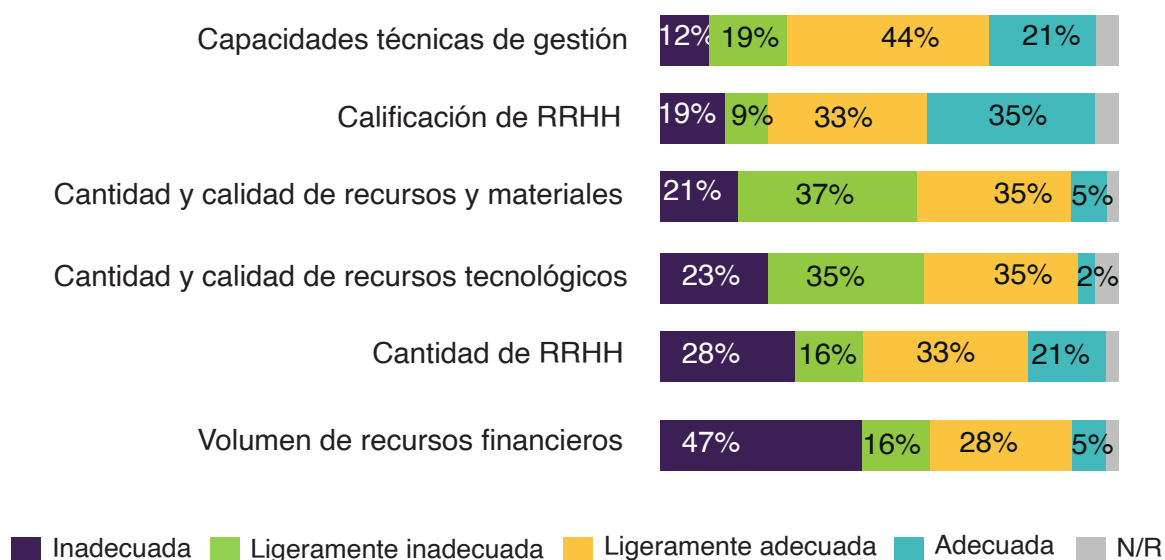
##### Idoneidad de los recursos de la organización

En la sección 2 de este informe se analizaron los capacidades de las organizaciones en términos de sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y técnicas de gestión interna.

Dicha evaluación se basó en diversos parámetros objetivos para identificar la capacidad con que cuentan las organizaciones para la gestión efectiva de sus programas y proyectos. En este apartado se consultó a las OSC sobre su propia percepción en cuanto a los recursos con los que cuentan.

Los resultados arrojaron que, **los ámbitos en los que las organizaciones consideran que sus recursos son más idóneos son la calificación de su recurso humano (68%) y las capacidades técnicas de gestión (65%)**. No obstante, cuando se analizan los recursos económicos y materiales, la percepción dominante entre las organizaciones es que no cuentan con los recursos adecuados. Así pues, un **63% de las OSC califica su volumen de recursos económicos como inadecuado o ligeramente inadecuado, cifra que se ubica en un 58% para el caso de los recursos tecnológicos y materiales** (equipos y herramientas de trabajo). Por su parte, un **46% de las organizaciones considera que la cantidad de personal con la que cuenta es inadecuada o ligeramente inadecuada**. Es decir, si bien hay satisfacción con los niveles de calificación del personal existente, creen que estos no son suficientes para el cumplimiento de la misión de la organización (Gráfico N° 57).

**Gráfico N° 57. ¿Cómo evalúa la idoneidad de los recursos de su organización para el cumplimiento de su misión? (N= 43)**



### Desafíos en materia de financiamiento y evaluación de desempeño

En el apartado sobre capacidades técnicas de gestión (Gráfico N° 49), las organizaciones encuestadas expresaron que las áreas en las que presentan mayores debilidades son el acceso a financiamiento y la evaluación del desempeño mediante indicadores de gestión. Por ello, en esta sección se indagó sobre los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en estas áreas.

En materia de financiamiento, se identificaron tres niveles de desafíos, de acuerdo a la frecuencia con que se presentan en las organizaciones. En el primer grupo se identifican tres desafíos:

Primero, un **44% de las OSC encuestadas apunta a la falta de información sobre los concursos disponibles**, bien sea porque estos no son publicados de manera abierta, o porque, aun estando publicados, no saben dónde ubicar la información. Segundo, un **42% de las OSC considera que la competencia por los fondos es muy alta y desigual**, teniendo en cuenta las brechas de

capacidad que existen entre las organizaciones del sector (por ejemplo, ONG de la capital vs. ONG del interior del país, antiguas vs. recientes, alcance nacional vs. alcance local, etc.). Tercero, un **40% de las organizaciones declara que no dispone de cuenta bancaria en divisas**, lo que reduce su capacidad para recibir aportes, tanto nacionales como extranjeros (Gráfico N° 58).

En un segundo grupo se encuentran dos desafíos adicionales. Primero, **el 30% de las OSC encuestadas considera que existen pocos fondos disponibles en sus áreas de trabajo**, bien sea porque no son consideradas áreas prioritarias por los donantes o porque los fondos ya fueron asignados. Segundo, **el 30% de las organizaciones no cuenta con un plan formal de captación de fondos**, lo que indica que es un área poco profesionalizada en las OSC del sector y que los procesos de captación no están suficientemente sistematizados.

Finalmente, en el tercer grupo destacan dos desafíos importantes. Por un lado, **el 21% de las OSC encuestadas declara que sus fuentes de financiamiento están poco diversificadas**, lo que las hace dependientes y vulnerables ante la pérdida de algún donante. Por otra parte, **el 21% de las OSC argumenta que los fondos están concentrados en un pequeño número de organizaciones**, es decir, los donantes son "capturados" por un grupo de OSC, bien sea porque tienen una mayor experticia o porque disponen de un mayor capital relacional.

**Gráfico N° 58. Desafíos de las organizaciones en materia de acceso a financiamiento (N= 112)**



Los importantes desafíos de financiamiento que enfrentan las OSC venezolanas del sector de derechos, defensa y política se ubican dentro de un contexto más amplio, como lo es la poca inversión en este sector en los países de América Latina. Al respecto, un informe de Civicus e Innpactia (2019) encontró evidencia de que solo el 4,5% de las convocatorias y el 5,5 %de los fondos accesibles para las OSC estaban destinados a apoyar actividades de incidencia política y social que constituyen la razón de ser de la sociedad civil, aunque en ocasiones son juzgadas como controvertidas: monitorear violaciones de derechos humanos (DDHH), movilizar reclamos, construir coaliciones, desarrollar proyectos de incidencia que desafían el statu quo y promover

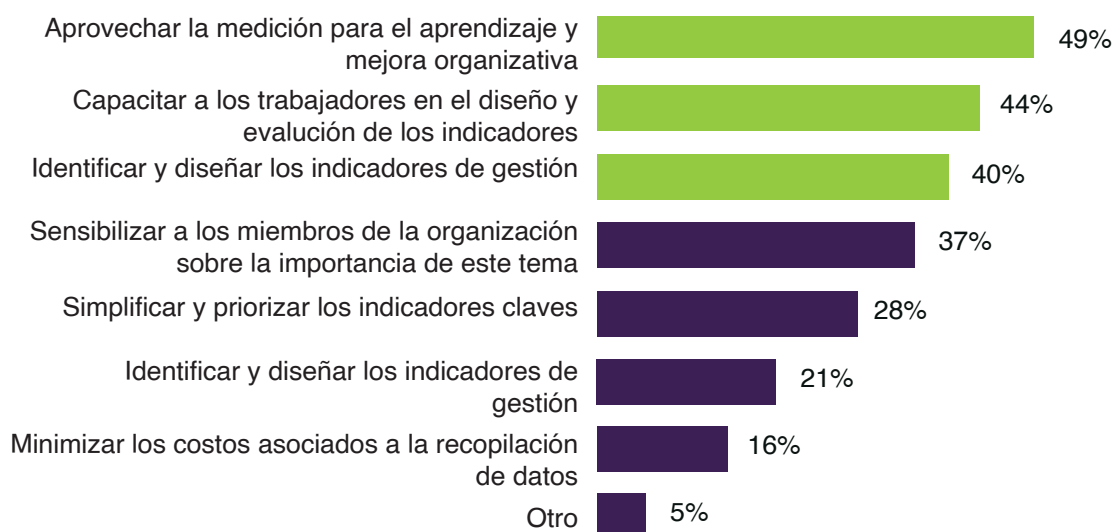


reformas. La abrumadora mayoría de los recursos (94,5%) se dispone para financiar actividades de los que pueden considerarse proyectos tradicionales de desarrollo, como la prestación de servicios sociales y básicos para un grupo de destinatarios.

De estos escasos fondos disponibles para dichas actividades de incidencia, casi el 90% se ofrece específicamente para la protección general de los derechos humanos, con montos marginales para activismo, cabildeo y abogacía (Civicus e Innpactia, 2019).

Por otra parte, en materia de evaluación de desempeño mediante indicadores de gestión, las organizaciones encuestadas identificaron diversos desafíos. El más recurrente, presente en el **49%** de las OSC, es la **dificultad de aprovechar la medición para el aprendizaje y mejora organizacional**. Esto sugiere que, si bien la mayoría de las organizaciones realiza algún tipo de medición, esta información no logra ser aprovechada para mejorar el desempeño de la organización, por lo que no agrega valor a la gestión. Por su parte, un **44% de las organizaciones considera que su desafío está en la capacitación de los trabajadores para el diseño y evaluación de los indicadores**, lo que deja entrever que su personal no está habituado a trabajar con estas herramientas. Los desafíos siguientes guardan estrecha relación con el anterior: **44% de las OSC expresa que su desafío es la identificación y diseño de los indicadores**, mientras que el **37% asegura que su reto está en sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de este tema** (Gráfico N° 59).

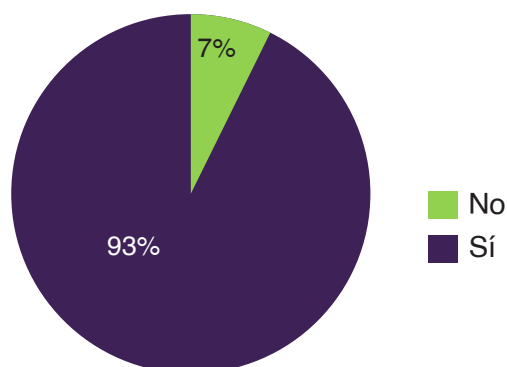
**Gráfico N° 59. Desafíos de las organizaciones en materia de monitoreo y evaluación de desempeño (N= 103)**



### Interés en capacitación técnica

Considerando que todas las OSC del sector de derechos, defensa y política identificaron desafíos y oportunidades de mejora en diversas áreas, se les consultó sobre su disposición a recibir asistencia técnica y así fortalecer sus capacidades internas. Al respecto, un **93% declaró que estaría interesado en recibir asesoría**. Sin embargo, vale precisar que las organizaciones no están dispuestas a recibir cualquier asesoría, sino que **enfatan en asesorías cortas, específicas, prácticas y de alto valor**, dado el poco tiempo del que dispone su personal para comprometerse con cursos y/o talleres (Gráfico N° 60).

**Gráfico N° 60. Interés en recibir asistencia técnica para fortalecer sus capacidades internas (N= 42)**



En cuanto a las áreas específicas de interés, destacan la **asesoría en búsqueda y captación de fondos (40%)** y **diseño y gestión de indicadores de desempeño (21%)**, ámbitos en los que se concentran las principales debilidades de las organizaciones (Gráfico N° 61).

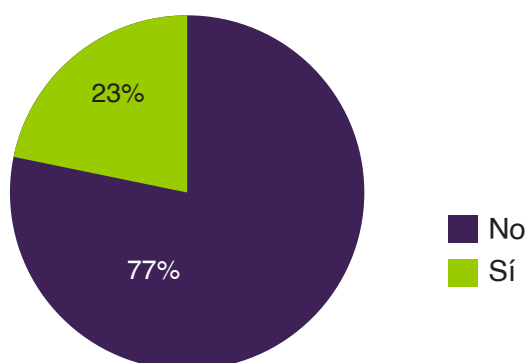
**Gráfico N° 61. Áreas de interés para capacitación (N= 43)**



A pesar del interés y disposición de las organizaciones por fortalecer sus capacidades internas, las posibilidades reales de lograrlo son pocas si no cuentan con apoyo financiero dirigido a tal fin. Por ello, se preguntó a las organizaciones si han recibido fondos dirigidos específicamente a fortalecimiento institucional y no a proyectos específicos. Las respuestas indican que **el 77% de las OSC nunca ha recibido fondos para tal concepto** (Gráfico N° 62).



**Gráfico N° 62. ¿La organización ha recibido fondos dirigidos específicamente a fortalecimiento institucional y no a proyectos específicos? (N= 43)**



Este dato es consistente con los hallazgos de Civicus e Innpactia (2019), quienes luego de analizar las tendencias de financiamiento en 6 657 convocatorias abiertas para América Latina, encontraron que **menos del 3% de los recursos accesibles a las OSC permitían costear gastos básicos de funcionamiento, fortalecimiento institucional y sostenibilidad.**

La escasez de fondos para costear gastos de gestión y fortalecimiento restringe las posibilidades de las OSC para consolidarse, crecer y ser sostenibles, así como para innovar y trabajar con autonomía, autodeterminación y flexibilidad. En ese sentido, puede limitar también el desarrollo de capacidades especializadas cuya utilización es requerida por las propias convocatorias para obtener los recursos ofrecidos. En consecuencia, las OSC quedan colocadas ante el enorme desafío de hacer su trabajo cotidiano al mismo tiempo que el de asegurar su futuro (Civicus e Innpactia, 2019: 26).

#### Cuadro N° 4. Resumen: Desafíos que enfrentan las OSC

- Los principales problemas percibidos por las organizaciones encuestadas son de tipo exógeno: el riesgo de persecución que corren los miembros de las OSC del sector (79%) y las restricciones gubernamentales para las operaciones de las OSC (67%).
- En un segundo lugar entre los desafíos percibidos se ubican los problemas de acceso al financiamiento: 44% de las OSC encuestadas destacan la alta dependencia del financiamiento externo y la insuficiencia de recursos financieros, mientras que un 30% de las organizaciones esgrimen la falta de contacto con potenciales fuentes de financiamiento.
- Los principales fortalezas de las organizaciones en términos de recursos disponibles son la calificación de su recurso humano (68%) y las capacidades técnicas de gestión (65%). Por su parte, las principales áreas de debilidad son el bajo volumen de recursos económicos (63%), tecnológicos (58%), materiales (58%) y la baja cantidad de personal (46%).
- Los tres principales desafíos percibidos en términos de acceso a financiamiento son: la falta de información sobre los concursos disponibles (44%), la alta y desigual competencia entre las organizaciones por los pocos fondos disponibles (42%) y la falta de cuenta bancaria en divisas (40%).

- Los tres principales desafíos en términos de evaluación de desempeño son: la dificultad de aprovechar la medición para el aprendizaje y mejora organizacional (49%), la baja capacitación de los trabajadores para el diseño y evaluación de los indicadores (44%) y la dificultad de identificar y diseñar los indicadores (40%).
- 93% de las organizaciones encuestadas estarían interesada en recibir asesoría técnica para fortalecer sus capacidades de gestión interna, siempre y cuando estas sean asesorías cortas, específicas, prácticas y de alto valor.
- 77% de las organizaciones encuestadas no han percibido nunca fondos dirigido específicamente a fortalecimiento institucional.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue identificar, caracterizar y analizar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que operan en el sector de derechos, defensa y política en Venezuela, de cara a detectar brechas de capacidad que permitan diseñar iniciativas de fortalecimiento institucional ajustadas a las necesidades de las organizaciones.

Para lograr este objetivo, se realizó un exhaustivo proceso de búsqueda, revisión y consolidación de las organizaciones que operan en el sector, proceso que permitió identificar a un total de 252 OSC y obtener datos de contacto de 185 organizaciones distribuidas en todo el territorio nacional. A este grupo le fue administrada una encuesta online, titulada «Evaluación del desarrollo institucional de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela. Sector: derechos, defensa y política». La encuesta fue respondida por 43 organizaciones, lo que representa una tasa de respuesta de 23% de las organizaciones contactadas.

El estudio permitió obtener una caracterización del sector de derechos, defensa y política y detectar las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones. Los hallazgos claves del estudio pueden ser resumidos en 12 puntos:

- 1. El sector de derechos, defensa y política se encuentra geográficamente centralizado en la Región Capital**, con un 56% de organizaciones que tienen su sede en Distrito Capital y Miranda. A pesar de los intentos de las organizaciones por ampliar el alcance de sus operaciones a nivel nacional, aún falta mucho por recorrer, existiendo una gran cantidad de estados con poca o ninguna presencia de organizaciones del sector.
- 2. El sector de derechos, defensa y política puede ser considerado un sector relativamente joven en Venezuela**, dado que un 63% de las organizaciones encuestadas fueron creadas a partir del año 2014. Así pues, en paralelo con el agravamiento de la crisis del país, emergieron una gran cantidad de organizaciones enfocadas en la promoción y defensa de los derechos humanos de la población.
- 3. El 56% de las OSC del sector son organizaciones pequeñas que cuentan con un máximo de 10 trabajadores remunerados.** Dentro de este grupo, un 35% de las organizaciones no supera los 5 trabajadores. Ante esta situación, las OSC utilizan diversos esquemas para reclutar colaboradores adicionales, siendo los más frecuente la captación de personal voluntario (86%) y la contratación de pasantes universitarios (44%). Esta mezcla de personal da lugar a que, en un 69% de las organizaciones un alto porcentaje de los colaboradores no perciben salarios. Sin embargo, esta brecha está tendiendo a reducirse, puesto que el 54% de las organizaciones expresaron que su cantidad de trabajadores remunerados ha aumentado durante el último año.
- 4. La mayoría de las organizaciones del sector tienen una alta dependencia de los ingresos por ayudas, subvenciones, donaciones y/o patrocinio.** Concretamente, en el 87% de las OSC predomina este tipo de financiamiento, existiendo un 55% de los casos donde representa más del 50% de los ingresos. Por su parte, las principales fuentes de financiamiento de las OSC son las ONG extranjeras, los gobiernos extranjeros y los particulares (nacionales o extranjeros), no slo por ser las fuentes más utilizadas por las organizaciones, sino porque tienen mayor peso en el presupuesto institucional.

**5. La mayoría de las organizaciones cuentan con una estructura organizativa básica, acorde al tamaño y complejidad de la entidad.** En este sentido, la mayoría de las OSC cuenta con misión y visión (98%), objetivos (98%) y organigrama formal (74%). No obstante, a medida que las herramientas se vuelven más complejas, disminuye fuertemente su uso en las OSC, como es el caso del código de conducta (51%), reglamento interno (44%), manual de procedimientos (33%), etc.

**6. El sector de derechos, defensa y política es altamente asociativo y se encuentra relativamente articulado.** Muestra de ello es que un 77% de las organizaciones pertenece a alguna agrupación de segundo nivel de carácter nacional, mientras que un 60% de las OSC están adscritas a alguna agrupación internacional. Adicionalmente, el 83% de las organizaciones pertenece a más de una agrupación de segundo nivel. La presencia de las OSC en estas agrupaciones no se limita a estar inscritas, sino que un 76% declara que mantiene una participación activa y permanente en dichos espacios.

**7. La mayoría de las organizaciones del sector tienen una gestión poco profesionalizada desde el punto de vista de las técnicas y herramientas de gestión interna.** A nivel de planificación, el 81% de las OSC no cuenta con plan estratégico y un 51% carece de un plan anual. En términos de rendición de cuentas y transparencia, el 42% de las OSC no formula memoria y cuenta anual, mientras que el 81% de las organizaciones no divulgan al público ningún tipo de información administrativa, financiera u operativa sobre su gestión. Finalmente, el uso de indicadores de gestión es todavía muy incipiente, centrándose fundamentalmente en la contabilización de las actividades ejecutadas y los beneficiarios atendidos.

**8. Las OSC del sector de derechos, defensa y política mantienen una política activa de incidencia pública, tanto a nivel nacional como internacional.** Muestra de ello es que el 88% de las organizaciones encuestadas vienen ejecutando acciones para incidir en las políticas públicas del Estado venezolano y en la agenda de organismos internacionales hacia Venezuela. Dentro de las acciones desplegadas, predomina el uso de estrategias de incidencia conciliatorias, pacíficas e institucionales, como la participación en mesas de trabajo y comisiones (84%) y la presentación de peticiones a las autoridades competentes (63%). Las principales instancias ante las que organizaciones dirigen sus esfuerzos de incidencia son las autoridades locales (51%), el Ministerio Público (47%), los foros internacionales (47%), la Defensoría del Pueblo (42%) y la Asamblea Nacional (42%).

**9. Los principales desafíos que enfrentan las organizaciones del sector se vinculan con el cierre del espacio cívico en el país y las dificultades de acceso al financiamiento.** Sobre el primer punto, un 79% de las OSC destaca el riesgo de persecución estatal que corren los miembros de las organizaciones, mientras que un 67% apunta a las restricciones gubernamentales para las operaciones de las OSC. Sobre el segundo punto, 44% de las OSC destacaron la alta dependencia del financiamiento externo, otro 44% apuntó a la insuficiencia de recursos financieros, mientras que el 30% de las organizaciones esgrimió la falta de contacto con potenciales fuentes de financiamiento. Al indagar más detalladamente sobre las razones concretas que dificultan el acceso al financiamiento a las OSC del sector, un 44% se refirió a la falta de información sobre los concursos disponibles, un 42% mencionó la alta y desigual competencia entre las organizaciones por los pocos fondos disponibles y el 40% apuntó a la falta de cuenta bancaria en divisas.

**10. La evaluación del desempeño institucional a través de indicadores de gestión es un área poco desarrollada entre las organizaciones del sector.** Al ser consultadas por las razones de ello, un 49% de las OSC se refirió a la dificultad de aprovechar la medición para el aprendizaje y mejora organizacional, el 44% destacó la baja capacitación de los trabajadores en el diseño y evaluación de los indicadores, un 40% enfatizó en la dificultad de identificar y diseñar los indicadores, mientras que un 37% apuntó a la falta de sensibilización de los trabajadores sobre la importancia de este tema.

**11. Las principales fortalezas técnicas de las OSC del sector de derechos, defensa y política son la incidencia pública, el manejo de redes sociales y la formulación de proyectos.** Estas capacidades son claves y pueden ayudar a las organizaciones a reducir las debilidades que tienen en materia de captación de fondos. Así pues, contar con proyectos sólidamente formulados, bien presentados comunicacionalmente y bien cabildados ante actores relevantes, puede elevar las opciones de las organizaciones de captar financiamiento para sus iniciativas.

**12. La baja inversión en fortalecimiento institucional y sostenibilidad de las organizaciones es una barrera que dificulta el mejoramiento de sus capacidades técnicas.** Muestra de ello es que el 77% de las organizaciones del sector nunca ha percibido fondos dirigidos específicamente a fortalecimiento institucional, lo que impide que puedan costear gastos básicos de funcionamiento e invertir en la capacitación del personal y el mejoramiento de los procesos internos.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se proponen a continuación responden a los principales desafíos identificados a lo largo del estudio. Estas propuestas no deben considerarse aisladamente, pues la sinergia y complementariedad entre estas medidas es indispensable para lograr resultados efectivos.

### » PARA LAS OSC DEL SECTOR DE DERECHOS, DEFENSA Y POLÍTICA

#### Visibilidad y transparencia

1. Optimizar el uso de las plataformas digitales (RR. SS. y página web), manteniendo actualizada la información de interés sobre los programas y proyectos de la organización, facilitando los medios de contacto (teléfono y correo electrónico), para así aumentar la visibilidad y transparencia de las organizaciones en la captación de potenciales donantes y beneficiarios.
2. Adoptar o mejorar los protocolos de atención al público a través de las plataformas digitales, a fin de dar respuesta oportuna a las comunicaciones recibidas.
3. Preparar y divulgar informes anuales de rendición de cuentas, a fin de que los donantes, beneficiarios y público interesado pueda conocer los objetivos y metas alcanzados por la organización.

#### Capacidades técnicas

1. Profesionalizar el área de captación de fondos de las organizaciones, a través de la formulación de un plan formal de captación, diseño de protocolos de búsqueda de donantes y búsqueda de asesoría especializada para los responsables del fondeo.
2. Diseñar una estrategia de diversificación de ingresos, sustentada en un modelo de financiamiento mixto que combine varios tipos y fuentes de financiamiento. Dicha estrategia debe considerar directamente al segmento de empresas privadas nacionales y extranjeras con presencia en el país, siendo que actualmente no juegan un rol destacado en el financiamiento a las OSC.
3. Incorporar la metodología de planificación estratégica a la gestión de la organización, concretándose en la formulación de un plan estratégico plurianual (comenzando por dos años), un plan operativo anual y una memoria y cuenta anual.
4. Diseñar un sistema de indicadores de gestión que sea cónsono con las capacidades actuales de las organizaciones y les permita construir progresivamente una cultura de medición del desempeño organizacional.
5. Diseñar y divulgar códigos de ética sólidos, elaborados alrededor de un conjunto de buenas prácticas en común de las OSC del sector, para así fortalecer la confianza y relacionamiento con donantes, gobierno, beneficiarios y público en general.

## » **PARA LAS AGRUPACIONES DE SEGUNDO NIVEL (REDES, FOROS, COALICIONES)**

### **Articulación sectorial**

1. Promover activamente la democratización de los recursos destinados a las OSC del sector, asegurando la provisión de apoyos a causas diversas y a grupos más pequeños e informales que desempeñan roles clave, en lugar de contemplar pasivamente cómo las organizaciones más experimentadas capturan sistemáticamente las oportunidades presentadas por los donantes.
2. Buscar un rol activo en el codiseño del entorno y las oportunidades de financiamiento, trabajando de forma horizontal con los donantes. Para ello es importante construir una narrativa sobre la relevancia de invertir en el fortalecimiento de una sociedad civil diversa, inclusiva, sostenible e independiente (Civicus e Innpactia, 2019: 31).

## » **PARA POSIBLES DONANTES (EMPRESAS, GOBIERNOS, ONG)**

### **Financiamiento**

1. Aumentar la visibilidad y transparencia de los programas de financiamiento disponibles para las OSC, a fin de facilitar a un mayor número de organizaciones la posibilidad de concursar por los fondos.
2. Promover una mayor diversificación territorial de los programas de financiamiento, a fin de ofrecer a las organizaciones del interior del país oportunidades equitativas de acceder a fondos.
3. Aumentar la provisión de fondos que solventen gastos operativos y apuntalen la sostenibilidad a largo plazo, la creación de capacidades y el fortalecimiento general de las OSC (Civicus e Innpactia, 2019).
4. Invertir más en iniciativas de largo plazo enfocadas en impactos amplios y duraderos, no solo en proyectos de corta duración (1 año o menos).

### **Cooperación técnica**

1. Promover jornadas de capacitación para fortalecer las capacidades de las OSC en temas claves como planificación estratégica, medición y evaluación del desempeño, evaluación de impacto, captación de fondos, incidencia pública, etc.
2. Participar, con cooperación técnica y/o financiera, en estudios que busquen comprender la situación de las OSC, a manera de obtener una mejor radiografía sobre sus problemas y dirigir eficientemente la acción del sector.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Civicus e Innpactia (2019). Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Datos y retos. Disponible en: [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpactia-informe\\_sep-2.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/civicus+innpactia-informe_sep-2.pdf)
2. Civilis Derechos Humanos (2018). Informe diagnóstico sobre la situación de vulnerabilidad de organizaciones emergentes del movimiento de derechos humanos en Venezuela. Caracas – Venezuela. Disponible en: <http://www.icnl.org/research/library/files/Venezuela/informe.pdf>
3. Dejusticia (2021). Defender los derechos humanos en Venezuela. Los retos de la sociedad civil para enfrentar el cierre del espacio democrático. Bogotá – Colombia. Disponible en: [https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2021/04/DefenderDDHEnVenezuela\\_Web.pdf](https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2021/04/DefenderDDHEnVenezuela_Web.pdf)
4. Diario Tal Cual (2019, 25 de septiembre). Gobierno prohíbe registrar ONG, Fundaciones y Asociaciones. Disponible en: <https://talcualdigital.com/gobierno-prohibe-registrar-ong-fundaciones-y-asociaciones/>
5. Equilibrium CenDE (2021). Mapeo de las organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: una caracterización del tercer sector venezolano. Sector piloto: Educación e investigación. Caracas – Venezuela. Disponible en: <https://equilibriumcende.com/mapeo-osc-venezuela/>
6. Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten nonprofit funding models. *Stanford social innovation review*, 7(2), 32-39.
7. Luna, M., & Puga, C. (2012). Protocolo para la evaluación de asociaciones. UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales/El Colegio Mexiquense, AC.
8. Salamon, L.; Sokolowski, S. & List, R. (2003). Global Civil Society: An overview (The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project). The Center for Civil Society Studies of the Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University. <http://wings.issuelab.org/resources/13784/13784.pdf>
9. Universidad Católica Andrés Bello (2019, 02 de octubre) Comunicado sobre suspensión de registro a ONG [comunicado de prensa]. Disponible en: [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/CDH/Lineastematicas/recursos/Comunicado%20Suspension%20de%20Registro%20a%20ONG%20\(1\).pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/CDH/Lineastematicas/recursos/Comunicado%20Suspension%20de%20Registro%20a%20ONG%20(1).pdf)



equilibrium  
**CenDE**