



# UN CAMINO PARA AVANZAR Y PARA CRECER

## Guía para el Desarrollo de Alianzas Colaborativas en la Sociedad Civil

Marzo, 2015







# UN CAMINO PARA AVANZAR Y PARA CRECER

## Guía para el Desarrollo de Alianzas Colaborativas en la Sociedad Civil

Marzo, 2015



---

## UN CAMINO PARA AVANZAR Y PARA CRECER

# Guía para el Desarrollo de Alianzas Laborativas en la Sociedad Civil

---

**Publicado por:**  **CEDA**  
Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental

**Textos:** Analía Bettoni e Inés Pousadela

**Dirección:** Anabel Cruz

**Diseño:** Juan S. Carcelén

**Citación:** Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay.  
*Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil.* Uruguay, 2015

**Derechos reservados:** Derechos reservados © 2015  
Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros propósitos no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente.

**Derechos de Autor:**

**ISBN –**

**Disponible en:** Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA)  
Av. Eloy Alfaro N32-650 y Rusia, tercer piso.  
Quito, Ecuador  
Tel: (593-2) 2231-410 / 1  
E-mail: [info@ceda.org.ec](mailto:info@ceda.org.ec)  
Web site: [www.ceda.org.ec](http://www.ceda.org.ec)

Esta guía ha sido diseñada y elaborada por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay.



Este documento ha sido desarrollado y publicado en el marco del proyecto '*Hacia una gobernabilidad transparente: Fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil*', ejecutado por el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA), bajo el apoyo financiero del National Endowment for Democracy.

Las opiniones expresadas en este documento son criterios del autor y no necesariamente reflejan el del National Endowment for Democracy.

# Tabla de Contenidos

---

<b>PRÓLOGO</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1 - PUNTOS DE PARTIDA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS</b> .....	7
<b>CAPÍTULO 2 - PLIANZAS COLABORATIVAS PARA POTENCIAR RESULTADOS E IMPACTOS</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 3 - PLIANZAS COLABORATIVAS PARA LA INCIDENCIA</b> .....	23
<b>CAPÍTULO 4 - PLIANZAS COLABORATIVAS PARA LA SOSTENIBILIDAD</b> .....	32
<b>CAPÍTULO 5 - PLIANZAS COLABORATIVAS PARA LA LEGITIMIDAD</b> .....	43
<b>A MODO DE EPÍLOGO</b> .....	57

# Prólogo

---



## Prólogo

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) desarrollan su trabajo en nuevos contextos que les obligan a innovar y buscar otros caminos para movilizar recursos tanto financieros, como humanos, tecnológicos y de otro tipo. También las OSC deben desarrollar estrategias que aporten a su sostenibilidad, demostrando y comunicando sus capacidades y fortaleciendo su legitimidad y credibilidad frente a distintos interlocutores y frente al público en general. Así, las organizaciones podrán generar confianza social y posicionar su rol como actores del desarrollo nacional e internacional.

Para contribuir con la consecución de estos cruciales objetivos, el Centro Ecuatoriano para el Desarrollo Ambiental (CEDA), encargó al Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay, la realización de este manual que hoy hacemos llegar a lectores en Ecuador y en otros países de América Latina. Encomendamos esta tarea al ICD por ser una reconocida institución de investigación y promoción, con cerca de treinta años de trabajo en América Latina, y con probadas capacidades en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en la región.

El CEDA considera esta Guía un primer paso para el desarrollo de alianzas colaborativas y espera que sirva a las OSC como una herramienta para mejorar sus estrategias de sostenibilidad, abordando la movilización de recursos desde una perspectiva de alianzas para el cambio social y la responsabilidad social.

Esta Guía está orientada a comprender, facilitar y fortalecer las alianzas colaborativas entre organizaciones de la sociedad civil y otros actores sociales. Este material busca brindar insumos para ampliar y mejorar las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de alianzas de cooperación sólidas, éticas, efectivas y de utilidad en la realización de la misión de las organizaciones, y al mismo tiempo beneficiosas a los fines del desarrollo humano y equidad.

Procura ser un modesto aporte en la generación de herramientas que permitan a las organizaciones disponer de información útil para mejorar la calidad e impacto de sus acciones, identificar nuevos espacios de sostenibilidad y legitimidad social. En sus distintos capítulos, esta Guía brinda fundamentos teóricos sobre el trabajo colaborativo, así como estudios de casos, herramientas específicas y consejos clave para que las alianzas puedan convertirse en una forma de avanzar en la misión y objetivos de las organizaciones y coadyuven a su fortalecimiento y crecimiento.

El capítulo introductorio brinda un breve análisis coyuntural y algunos fundamentos teóricos del por qué resulta cada vez más imprescindible para las organizaciones trabajar en forma colaborativa con distintos actores. Los capítulos siguientes ayudan a vincular la concreción de alianzas colaborativas con la efectividad, la capacidad de incidencia, la sostenibilidad y la legitimidad de las organizaciones.

El desarrollo de alianzas colaborativas en un marco de la responsabilidad social de todos los actores, tanto las OSC como los organismos públicos y las empresas ofrece una oportunidad de movilización de recursos para las organizaciones de sociedad civil, no solo financieros sino también de donaciones, de tiempo de voluntariado u otro tipo de insumos.

El CEDA quiere expresar su agradecimiento al apoyo de National Endowment for Democracy (NED) al proyecto “*Desarrollando capacidades para la gestión, sostenibilidad y legitimidad de organizaciones de la sociedad civil (OSC)*”, que se realiza en el marco del área programática de CEDA de Gobernanza Ambiental y Democracia, ámbito en el cual se ha desarrollado este manual.

**CEDA**

Quito, Ecuador. Abril 2015

# Introducción

---



# Introducción

El trabajo colaborativo es hoy una necesidad y la complementariedad de enfoques constituye un elemento fundamental para abordar la creciente complejidad del entorno. Lo que una persona sola no puede, acaso sí lo puede una organización que nuclea a una cierta cantidad de personas de habilidades diversas pero orientados hacia el mismo fin. Lo que una sola organización no alcanza, sí son capaces de lograrlo varias organizaciones juntas y las alianzas colaborativas son sin lugar a dudas conducentes a mejoras sustantivas en el impacto de la labor de las organizaciones.

La importancia del trabajo en alianza es reconocida crecientemente por donantes y financiadores de alcance global, que cada vez más buscan canalizar el trabajo en el terreno, especialmente en el área social –salud, educación- mediante el impulso de alianzas que incluyan tanto a los sectores público y privado como a la sociedad civil organizada.

## Los beneficios de la colaboración

Las motivaciones para emprender colaboraciones son variadas, e incluyen, entre otras, las siguientes:

- Oportunidad para incrementar los recursos, tanto financieros como medidos en habilidades y competencias, para poner en movimiento recursos inactivos.
- Oportunidad para generar capacidad institucional por medio de la puesta en común de recursos en aras de un mismo objetivo, la explotación de enfoques complementarios y la generación de innovaciones, el aprendizaje recíproco y la difusión de buenas prácticas.
- Oportunidad de acceder a espacios de acción antes desatendidos (ampliación de la cobertura) y a contactos, interlocutores e incluso financiadores nuevos.
- Oportunidad de reforzar la legitimidad de una causa, mediante su instalación más contundente en la arena pública.
- Oportunidad de mejorar la eficiencia explotando enfoques y capacidades complementarias y eliminando actividades duplicadas.

En suma, el trabajo en colaboración con otras organizaciones (u otras entidades, incluyendo OSC, entidades gubernamentales, organizaciones u organismos internacionales, y empresas privadas) ofrece tentadoras ventajas en términos

de legitimidad, presencia social, eficiencia, eficacia, calidad de las intervenciones, ampliación de los ámbitos de acción, y volumen de recursos, habilidades y competencias disponibles.

## El menú de opciones de colaboración

Las OSC pueden unirse, asociarse y/o trabajar junto con otras entidades de diversas maneras. La Piana Consulting (2015) ofrece una clara representación gráfica –designada como “mapa colaborativo” de la variedad de opciones de colaboración disponibles. Desde afuera hacia adentro del círculo, cada opción representa un grado mayor de compromiso en el largo plazo.

### Las alianzas dentro del mapa colaborativo



Fuente: La Piana Consulting (2015) “The Collaborative Map”. Disponible en <http://www.lapiana.org>.

La forma más básica, visible en el círculo externo, es designada simplemente como *colaboración*. Si bien, ocasionalmente puede optarse por formalizar de algún modo el trabajo conjunto, esta alternativa no requiere de acuerdos formales o compromisos de largo plazo. Entran dentro de esta categoría, las *acciones coordinadas* (por ejemplo, invertir juntas para adquirir un recurso que será utilizado por

ambas partes, o auspiciar conjuntamente un evento), *las acciones conjuntas de cabildeo o incidencia* (por ejemplo, como lo han hecho recientemente en varios países organizaciones de mujeres y las de diversidad sexual, universidades, organizaciones gremiales de profesionales de la salud y reparticiones gubernamentales para impulsar legislación sobre salud sexual y reproductiva), *el aprendizaje colaborativo* (por ejemplo mediante la coordinación conjunta de eventos de formación) y las *redes* (orientadas al fortalecimiento de los vínculos y la coordinación entre cantidades generalmente elevadas de participantes, por ejemplo para influir en forma más efectiva sobre los tomadores de decisiones).

En el otro extremo, visible en el centro del círculo, se ubica la opción de la *reestructuración estratégica*, en la que las organizaciones que trabajan juntas en pos de un objetivo común, acaban uniéndose en una sola (mediante *fusión o adquisición*) o creando entidades nuevas, tales como *empresas conjuntas o entidades subsidiarias*.

Las *alianzas* se colocan en un lugar intermedio entre ambos extremos: son formas de sociedad más formales y estructuradas que la simple colaboración circunstancial, pero no suponen cambios estructurales radicales en las partes que las integran, las cuales mantienen su carácter de entidades separadas y distintas.

A diferencia de las redes difusas –espacios de intercambio de ideas y propuestas, muy populares en la era de las comunicaciones electrónicas instantáneas– las alianzas cuentan con mecanismos más o menos formalizados de toma de decisiones y de rendición de cuentas entre y dentro de las organizaciones. Aún así, las alianzas ocupan un espacio relativamente extenso sobre el continuo autonomía-integración, de modo tal que admiten grados diversos de estructuración, consolidación administrativa y programación conjunta entre los integrantes. Con frecuencia, el tipo de alianza (más o menos formal, más o menos centralizada, etc.) dependerá del tipo de tema que se trate, así como del estilo de trabajo, las formas de liderazgo y las preferencias de las organizaciones involucradas. Además, las alianzas pueden mutar de formato a medida que progresan en sus actividades, y difieren ampliamente en términos de permanencia: algunas son constituidas en torno de alguna cuestión específica, y se disuelven una vez logrados sus objetivos, mientras que otras perduran durante más tiempo.

Según el mapeo de La Piana Consulting, el vasto terreno de las alianzas se divide en dos grandes grupos: el de las que suponen la realización conjunta de alguna tarea básica de gestión (programación, administración, recaudación, etc.) y el de aquellas en las que el trabajo conjunto se aplica a las intervenciones que constituyen la razón de ser de las organizaciones (por ejemplo, la incidencia sobre los hacedores de política pública), potenciando su impacto.

El primer grupo incluye las variedades de la *consolidación administrativa* (en la cual dos o más organizaciones unifican parte de sus estructuras de gestión con el objeto de hacer conjuntamente sus compras, diseñar sus estrategias de marketing y/o capacitar a su personal), el *auspicio fiscal* (en la cual una OSC ofrece, usualmente mediante un contrato y un pago, el uso de su estatus legal y exención fiscal, y a menudo también apoyo administrativo a grupos dedicados a la misma misión pero que carecen de ese estatus), la *programación conjunta* (que supone el lanzamiento y la gestión conjuntos de uno o varios programas que se ajustan a los objetivos de ambas partes) y la *empresa de riesgo y beneficio compartido* (en la cual las organizaciones se unen para gestionar una actividad generadora de ingreso que las beneficia a todas).

Dentro del segundo grupo cabe distinguir entre *grupos de afinidad, coaliciones, consorcios y asociaciones*. Los primeros –organizados en torno de temas, identidades, roles, funciones, inserción geográfica, etc.– unen a profesionales del sector sin fines de lucro con el fin de establecer contactos, recibir apoyo de sus pares, y acceder a oportunidades de crecimiento profesional. Las coaliciones, consorcios y asociaciones, por su parte, son grupos de entidades que ponen recursos en común en aras de un objetivo compartido. Las distinciones entre estos tres tipos de alianzas son borrosas y distan de ser universales; sin embargo, típicamente las coaliciones persiguen objetivos de cambio político o social mientras que los consorcios y asociaciones buscan beneficiar los intereses de sus miembros. Las asociaciones, por su parte, tienden a caracterizarse más que los otros formatos por la imposición de estándares (de conducta o de calidad, por ejemplo) a sus miembros.

## Colaboraciones significativas y alianzas estratégicas

Puede parecer una obviedad, pero en cambio resulta ser una novedad: hasta hace no mucho tiempo la idea de trabajar con otros –otras OSC, gobiernos o empresas– como parte de un plan estratégico era más la excepción que la norma entre las organizaciones de la sociedad civil. Si bien el discurso sobre la colaboración es antiguo y que existen numerosas redes, coaliciones y plataformas en las más diversas áreas de actuación de la sociedad civil –con variadas clases de participantes y en distintos niveles–, lo cierto es que a menudo las alianzas son improvisadas, vienen a resolver solamente urgencias de corto plazo, incluso se conforman por solicitud de un organismo donante y no por las necesidades propias, y no es claro lo que aportan al logro de los objetivos compartidos.

Las colaboraciones puntuales no son desdeñables; sin embargo, para moverse en el entorno actual –cada vez más

global, interdependiente y complejo- se debe establecer una estrategia de alianzas sinérgicas con actores diversos –otras OSC individuales, redes nacionales e internacionales de OSC, entidades gubernamentales locales o nacionales, organismos regionales o internacionales, empresas privadas- para acceder en forma sostenida y sistemática a las oportunidades que surgen de trabajar juntos.

### **Colaboración significativa y valor estratégico**

Una colaboración es significativa cuando crea valor estratégico para los participantes y los resultados superan el valor de las contribuciones individuales, además de crearse con la voluntad de ir más allá de las capacidades de cada entidad. Serán significativas si cuentan con la implicación de los líderes de las organizaciones que participan y también con el compromiso organizativo para no convertirse en un simple intercambio de información o recursos”

Fuente: Iglesias, M. y Carreras, I. (2013) *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE/PwC, pág. 6.

En general, las alianzas estratégicas distan de ser multitudinarias; cuentan, en cambio, con un número limitado de miembros. Todos ellos asignan a la colaboración un valor estratégico, ponen en común alguna competencia clave para alcanzar los resultados deseados, y resignan (en general, por un período delimitado por los objetivos de la colaboración) una cuota de autonomía en beneficio de la alianza.

### **Caso: La Red Argentina de Bancos de Alimentos**

Creada en 2003 (con personería jurídica desde 2005), la Red Argentina de Bancos de Alimentos es una asociación civil sin fines de lucro integrada por los diecisiete bancos de alimentos del país y constituye una experiencia exitosa. La idea de la red surgió cuando el Banco de Alimentos de Mendoza recibió una donación de 100.000 kilos de calabazas y debió encontrar el modo de optimizar su distribución según las necesidades de cada lugar y evitando desperdicios innecesarios. Puesto que el principal objetivo de la Red, es potenciar la acción de los bancos de alimentos que la integran, busca intensamente el establecimiento de “alianzas estratégicas que favorezcan la reducción del hambre y promuevan la educación nutricional”; “alianzas que favorezcan el crecimiento, fortalecimiento y profesionalización de los Bancos de Alimentos desde diferentes perspectivas: tecnológicas, edilicias,

con auditorías y creación de nuevos BdA, entre otras”. Entre sus aliados se cuenta la Fundación ArgenINTA, que brinda asistencia técnica y capacitación al personal de los bancos de alimentos y a sus organizaciones beneficiarias en temas tales como buenas prácticas de manufactura, manipulación higiénica de alimentos e inocuidad de los alimentos; la Fundación Cargill, con la cual ha desarrollado un software de sistematización de información para optimizar la distribución y los intercambios de alimentos; y la Fundación Danone, con la cual desarrolla actualmente un sistema de inventario exclusivo para el modelo de gestión de los bancos de alimentos y realiza tareas de capacitación para la profesionalización del personal.

Fuente: [www.redbda.org.ar](http://www.redbda.org.ar)

## **Los desafíos de la colaboración en alianzas**

Como veremos enseguida, la formación y el sostenimiento de alianzas estratégicas es un proceso delicado al que es necesario destinar esfuerzo, tiempo y variados recursos. No obstante sus ventajas, las alianzas traen consigo desafíos que deben ser atendidos: rivalidades, desacuerdos respecto de los objetivos, competencia por los recursos, pérdida de autonomía, disparidades entre organizaciones de distinto tamaño y peso específico, dificultades para tomar y/o implementar las decisiones, barreras en la comunicación, duplicación de tareas. En buena medida, el resto de esta guía estará destinado a presentar las diversas estrategias disponibles para superar con éxito estos y otros retos, desde el proceso de establecimiento de las alianzas (definición de objetivos, selección de socios, formulación de las reglas del juego, etc.) hasta la evaluación de los resultados de la colaboración. Los consejos que presentamos en cada apartado son el resultado del análisis de numerosas experiencias replicables de colaboración exitosa (y, por la negativa, del análisis de las causas de los fracasos de otras tantas). Se exponen algunas de las primeras con el objeto de proveer de inspiración a los líderes sociales que, habiendo comprendido la importancia de las alianzas estratégicas para optimizar la gestión organizacional y aumentar la efectividad, la calidad y la eficiencia de las actividades destinadas a resolver problemas sociales, deseen guiar a sus organizaciones por el camino de la colaboración.

# Capítulo 1

## Puntos de Partida para el Establecimiento de Alianzas

---



# Capítulo 1

## Puntos de Partida para el Establecimiento de Alianzas

El establecimiento de una alianza requiere de tiempo y esfuerzo: en la mayoría de los casos, la experiencia indica que las alianzas improvisadas pueden llevar al fracaso. Así pues, si bien la reflexión y la planificación no son garantía de éxito, sí son condiciones necesarias para dar inicio a una alianza colaborativa con perspectivas de futuro.

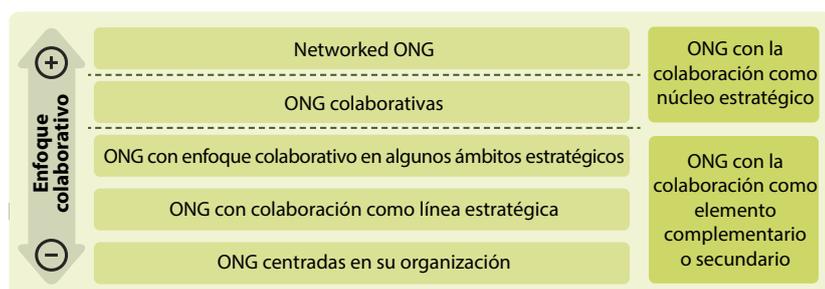
El punto de partida debe ser la reflexión sobre la visión y la misión de la organización, es decir, sobre su identidad y su rol en la sociedad que integra, sus formas de interacción con otros actores, y el modo en que la formación de una alianza repercutirá sobre sus objetivos, visión y misión. Aunque las alianzas suelen evolucionar y cambiar de forma en el tiempo, es conveniente comenzar el proceso con una idea clara de cuál es el formato final que se desea obtener.

En otras palabras, cada organización debe comenzar revisando su propia identidad y definiendo el valor estratégico que las alianzas colaborativas revisten en su caso.

### El valor estratégico de las alianzas colaborativas

El universo de las OSC puede ser pensado como un continuo que va desde las OSC más centradas en la propia organización, hasta aquellas que funcionan con mayor soltura en el marco de redes de colaboración. En algunos casos, la estrategia de colaboración será aprehendida como un medio más de entre los muchos que se emplean para alcanzar los fines de la organización; en otros, estará más cerca de formar parte de la concepción misma que la organización tiene de sí misma y de sus relaciones con el entorno.

### Clasificación de OSC según el valor estratégico que asignan a las colaboraciones



Fuente: Iglesias, M. y Carreras, I. (2013) *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE/PwC, pág. 36.

En términos esquemáticos, las OSC que colocan a la colaboración en su núcleo estratégico tienden a mirar la realidad desde el prisma del enfoque colaborativo, de modo tal que la definición de su estrategia y sus acciones rebasan los límites de la propia organización. Básicamente, estas organizaciones privilegian su misión por sobre su estructura organizativa, y la confianza por sobre el control. No conciben alcanzar su misión si no es por la vía de la construcción de alianzas de actores que contribuyan a ella; de ahí que estén dispuestas a resignar ciertas cuotas de autonomía en el diseño y el monitoreo de sus programas y la selección de su personal, así como la exclusividad del control de recursos organizacionales tales como el reconocimiento y el financiamiento.

### La virtud de las alianzas: El concepto de “networked nonprofits” (ONGs en red)

Las “ONGs en red” no son simplemente OSC que se suman a redes, sino OSC que se conciben a sí mismas como redes de colaboración. “Al movilizar recursos por fuera de su control inmediato, las ONGs en red alcanzan sus misiones de modo mucho más eficiente, efectivo y sostenible de lo que lo hubieran hecho al trabajar solas. Muchas ONGs tradicionales forman sociedades de corto plazo con organizaciones superficialmente similares para ejecutar un programa, intercambiar unos pocos recursos, o atraer financiamiento. En contraste, las ONGs en red forjan sociedades de largo plazo con pares en quienes confían para acometer sus misiones desde múltiples frentes. Y a diferencia de los líderes de ONG tradicionales, que piensan a sus organizaciones como el centro de la rueda y a sus socios como sus rayos, los líderes de ONGs en red entienden a sus organizaciones como nodos que integran constelaciones amplias que giran en torno de misiones y valores compartidos”

Fuente: Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008) “The Networked Non-profit”, en *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en <http://www.ssiireview.org>.

Entre las historias de éxito que analizan Wei-Skillern y Marciano se destacan la del capítulo egipcio de Hábitat para la Humanidad (*Habitat for Humanity Egypt, o HFHE*) y la de la organización inglesa Asociación Perros Guía para los Ciegos (*Guide Dogs for the Blind Association, o GDBA*), que se describen a continuación.

### **Caso 1: Hábitat para la Humanidad Egipto (HFHE)**

*Habitat for Humanity International* es un programa exitoso, que ha construido hasta la fecha 200 mil viviendas que albergan a más de un millón de personas. Cada uno de sus capítulos nacionales produce típicamente unas doscientas viviendas por año; sin embargo, HFHE se ha destacado por construir un promedio de mil viviendas anuales, sumando más de 8 mil en tan solo ocho años. Y lo ha hecho al mismo tiempo que ha transformado las comunidades en las que trabaja mediante su colaboración con organizaciones locales que atienden a las causas de la pobreza y la falta de vivienda. Las claves de su éxito han residido en el desplazamiento de su foco de acción, desde tradicionales actividades internas tales como recolección de fondos, reclutamiento de personal y desarrollo de programas hacia la labor externa de construcción de una red. Su director nacional, Yousry Makar, evaluó los recursos de la organización –capital y experiencia en el manejo de programas de vivienda- y concluyó que lo que necesitaba para atacar el problema de la falta de vivienda en Egipto eran el conocimiento del terreno y los vínculos personales que tenían las organizaciones de base comunitaria: de ahí su concentración en el desarrollo de una red flexible de OSC locales -que es básicamente lo que explica el éxito de HFHE en el cumplimiento de su misión.

### **Caso 2: Asociación de Perros Guía para Ciegos (GDBA)**

La GDBA ofrece servicios de movilidad a personas con discapacidad visual y es la principal entidad del mundo en la crianza y el entrenamiento de perros guía. Hacia 1997 la organización proveía de perros guía a unos 5 mil clientes en el Reino Unido –sin embargo, en todo el país había más de 200 mil personas que necesitaban de servicios de movilidad, incluyendo tanto perros guía como entrenamiento en el uso de bastones. Al mismo tiempo, la organización perdía grandes cantidades de dinero en la operación de hoteles y servicios de viaje para personas con discapacidad visual. Ese año, su nueva directora general, Geraldine Peacock, decidió re-enfocar a la organización en su principal área de especialización, los servicios de movilidad; sin embargo, como eran valorados por muchos de sus clientes, ofre-

ció la gestión de los servicios hoteleros y de vacaciones a otras organizaciones (anteriormente sus competidoras) proveedoras de servicios para personas con discapacidad visual. Antes de transferirlos a sus socios, invirtió importantes sumas para garantizar la calidad y sustentabilidad de los programas. También se asoció con los gobiernos locales –legalmente obligados a proveer asistencia a las personas con discapacidad visual- para aumentar la cantidad y mejorar la calidad de los servicios de movilidad, ya fuera mediante contratos gubernamentales, ya fuera mediante la provisión de asistencia técnica a sus pares cuando los gobiernos locales decidían contratar a otros proveedores. Por último, Peacock creó una organización paraguas independiente, Vision 2020 UK, para que los diversos proveedores pudieran coordinar servicios y compartir costos operativos (sobre todo de personal). Como resultado de estas alianzas, cinco años más tarde la GDBA había duplicado su cantidad de clientes sin aumentar de tamaño. Como resultado de su éxito, el gobierno del Reino Unido estableció en 2012 un fondo de 125 millones de libras para invertir en otras redes de ONGs de este tipo.

En suma, las OSC orientadas a la colaboración se caracterizan por su capacidad para funcionar en el marco de redes, alianzas y coaliciones constituidas en torno de su visión y misión, y conformadas sobre la base más de la confianza que del control. En estos casos, el trabajo en alianza no supone sacrificio de identidad en la medida en que dicha identidad incluye en un sitio prominente, la práctica de la colaboración. Más que descuidar su estructura organizativa, sin la cual dejarían de existir, estas organizaciones conciben a la estructura como un simple medio al servicio de un fin, más que como un fin en sí mismo. Un medio que es ciertamente no excluyente, ya que además saben que cuentan con los recursos y capacidades que forman parte de su entorno. Es en virtud de la movilización de esas redes que exceden a la propia organización, que estas OSC pueden lograr impactos desproporcionados en relación con su tamaño (cualquiera sea su tamaño, ya que hay organizaciones colaborativas de todas las dimensiones).

### **Evaluación de riesgos**

Claro que si todo fueran ventajas, solo habría OSC colaborativas. Sin embargo, tal como cabía esperar, la colaboración también supone riesgos. Si bien los casos exitosos como los que acabamos de relatar pueden funcionar como alicientes, la gran cantidad de colaboraciones inefectivas opera como freno al impulso colaborativo. Del mismo modo lo hacen la escasez de recursos de muchas OSC,

que a duras penas logran gestionarse a sí mismas, la presencia de liderazgos anticuados, excesivamente personalistas y/o no capacitados para emprender tareas en colaboración, y el fuerte enraizamiento de identidades organizacionales que excluyen al entorno.

### Los principales temores de las OSC

- Pérdida de autonomía y capacidad de hacer aquello en lo que se cree.
- Falta de control sobre procesos y resultados.
- Posibilidad de que la organización quede en minoría y deba aceptar posicionamientos con quienes discrepa.
- Pérdida de visibilidad y, en consecuencia, de financiamiento.
- Posibilidad de que los aliados se aprovechen de la “marca” de la OSC (en particular cuando se colabora con empresas).
- Pérdida de reputación, si los aliados realizan acciones reprobables.
- Procesos colectivos de toma de decisiones engorrosos y prolongados; posibilidad de que todo “quede en nada” y sea una absoluta pérdida de tiempo.

Fuente: Adaptado de Iglesias, M. y Carreras, I. (2013) *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE/PwC, pág. 60.

Así pues, por un lado es necesario evaluar si los beneficios de la potencial alianza superan a los costos de la pérdida de control sobre actividades y resultados; por el otro lado, es importante encontrar un equilibrio entre énfasis en lo interno y lo externo, en la medida en que el descuido de las labores básicas de gestión interna pueden costar a la organización su propia supervivencia. En suma, cada organización tiene que decidir cuál es para ella el valor estratégico de la colaboración, y diseñar sus propias estrategias colaborativas en consecuencia.

### Diseño de la estrategia de colaboración

Una vez establecido que una alianza colaborativa resultará beneficiosa para el cumplimiento de la misión de la organización, ésta debe diseñar su *estrategia de colaboración*. Para ello es necesario:

- Explicitar los objetivos que pretende alcanzar en alianza en el marco de la misión y objetivos de la organización.
- Determinar cuáles son los recursos que aportaría a la potencial alianza, y cuáles busca obtener como

resultado de su participación.

- Determinar con qué actores (y bajo qué condiciones de coincidencia de valores y/o de calidad técnica, por ejemplo) estaría dispuesta a colaborar.
- En este punto se inserta la cuestión, muy discutida por largo tiempo en el terreno de la sociedad civil, de la colaboración con empresas privadas. Dado que éstas son en principio sospechadas por su afán de lucro, abundan entre las OSC las declaraciones de principios que condicionan la colaboración con aquellas al respeto de ciertos valores tales como la solidaridad, los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente.
- Identificar a los potenciales aliados, tomando en cuenta elementos tales como la complementariedad de habilidades, capacidades y enfoques, la disponibilidad de recursos financieros y humanos, la capacidad de movilización de recursos, la experiencia previa en el área de trabajo y en el trabajo en alianza, el modo de toma de decisiones y de gestión, la cultura organizacional y el estilo de trabajo, la familiaridad con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y la relación que mantienen con sus beneficiarios y otros públicos clave.
- En conjunto con los potenciales aliados, y con el objeto de evitar conflictos posteriores, definir cuáles son la visión y los objetivos compartidos (y asegurarse de que los objetivos no compartidos no interferirán con el logro de aquéllos), los aportes y compromisos a adoptar por cada una de las partes, los mecanismos de toma de decisiones y de gestión de los emprendimientos conjuntos, y los resultados esperados.
- Es importante que los objetivos de la alianza sean significativos a la vez que viables, medibles y verificables. Es recomendable identificar objetivos de corto, mediano y largo plazo; la difusión de los resultados obtenidos en el corto plazo puede ser utilizada para promover la alianza entre los actores más reticentes.
- Del mismo modo, las expectativas con que cada parte ingresa a la colaboración deben ser claras y explícitas, y estar contempladas en los acuerdos alcanzados.
- En acuerdo con los futuros aliados y ya con la participación de los cuadros técnicos, definir un plan de acción que incluya una definición de las estructuras de gestión; los procedimientos de comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos; los resultados esperables; los mecanismos de monitoreo y los indicadores para la evaluación; y los recursos disponibles, así como su procedencia.
- En relación con estos últimos, en particular, es re-

comendable realizar una sesión de trabajo conjunta con los futuros aliados para mapear todos los recursos disponibles: tanto financieros como materiales, humanos, informativos y organizacionales.

- Una vez alcanzados los acuerdos sobre objetivos, actividades y mecanismos, es fundamental dejarlos sentados por escrito. Esto ayudará a dar continuidad al proceso de colaboración incluso si cambian los liderazgos de las organizaciones. Mínimamente el texto de formalización de la alianza debe contener una descripción de sus objetivos, los aportes de toda clase que se espera de sus miembros, la distribución de responsabilidades y funciones, los mecanismos de toma de decisiones, los mecanismos de seguimiento y evaluación, los criterios y mecanismos para el ingreso de nuevos miembros, y las medidas a tomar en caso de incumplimientos.

Las OSC que deseen emprender alianzas colaborativas deben saber que no están solas: no solamente existen otras organizaciones que, como ellas, están buscando socios para aunar fuerzas en pos de objetivos compartidos, sino que hay también otra clase de organizaciones –fundaciones, agencias de cooperación, e incluso empresas– que se han propuesto funcionar como agentes catalizadores de procesos de colaboración.

## Agentes catalizadores

### **catalizador** *s. m.*

1. Sustancia que hace más rápida o más lenta la velocidad de una reacción química sin participar en ella.
2. Persona o cosa que aviva y da empuje a algo, o que atrae y agrupa fuerzas, ideas o sentimientos.

Fuente: Diccionario Manual de la Lengua Española Vox © 2007 Larousse

Tal es, por ejemplo, el caso de la Fundación Avina, fundada en 1994 por el empresario suizo Stephan Schmidheiny, inspirador de la visión y los valores que orientan a la organización. La Fundación Avina está sustentada por VIVA Trust, un fideicomiso creado para impulsar el desarrollo sostenible mediante una alianza entre empresas privadas y OSC que promueven el liderazgo y la innovación. La Fundación Avina entiende que la gracias a la movilización y coordinación entre los distintos sectores de la sociedad, es posible transformar la gestión de las ciudades latinoamericanas al tiempo de promover una administración pública que se oriente por indicadores y metas específicas que ayuden a mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos. Así, con el apoyo de empresas y organismos financieros internacionales, desarrolla en varios países, una agenda com-

partida con otras organizaciones para promover políticas públicas y corporativas que contribuyan a la construcción de ciudades inclusivas, democráticas y sostenibles.

### **Caso: Ciudades Sustentables**

El Programa Ciudades Sustentables busca movilizar recursos técnicos y financieros para contribuir a la consolidación de ciudades que generen progreso social y equidad, respetando los límites de la naturaleza y fortaleciendo la participación ciudadana y el control social en la gestión de las ciudades. Se ha implementado en más de 40 ciudades de América Latina. Gracias a este proyecto, actualmente 35 millones de latinoamericanos viven en ciudades que se gestionan con planes de metas y sistemas de participación ciudadana. Entre los aliados de Ciudades Sustentables se incluyen ONU Hábitat, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la empresa IBM, la Fundación OAK y la Alianza para el clima y el uso del suelo (a su vez, una iniciativa colaborativa de las fundaciones ClimateWorks, David & Lucile Packard, Ford, y Gordon and Betty Moore)

Fuente: ONU Hábitat, CAF, Avina (2014) "Construcción de ciudades más equitativas: Políticas públicas para la inclusión en América Latina". Disponible en <http://www.onuhabitat.org/>

## Claves para el éxito de las alianzas colaborativas

¿Cómo medir el éxito de una alianza colaborativa? Existen al menos tres formas de evaluar el desempeño de una alianza, que es recomendable considerar como complementarias.

En primer lugar, debe examinarse si la alianza cumplió con los objetivos planteados en el momento de su formación, o acaso realizó avances significativos en esa dirección. Para ello es necesario que dichos objetivos estuvieran claramente explicitados desde el momento fundacional, y que estuvieran acompañados de una serie de resultados esperables en el corto, mediano y largo plazo, así como de indicadores medibles de dichos resultados. Caso contrario, es difícil si no imposible saber si los objetivos fueron alcanzados, o lo que es más frecuente, en qué medida se avanzó hacia los objetivos y cuánto falta para alcanzarlos, o cuáles objetivos fueron alcanzados y cuáles no.

En segundo lugar, es necesario evaluar si el impacto producido sobre la sociedad es mayor que el que hubieran logrado los integrantes de la alianza de haber continuado sus actividades por separado. Así, por ejemplo, debe establecerse en qué medida la alianza logró generar sinergias, ampliar escalas y reducir costos.

En tercer lugar, debe observarse los efectos de la alianza sobre las organizaciones que la integran: ¿Qué han obtenido de la colaboración? ¿Emergen de la experiencia más fortalecidas o más debilitadas como organizaciones? En este sentido es importante considerar si, por ejemplo, pudieron seguir brindando los mismos servicios a sus usuarios al tiempo que extenderse a nuevos ámbitos de acción, adquirieron capacidades técnicas de las que antes carecían, lograron nuevos contactos y acceso al financiamiento, etc.

Ahora bien, ¿qué hacer para que una alianza tenga éxito? De la experiencia acumulada por cantidades de organizaciones que llevan largo tiempo tejiendo y destejiendo alianzas, y trabajando en colaboraciones con grados variables de éxito, es posible extraer algunas enseñanzas que se resumen a continuación.

- **Visión y objetivos compartidos**

La selección de los potenciales aliados es fundamental. Si el común denominador de acuerdos entre los socios es muy bajo, difícilmente la alianza funcionará. De igual modo, será muy difícil hacerla funcionar si las culturas organizacionales o los estilos de trabajo de los socios no son compatibles. De no considerar con cuidado la idoneidad de sus socios prospectivos, una organización puede encontrarse asociada con otras OSC o entidades públicas o privadas de cuestionable reputación, lo cual tendrá importantes costos para ella en términos de imagen y credibilidad.

Todo ello debe ser tenido en cuenta; sin embargo, no debe olvidarse que la constitución de una alianza se basa en la similitud (de fines, visiones, misiones, objetivos) y en la complementariedad (de recursos, capacidades, habilidades) más que en la identidad. En otras palabras, si los socios prospectivos fueran idénticos no buscarían la alianza sino la fusión: es decir, llevaría a suponer que buscarían dejar de ser dos para pasar a ser uno solo. Si desean aliarse, en cambio, es porque consideran que tienen mucho en común, pero también tienen claro que hay elementos que los diferencian y que para ellos revisten valor; es decir, que tienen una identidad clara y distinta que ha de ser preservada.

Así pues, las alianzas se constituyen en torno de temas comunes: los integrantes de las alianzas valoran una cuestión o advierten un problema y deciden actuar en conjunto. Ello no significa que acuerden en todo lo demás: es normal, e incluso frecuente, que los integrantes de la alianza discrepen en muchos otros temas, o coloquen el tema que manejan en común en un sitio diferente de su lista de prioridades. Este es un punto que los integrantes de alianzas no deben perder de vista: los desacuerdos deben ser gestionados caso por caso, pero nunca percibidos como traiciones.

Por último, es importante que los objetivos sean explicitados con claridad; caso contrario, los resultados no podrán sino dejar insatisfechos a todos.

- **Análisis concienzudo costo-beneficio**

El ingreso a una alianza supone la realización de un buen análisis previo de las fortalezas y debilidades propias y ajenas. Así, cada organización debe estimar sus capacidades instaladas y los recursos que puede aportar a una alianza, así como las fortalezas y recursos que pueden provenir de sus potenciales socios, y los beneficios que cada uno de ellos puede derivar de la pertenencia a la alianza. El tiempo que insume y el personal dedicado a la alianza son importantes recursos a tener en cuenta en el análisis de costo-beneficio.

Para muchas organizaciones, y en particular para las pequeñas y de escasos recursos, el ingreso a una alianza puede significar una importante pérdida de autonomía; de ahí la importancia de sopesar cuidadosamente costos y beneficios de la asociación.

- **Reconocimiento del valor agregado generado por la alianza**

El reconocimiento del valor agregado de la alianza colaborativa supone, por un lado, la presencia de liderazgos convencidos de las virtudes de la alianza; por el otro supone progresivos procesos de involucramiento y de apropiación de la alianza por parte de sus miembros.

Un fenómeno que puede dar lugar a fricciones competitivas y reducir el valor agregado de la alianza, es la superposición de tareas desarrolladas por ésta y por las organizaciones miembro. De ahí la importancia de delimitar las actividades de la alianza de un modo productivo, evitando las duplicaciones.

Es importante que las expectativas depositadas en la alianza sean realistas; sin embargo, el equilibrio entre aportes y resultados, la equidad y la reciprocidad son también valores fundamentales. Así, si desde la perspectiva de sus integrantes la alianza no aporta el suficiente valor agregado, o si algunos de ellos perciben que los beneficios son repartidos en forma inequitativa, es hora de introducir modificaciones.

- **Relación de respeto y comunicación fluida entre los socios**

Independiente de sus recursos y tamaños relativos, los socios deben pensarse unos a otros como pares. Esta forma de relación, se ve facilitada por el desarrollo de espacios y mecanismos de intercambio y aprendizaje recíproco.

Las barreras en la comunicación (generadas, por ejemplo, por disparidades en el acceso a las tecnologías digitales) pueden redundar en exclusiones respecto de la toma de decisiones: de ahí la importancia de encontrar el modo de elevar a todos los socios por encima de un umbral mínimo de conexión que les permita participar activamente de la gestión de la alianza.

- **Herramientas para la gestión de los conflictos**

Estas herramientas son básicamente tres: códigos de conducta para prevenir los conflictos, espacios de diálogo para procesarlos, y mecanismos efectivos para resolverlos.

No es de sorprender que la distribución del financiamiento disponible entre organizaciones y actividades (frecuentemente asignadas a socios diferentes), sea una potencial fuente de conflictos. En este como en todos los casos, es de gran ayuda establecer de antemano reglas de reparto y luego aplicarlas en forma imparcial. Es, además, fundamental que las organizaciones que tienen mayor capacidad de recaudación de fondos y que más aportan a la alianza no se consideren las “dueñas” del colectivo y se atribuyan el derecho a una mayor influencia que sus socias en el proceso de toma de decisiones.

- **Delimitación clara de funciones, roles y responsabilidades**

La delimitación de funciones y el reparto de poder es particularmente importante en el ámbito de la conducción de la alianza: de ahí, la centralidad de la definición de modalidades de conducción, formas de selección de los liderazgos, duración de los mandatos y mecanismos de rotación.

- **Atención a los procesos**

Esta atención debe fluir en al menos dos direcciones: por un lado, se debe constatar que los procesos se ajusten a las normas y mecanismos previstos; por el otro, es recomendable que dichas normas prevean procesos de carácter participativo, capaces de generar identificación y apropiación de la alianza por parte de sus miembros.

Es fundamental, sin embargo, gestionar productivamente la tensión entre horizontalidad y ejecutividad. En otras palabras, debe buscarse un equilibrio práctico entre la agilidad en la toma de decisiones para responder en forma efectiva a un entorno cambiante y a los procesos democráticos e inclusivos, mucho más lentos y trabajosos pero también capaces de conferir mayor legitimidad a la decisión adoptada, reunir las voluntades necesarias para su implementación, y sostener en el tiempo la lealtad de los miembros para con la alianza.

- **Atención a los resultados**

Deben utilizarse herramientas de planificación, seguimiento, evaluación y comunicación de los resultados. Es recomendable establecer de antemano un cronograma que incluya momentos específicos de evaluación para corregir a tiempo cualquier problema que se presente, en términos tanto de procesos como de resultados.

- **Volumen adecuado de recursos**

Si los recursos no son sostenibles en el largo plazo, sea los aportados por las organizaciones que se alían o los que se consiguen externamente, o si existe un desequilibrio persistente entre objetivos y recursos, es difícil que la alianza funcione.

- **Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas son conducentes tanto a la legitimidad y la confianza (y, por consiguiente, a la desactivación de potenciales conflictos) como a la efectividad y la eficiencia, en la medida en que constituyen un antídoto contra el desvío de recursos (también llamado corrupción) que encuentra ambientes propicios en contextos de opacidad y ausencia de reglas claras.

### Sobre las claves para el éxito...

**Consejos de los integrantes de la Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria (RAE, Argentina) para las organizaciones que recién inician el camino de las alianzas colaborativas**

- **Paciencia y perseverancia:** Tienen que saber que los resultados no se ven en forma instantánea, porque el trabajo colaborativo da sus frutos en el mediano y largo plazo.
- **Convicción:** Tienen que estar convencidos de que “los beneficios de trabajar en red son mayores que los perjuicios de construirla”.

Fuente: Berger, G. Jones, M. y Browne, M. (2008) *Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés, pág. 228. Disponible en <http://www.udesa.edu.ar>.

## **Capítulo 2**

### **Alianzas Colaborativas para Potenciar Resultados e Impactos**

---



## Capítulo 2

# Alianzas Colaborativas para Potenciar Resultados e Impactos

Las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un rol fundamental en la identificación y resolución de problemas específicos, así como en la satisfacción de necesidades sociales que no son cubiertas ni por el Estado ni por el mercado. La finalidad de cada OSC es satisfacer alguna necesidad o resolver algún problema específico, y en esa dirección encamina sus acciones. Cada intervención tiene objetivos que cumplir, y es fundamental -tanto para las organizaciones como para la comunidad donde desarrollan sus actividades- que dichos objetivos se cumplan.

En un contexto de restricciones financieras crecientes, y por consiguiente de competencia en aumento por recursos escasos, resulta central para las OSC saber si sus intervenciones son eficaces, y cómo se comparan en efectividad y desde el punto de vista costo-beneficio con otras intervenciones alternativas. También es fundamental saber por qué funcionaron o no funcionaron, si produjeron efectos no deseados, si los efectos positivos son atribuibles a las intervenciones o acaso a algún factor externo, si sería posible replicar las acciones en mayor escala, cómo podrían aplicarse en contextos diferentes, etc. De ahí la importancia de la evaluación de los resultados e impactos, registrando y sistematizando el proceso de forma adecuada.

### Actividades, resultados e impactos

Los resultados de un proyecto o programa no son lo mismo que sus impactos. Ambos, a su vez, se diferencian de las actividades que integran proyectos y programas. Claramente, las actividades o acciones desarrolladas pueden o no dar los resultados esperados y pueden o no tener un impacto sobre el contexto en el que son realizadas. Es más difícil, sin embargo, distinguir entre resultados e impactos, y es bastante común que se los trate como conceptos intercambiables.

Según muchas de las definiciones en uso, los impactos son los cambios amplios y duraderos, tanto esperados como inesperados, y tanto positivos como negativos, producidos en el contexto de aplicación o en la vida de las poblaciones beneficiarias. Así pues, es importante establecer, por un lado, si las actividades alcanzaron los *resultados* esperados y, por el otro, qué *impacto* o repercusiones de largo plazo tuvieron sobre el contexto dichas actividades y resultados.

La evaluación del impacto básicamente busca medir la diferencia entre la situación tras la implementación del programa y la situación en su ausencia, es decir, busca determinar cuánto del cambio observado en la población meta (si es que hubo) se debió a la intervención realizada. Claramente, estas evaluaciones son más complicadas que las evaluaciones de resultados: requieren de mayores recursos y tiempo, y demandan diseños de investigación rigurosos (grupos de control, selección aleatoria, etc.) para establecer vínculos causales entre actividades y resultados aislando todo factor externo que hubiera podido influir sobre el resultado.

#### Ejemplo: Programa de distribución de pastillas de cloro para tratar el agua contaminada en una población rural.

##### Evaluación de resultados

Responda preguntas como las siguientes:

- ¿Se prestaron los servicios previstos a la población?
- ¿Fueron los servicios brindados consistentes con los objetivos?
- ¿Consiguió atender nuestro programa a la población elegida?
- ¿Se utilizaron con eficacia los recursos?
- ¿Fue eficiente la gestión del programa?

##### Evaluación del impacto

Busca establecer la cantidad de personas que están sanas gracias al programa, en comparación con las que no lo estarían si éste no hubiese sido implementado. Para ello, debe comparar los resultados obtenidos por las personas o comunidades que participaron en el programa con quienes no lo hicieron.

Fuente: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2010/08/evaluacion-de-resultados-de-las-buenas-intenciones-al-impacto/>

Si bien no está claro que las evaluaciones de impacto sean siempre necesarias o incluso adecuadas para las necesidades de la mayoría de las OSC, sí resulta evidente para todas ellas la necesidad de potenciar los resultados y los impactos positivos de sus intervenciones. Y las alianzas colaborativas son una posible respuesta a esta necesidad, en la medida en que pueden aumentar la capacidad de las organizaciones para implementar acciones más efectivas, obtener resultados de mejor calidad, y eventualmente producir mayores y mejores impactos.

## Alianzas colaborativas intersectoriales

Las últimas décadas se han presenciado cambios importantes en los roles del Estado, el sector privado y la sociedad civil organizada, así como de sus relaciones. Las OSC se encuentran actualmente en un escenario más dinámico, amplio y diverso, y deben funcionar con buenas dosis de flexibilidad y creatividad para llevar adelante sus misiones y concretar sus objetivos.

Los Estados nacionales y locales, incapaces de satisfacer por sí mismos la creciente demanda de servicios adecuados para toda la población, ofrecen a las OSC mayores oportunidades para ejecutar proyectos en sus áreas de competencia, garantizándoles el acceso a un financiamiento (procedente en parte de donantes internacionales) que de otro modo no podrían obtener. Sin embargo, las relaciones con el sector público tienden a ser vistas por la sociedad civil, a menudo más como simples fuentes de financiamiento que como alianzas estratégicas, en la medida en que resulta hartamente frecuente que se las invite a implementar programas en cuyo diseño no se les ofrece participación.

Cada vez más, sin embargo, se abren ante las OSC otros territorios largamente inexplorados: el del sector privado, por un lado, y el de las alianzas público-privadas, por el otro.

## Las alianzas colaborativas con empresas

Tal como es posible verificar con unas cuantas visitas a los sitios web de las empresas más conocidas, cada vez son más numerosas las compañías privadas que buscan construir marcas "socialmente responsables" y cuentan con programas de responsabilidad social empresarial (RSE). Mediante este mecanismo buscan contribuir con acciones de promoción social, orientadas sobre todo al mejoramiento de sus relaciones con comunidades relevantes para sus negocios (en sitios de producción, lugares de residencia de sus trabajadores, o localidades usuarias), pero también a mejorar las condiciones de vida (salud y educación, especialmente) de los sectores más vulnerables de la sociedad en general.

### El auge de la Responsabilidad Social Empresarial

"Las empresas son cada vez más conscientes de que las obligaciones que tienen con sus *stakeholders* no se limitan a la maximización de beneficios económicos. Muchas tendencias apuestan por que la RSE tomará un lugar destacado en el seno de las empresas, por ejemplo, las memorias de responsabilidad empresarial presentadas independientemente de la memoria tradicional, los sitios web corporativos que recogen las iniciativas 'socialmente responsables', la estandarización del *reporting* según las indicaciones de la Global Reporting Initiative (GRI), y los índices de sostenibilidad de Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index, DJSI). También se extiende la práctica del *cause-related marketing*. Este término fue utilizado por primera vez por American Express en 1983, cuando se comprometió a donar un centavo para la restauración de la Estatua de la Libertad cada vez que alguien utilizara su tarjeta de crédito. ¿Ayuda desinteresada o interés comercial? Probablemente, las dos cosas. El caso es que recaudaron 1,7 millones de dólares para la restauración, al tiempo que el número de titulares de tarjetas de crédito aumentó un 45% y su utilización un 28%."

Fuente: Fundación de la Innovación Bankinter (2009) *Innovación social: Reinventando el desarrollo sostenible (Resumen Ejecutivo)*, pág. 5. Disponible en <http://www.accenture.com>.

La realización de proyectos sociales, sin embargo, supone riesgos para las empresas, en la medida en que no se trata de su función principal ni tienen suficiente especialización y experiencia en el área social. Así pues, la asociación con causas de bien público mediante la acción conjunta con OSC que sean la que se aboquen al trabajo concreto en el terreno es una opción que permite a las empresas minimizar los riesgos a la vez que obtener una serie de beneficios. Éstos, al igual que las motivaciones de las empresas para aliarse con organizaciones de la sociedad civil, varían de caso en caso, y pueden incluir, entre otras, razones de imagen y posicionamiento de marca, fidelización, legitimación, mejora de la política de recursos humanos, reclutamiento de talentos, ampliación de la gama de sus productos y mercados, desarrollo de innovaciones y/o cumplimiento de compromisos asumidos en el marco de los principios de la RSE, entre otros.

Las razones por las cuales una OSC querría aliarse con una empresa también son variadas, y van desde la recepción de donaciones (en dinero o especies) hasta la adquisición de conocimientos, mayor visibilidad, desarrollo de nuevos productos y acceso a nuevos canales de distribución, entre otras.

### Alianza OSC – empresa privada: el caso del Banco de Alimentos de Monterrey-Supermercados Internacionales HEB

Hacia mediados de los años 90, el Banco de Alimentos de la ciudad de Monterrey (BACM), una OSC afiliada a Cáritas, cumplía una función central de asistencia alimentaria en el estado mexicano de Nuevo León, donde el 36% de los niños menores de 5 años presentaba algún grado de

desnutrición y el gobierno estadual, dependiente de las transferencias del gobierno federal, no contaba con programas de alcance suficiente para hacer frente al problema. Básicamente, el BACM buscaba donativos en especies o realizaba compras a bajos precios para luego preparar, seleccionar y clasificar los alimentos y hacerlos llegar directamente a comunidades marginadas o a las instituciones de asistencia social (hogares, asilos, orfanatos, hospitales, centros educativos) de dichas comunidades. En su búsqueda de fuentes adicionales de provisión de alimentos para ampliar la escala de su actividad, el Banco de Alimentos se encontró con la red internacional de supermercados HEB, que en 1996 iniciaba sus operaciones en México con la apertura de su primera tienda en la ciudad de Monterrey, y que contaba con su propio banco de alimentos. Sin embargo, sus operaciones no alcanzaban para procesar y repartir el volumen de productos sobrantes que producía el supermercado. La coincidencia en la misión de asistencia social y la complementariedad en las necesidades fue la base para el lanzamiento de esta alianza, de la que la OSC obtuvo no solamente productos para distribuir, sino también acceso a estándares internacionales de calidad en almacenamiento, distribución y administración.

Fuente: Lozano, G., Romero, C. y Serrano, L. (2003) "Caso Supermercados Internacionales HEB y el Bando de Alimentos de Cáritas de Monterrey, A.C.", EGADE Business School. Disponible en [www.sekn.org](http://www.sekn.org).

## Relaciones transaccionales y de integración

Lejos de la tradicional relación *caritativa* o *filantrópica*, de carácter fugaz, puntual y unilateral, las alianzas colaborativas entre OSC y empresas suponen interacciones más amplias y profundas y flujos bilaterales de recursos, es decir, la presencia de contribuciones (recursos físicos, materiales, humanos y relacionales, conocimiento, experiencia, etc.) de ambas partes, a la vez que la disposición de ambas a compartir tanto riesgos como beneficios.

Las alianzas colaborativas pueden ser *transaccionales* o de *integración*. A la fase más elemental de relaciones, en efecto, sigue la fase *transaccional*, que a diferencia de la primera —una mera relación solicitante-donante— supone un flujo bidireccional de recursos, es decir, algún *intercambio* de valor. Esta forma de colaboración es algo más que una fuente de recursos para las OSC y de imagen positiva para las empresas. Más allá de la mera donación de dinero, los recursos invertidos son más variados y ambas partes obtienen algún beneficio tangible. La colaboración se centra en alguna actividad definida, por ejemplo de difusión y/o

comercialización. En otras palabras, la participación de la empresa puede girar en torno de la venta de un producto o servicio, en apoyo de una buena causa y en nombre de la OSC, que luego recibirá una parte de lo recaudado (*marketing de causas*); o bien puede consistir en la movilización de empleados de la empresa en calidad de voluntarios y/o en la cesión de recursos excedentes.

En la fase de *integración*, finalmente, la colaboración se convierte en una auténtica alianza estratégica que se sostiene en el tiempo por su importancia para el logro de las misiones y objetivos de ambas partes. Esta fase se caracteriza por la multiplicación de los vínculos y las actividades conjuntas, la combinación de competencias y de recursos, y el desarrollo de una relación de confianza más profunda.

### Tres casos breves de alianzas colaborativas OSC-empresa en América Latina

#### Argentina: Red Solidaria-Diario La Nación

En alianza con la Red Solidaria, el diario La Nación, el más tradicional y uno de los de mayor tirada en Argentina, comenzó a incluir periódicamente artículos referidos al sector social, desarrollando suplementos especiales para el diario y la revista semanal, y desde 2000 incluyó en la sección diaria de avisos clasificados una subsección —de por lo menos media página— de "clasificados solidarios". Estos avisos gratuitos en los que las OSC exponen sus necesidades se han convertido en una importante herramienta de intermediación entre OSC y donantes de toda clase de recursos —financieros, materiales y humanos.

#### Costa Rica: FUPROVI-Representaciones Televisivas

La relación entre la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI) y la cadena de TV Representaciones Televisivas se inició en ocasión de un huracán, cuando ambas partes colaboraron en una campaña televisiva para recaudar fondos y construir viviendas para los damnificados. La asociación se volvió permanente una vez pasada la emergencia.

#### Nicaragua: Emprendedores Juveniles-Texaco

Emprendedores Juveniles de Nicaragua, una OSC surgida como filial local de Junior Achievement International (JAI), se asoció desde sus inicios en 1991 en una relación filantrópica con Texaco: la empresa aportaba fondos y voluntarios para los programas que dictaba la OSC. En vistas de que la tasa de deserción escolar en

Nicaragua era mucho más elevada que en otros países donde operaba JAI, en 1997 la OSC se apartó del enfoque que JAI empleaba en otros países y comenzó a focalizar sus programas en jóvenes en situación de riesgo social. Ese mismo año Texaco construyó una escuela primaria y secundaria en la que comenzó a ofrecer capacitación laboral a jóvenes de escasos recursos. Poco después EJN comenzó a dictar varios de sus programas en las instalaciones educativas de la empresa. Así quedó atrás la fase caritativa de la relación.

Fuente: Austin, J., Reficco, E., Berger, G. et al. (2005) *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington DC: BID.

Este libro, que incluye un análisis en profundidad de 24 alianzas entre OSC y empresas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Nicaragua y Perú, está disponible en <http://publications.iadb.org>.

## La construcción de la confianza

En términos generales, el sector privado y la sociedad civil organizada, manejan competencias y poseen recursos altamente complementarios: recursos financieros, tecnología, conocimientos de gestión y capacidad logística, por un lado; conocimiento de las necesidades y el modo de funcionamiento de las comunidades locales, experiencia en la solución de problemas sociales específicos, vínculos y redes sociales y confianza de los beneficiarios, por el otro.

Sin embargo, la relación entre ambos se caracterizó durante largo tiempo por las visiones estereotipadas y la desconfianza recíproca, limitando el alcance y condicionando el éxito de estas alianzas. En efecto, las organizaciones sin fines de lucro solían mirar con desconfianza a un sector movilizad por el afán de lucro, y en un principio también expresaron escepticismo frente al nuevo interés de las empresas por el desarrollo social y el medio ambiente. Las empresas, por su parte, solían mirar con cierta suspicacia a un sector que, desde su perspectiva, parecía creer en el poder mágico de las buenas intenciones y descuidaba los principios básicos de la buena gestión y la exhibición de resultados medibles y comprobables. Estas percepciones parecen haber ido cediendo, en la medida en que ambos sectores cayeron en la cuenta de que tenían algo que aprender del otro, y fueron adoptando algunos principios que solían resultarles más o menos ajenos: por un lado, principios de responsabilidad social y ambiental; por el otro, principios básicos de gestión, diseño de programas, monitoreo y evaluación en aras de la efectividad y la eficiencia.

Cabe señalar, sin embargo, que aunque el financiamiento empresarial a OSC en el marco de la RSE y el Pacto Global auspiciado por las Naciones Unidas sigue una tendencia al aumento en muchos países, no siempre el auge de la RSE

se traduce en un mayor flujo de fondos de origen empresarial hacia las OSC. En el caso de Ecuador, por ejemplo, el 45% de las empresas no realiza aportes a la comunidad. Entre aquellas que sí los realizan, las actividades de RSE desarrolladas a través de OSC ascienden a un magro 7% del conjunto de actividades, el 41% de las cuales es realizada directamente por las empresas y el 10% por intermedio de una iglesia<sup>1</sup>. Que el aumento de las acciones de RSE de las empresas se canalice a través de OSC y no por otros medios dependerá en gran medida de lo que hagan las propias OSC para cambiar las percepciones, modificar las prioridades, y promover sus relaciones con el sector privado.

## La búsqueda de aliados en el sector privado

Dada la creciente presencia de potenciales aliados en el sector privado, es una buena idea dedicar recursos humanos y organizacionales a la realización de un mapeo que permita identificar en el sector privado, potenciales aliados con actuación en los mismos ámbitos o interés en los mismos problemas que la OSC busca resolver. Una vez obtenido un listado de potenciales aliados, es aconsejable reunir tanta información como sea posible sobre cada uno de ellos, recurriendo a fuentes tales como sus informes anuales o páginas web, o por medio del contacto con personas pertenecientes a la empresa o de entidades que hayan trabajado con ella, mediante acercamientos directos o valorando presencialmente estos temas en entrevistas.

### Estrategias para la identificación de potenciales aliados en el sector privado

- Solicitar los informes anuales de las empresas relevantes.
- Identificar a las personas responsables de los programas de RSE.
- Consultar los instrumentos de *benchmarking* nacionales o regionales de RSE.
- Buscar en las páginas de internet o en los informes anuales de las entidades del sector público con competencia en el área de interés.
- Buscar en las páginas de Internet o en los informes anuales de otras OSC que reciben apoyo de o trabajan con el sector privado.

Fuente: Adaptado de Cardona, R. y Sariago, L. (2010) *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. San José, Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad, pág. 25. Disponible en <http://www.aliarse.org>.

<sup>1</sup> AVINA (2012) *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador*, pág. 47. Disponible en <http://www.pactoglobalec>.

Asimismo, es recomendable emprender activamente la búsqueda de aliados por medio de la presentación de una oferta atractiva, tal como lo hace CARE Perú, una OSC peruana afiliada a CARE Internacional, una organización no gubernamental internacional. CARE Perú ejecuta proyectos en alianza con decenas de empresas, y su página web refleja en forma bien gráfica la búsqueda permanente de nuevas alianzas de este tipo.

### Ejemplo: Búsqueda de alianzas con el sector privado

Fuente: <http://www.care.org.pe/empresas/>

En el caso de OSC que ya trabajan en alianza con empresas, es recomendable administrar estas colaboraciones mediante la elaboración de un portafolio o cartera que permita evaluar las mejores combinaciones de costo-beneficio disponibles.

### Los portafolios de colaboraciones

El diseño de una buena cartera de alianzas supone balancear el riesgo mediante una razonable mezcla de alto riesgo-alta recompensa y bajo riesgo-baja recompensa. Para gestionar su cartera, las organizaciones pueden comenzar por ordenarlas y segmentarlas creando un **mapa de colaboraciones**. La primera tarea consiste en hacer un **inventario de las colaboraciones activas**. Este debe incluir un análisis pormenorizado de las alianzas en función de su misión, actividades y recursos (destinados y obtenidos), de modo tal de situar la relación en alguna de las tres fases (filantrópica, transaccional o integradora) de las alianzas entre OSC y empresas. Este análisis nos permitirá comprender la naturaleza de

cada alianza y su posición respecto de las otras, ayudándonos a decidir cuáles priorizar, ya que el sostenimiento y el desarrollo de una alianza requiere de tiempo, esfuerzo y recursos que son por definición limitados.

Fuente: Adaptado de Algar, J. (2011) "Alianzas estratégicas: generar valor social como fuente de valor empresarial", en *Compromiso Empresarial*. Disponible en <http://www.compromisoempresarial.com>.

### Factores de éxito de las alianzas con empresas

Las alianzas productivas, eficaces y duraderas tienden a exhibir una serie de rasgos comunes, entre los que se cuentan los siguientes:

- Selección del socio adecuado en función del valor que su presencia podría aportar a la alianza. Es recomendable realizar la selección tras una búsqueda exhaustiva y un análisis de las fortalezas y debilidades tanto propias como del socio prospectivo. Una vez decidida la formación de la alianza, es conveniente dedicar cierto tiempo al intercambio de información y a la profundización del conocimiento recíproco.
- Objetivos comunes, expectativas compatibles, acuerdo sobre algunos principios básicos (respeto mutuo, equidad y transparencia) y compromiso con los fines acordados.
- Claridad respecto de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y de conocimiento) que requerirá el emprendimiento compartido, y de los aportes que se esperan de cada socio.
- Beneficio mutuo; ambas partes deben obtener algo que valoren como resultado de la colaboración.
- Reconocimiento de las diferencias en culturas organizacionales, de carácter político, estilos de trabajo, ritmos y capacidades, tanto para que no acaben siendo fuente de conflicto como para poder explotarlas productivamente en aras de la obtención de mejores resultados.
- Definición de roles, funciones, responsabilidades y mecanismos decisorios.
- Comunicación fluida, transparencia y rendición de cuentas recíproca.
- Búsqueda de la autosuficiencia y la sustentabilidad; es importante evitar las relaciones de dependencia. La alianza debe ser vista como una oportunidad de aprendizaje y adquisición de nuevas capacidades.

### Algunas claves de éxito, según los protagonistas

En los foros de líderes sociales desarrollados por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), una institución educativa dentro de la Universidad Ramón Llull, en Barcelona, España, los directivos de OSC aportaron las siguientes claves para el éxito de las alianzas con empresas:

- Conocer qué le puede interesar a la empresa.
- Acercarse desde una posición de igualdad, ofreciendo un proyecto interesante y con valor.
- No tener la actitud de pedir, sino de ofrecer construir algo conjunto.
- Tener claro (y dejar en claro desde el principio, con total sinceridad) qué concesiones está dispuesto a hacer, y qué beneficios busca de la alianza.
- Mantener una actitud abierta y humilde.
- Respetar los distintos roles de cada una de las partes.

Fuente: Iglesias, María y Carreras, Ignasi (2013) *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. Barcelona: ESADE/PwC, pág. 99.

## Alianzas multisectoriales y alianzas público-privadas

En la búsqueda de mejores resultados y mayores impactos, las OSC pueden avanzar en estrategias de alianzas simultáneas con varias categorías de actores, tanto del sector privado como del sector público y de la propia sociedad civil (otras OSC, pero también organizaciones de base, centros de investigación, etc.).

### Caso: Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria

La RAE, creada en 1989, reúne actualmente a 24 "centros" (grupos parroquiales, organizaciones de base, casas populares, centros comunitarios, etc.) dedicados a proveer apoyo escolar a estudiantes de nivel primario y secundario en situación de exclusión social. Trabaja en el área de la ciudad de Buenos Aires (Argentina) y en las zonas aledañas del Gran Buenos Aires. Inicial-

mente, los cinco grupos fundadores desarrollaban en los barrios diversas actividades sociales (comedores, merenderos, actividades recreativas y apoyo escolar), en forma poco sistemática. Desde que empezaron a trabajar juntos, se focalizaron en el mejoramiento de la infraestructura educativa (construcción y mejoras en los centros educativos, provisión de equipamiento) y en la elaboración de una propuesta pedagógica común (por ejemplo, trabajaron en el diseño de un método de alfabetización con especialistas del Instituto de Lingüística de la Universidad de Buenos Aires, y desarrollaron un taller para jóvenes con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales). Asimismo, buscaron conectarse con grupos de docentes que estuvieran desarrollando actividades similares en otros barrios, lo cual resultó en la progresiva ampliación de la red, y con fundaciones y empresas privadas, agencias de cooperación internacional y reparticiones gubernamentales nacionales, provinciales y locales que la proveyeron de asistencia financiera y recursos técnicos. Así, por ejemplo, se fortaleció institucionalmente a las organizaciones miembro con el apoyo del Programa de Capacitación a Distancia (PCAD) del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social.

El trabajo de la alianza hizo posible el fortalecimiento estructural de las organizaciones mediante la incorporación de herramientas contables y mecanismos de seguimiento y evaluación, la creciente profesionalización de sus tareas, y el aumento del acceso al financiamiento.

Fuente: Berger, G. Jones, M. y Browne, M. (2008) *op. cit.*, págs. 222-235.

Estas alianzas inter o multisectoriales no son nuevas; lo que es novedoso es la cantidad de experiencias de este tipo que es posible observar en la actualidad, su proliferación y el carácter sostenido y productivo de muchas de las relaciones así entabladas.

Al mismo tiempo, una serie de procesos globales convergen en la producción de nuevas opciones de alianzas que las OSC deben aprovechar. En efecto, muchas de las tareas que tradicionalmente eran –mal o bien– desempeñadas por el Estado (educación, salud, infraestructura), junto con otras que constituyen respuestas a desafíos relativamente nuevos o sobre los que solamente en tiempos recientes se constituyó el consenso necesario (igualdad de género, desarrollo sostenible, cambio climático, agenda de derechos), y que durante las últimas décadas recayeron en gran medida sobre las espaldas de la sociedad civil, son cada vez más

gestionadas en forma conjunta por actores de los sectores público y privado.

Estos emprendimientos conjuntos, designados como alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD), suponen el replanteo de las funciones y el fortalecimiento de las capacidades del Estado, que conserva un rol fundamental de regulación y supervisión, más que su desplazamiento de la escena. Del mismo modo, el rol del sector privado, que obviamente sigue manteniendo su fin de lucro, es trastocado por efecto del énfasis creciente en su capacidad y su voluntad para contribuir al desarrollo social y sustentable.

Las APPD combinan recursos complementarios de diferentes actores (Estado, empresas, fundaciones corporativas y filantropías privadas, OSC, universidades, think tanks y centros de investigación, organismos regionales y multilaterales) con el objeto de obtener mayor impacto en algún objetivo de desarrollo, generalmente en áreas tales como salud, educación, trabajo, medio ambiente o desarrollo local. No todas las APPD involucran a la sociedad civil, ya que también existen alianzas entre el sector público estatal y el sector privado empresarial, sin la participación de OSC. Sin embargo, la concentración aquí será en las APPD que sí involucran a la sociedad civil.

En las APPD que incluyen a la sociedad civil organizada, el sector público proporciona, por ejemplo, incentivos y marcos legales, la legitimidad que emana de la representación política, extensas redes de contactos, cobertura y alcance nacional, datos provenientes del sistema público de información, capacidad de intervención y conocimiento del terreno, además de recursos financieros; el sector privado aporta recursos financieros, tecnológicos y logísticos, conocimiento de los mercados y experiencia en gestión, innovación y marketing, capacitación de personal y manejo de redes de distribución, entre otros recursos; y la sociedad civil organizada ofrece su conocimiento y experiencia en el manejo de problemas sociales específicos, su inserción en las comunidades, capacidad de identificar necesidades, flexibilidad y creatividad para la superación de problemas y habilidades de intermediación entre gobierno y empresas, además de experiencia en la provisión de servicios.

La sociedad civil es un socio valioso en estas alianzas, en la medida en que aporta recursos que suponen beneficios tanto para el sector privado como para los actores gubernamentales. Como ya se ha visto, las empresas obtienen de sus alianzas con OSC beneficios tales como legitimidad y mejoras de imagen, posicionamiento de marca, fidelización de clientes, oportunidades de reclutamiento, ampliación de la gama de productos, apertura de mercados y desarrollo de innovaciones. Los gobiernos, por su parte, obtienen gracias a sus alianzas con OSC beneficios en términos de trabajo voluntario, ahorro de costos, conocimiento de las necesidades sociales, vínculos con y conocimiento de las

comunidades, experiencia en la gestión de problemáticas específicas, flexibilidad y rapidez de respuesta en el terreno y llegada a poblaciones más amplias y diversas con importante grado de credibilidad.

### **Una alianza público-privada para el desarrollo: El caso del Programa Intel Educar para el futuro**

En Costa Rica, la corporación multinacional Intel ha privilegiado el tema de la educación en el marco de la definición de su responsabilidad social. Así, formó parte - junto con el sector público y la sociedad civil - de una APPD centrada en la educación primaria y secundaria. Por parte del sector público participaron el Ministerio de Educación y varias universidades estatales (UCR, ITCR, UNA), mientras que por la sociedad civil organizada intervinieron la Fundación Omar Dengo, CEDES Don Bosco, la Fundación PANIAMOR, CIENTEC y otras OSC que trabajaban en el tema. El programa se centró en la capacitación de maestros y profesores en el uso de tecnologías y métodos pedagógicos que fortalecen la adquisición, por parte de los alumnos, de habilidades de indagación e investigación, trabajo en equipo, pensamiento crítico, creatividad y uso fluido de la tecnología. Hacia 2007, más de 18.000 educadores costarricenses (el 30% de los educadores de Kinder, primaria y secundaria) habían participado en el programa, solventado por una inversión de Intel de alrededor de un millón y medio de dólares. Entre 1998 y 2007, la inversión financiera (sin contar donaciones de equipos) de Intel en el área educativa fue de unos US\$8,5 millones.

Fuente: ALIARSE (2009) *Alianzas para el desarrollo: motor de la responsabilidad social. Casos de organizaciones públicas y privadas en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad, págs. 61-76. Disponible en <http://www.aliarse.org>.

Más ejemplos de APPD en el ámbito de la educación, véase Fundación DIS (2011) *Guía sobre alianzas de cooperación público-privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos*. Bogotá: Fundación DIS. Disponible en <http://www.gestionsocial.org>.

Cabe señalar; sin embargo, que las APPD son un instrumento que aún no está plenamente desarrollado sino en curso de elaboración, y que en muchos países uno de sus actores imprescindibles –el Estado- necesita ante todo cultivar sus capacidades y crear un marco regulatorio adecuado para que dichas alianzas puedan surgir y prosperar: De ahí que buena parte de los esfuerzos realizados por organismos multilaterales –tales como el BID, mediante su Programa de Promoción de Alianzas Público-Privadas para América Latina y el Caribe- se hayan concentrado hasta ahora en “dar apoyo a los gobiernos de estos países en las fases más preliminares de los procesos de puesta en marcha de proyectos APP” por medio de asesorías enfocadas en el análisis de entornos legales y regulatorios y en la producción de recomendaciones para su adaptación<sup>2</sup>.

---

2 Ver Programa de Promoción de Alianzas Público Privadas, en: [www.piappem.org/file.php?id=293](http://www.piappem.org/file.php?id=293).

# Capítulo 3

## Alianzas Colaborativas para la Incidencia

---



# Capítulo 3

## Alianzas Colaborativas para la Incidencia

### ¿Qué es la incidencia?

La incidencia, también conocida por el término anglosajón *advocacy*, es el esfuerzo deliberado y estratégicamente planificado para producir un cambio en la realidad (en las políticas, las regulaciones, las prácticas e incluso las conciencias) a nivel ya sea local, nacional, regional o global.

El trabajo de incidencia requiere, ante todo, de *planificación*. Como veremos enseguida, eso significa, en primer lugar, identificar a los actores relevantes sobre los cuales se buscará influir para producir el cambio deseado. La capacidad de incidir sobre la realidad para modificarla, por su parte, es el resultado de una serie de *aprendizajes*, tanto individuales como organizacionales.

#### La incidencia según UNICEF

“La incidencia es el proceso deliberado, basado en evidencia demostrable, para ejercer influencia directa o indirecta sobre los tomadores de decisiones y los actores y públicos relevantes que [en el caso de UNICEF] contribuyan a la efectivización de los derechos de niños y mujeres”.

Fuente: UNICEF (2010) *Advocacy Toolkit. A guide to influence decisions that improve children's lives*. Nueva York: UNICEF, pág. 3.

En función de sus objetivos, es posible distinguir analíticamente dos formas de incidencia: pública y política (a falta de rótulos mejores, ya que en última instancia ambas tienen carácter tanto político como público).

La incidencia *pública* intenta instalar los temas en la agenda de la opinión pública y producir cambios en ésta mediante tareas de comunicación, difusión y promoción del debate.

La incidencia *política*, por su parte, trata de influir sobre el diseño y la implementación de políticas públicas, y por consiguiente busca operar básicamente sobre los gobiernos y demás formuladores y administradores de la política pública. Adicionalmente, las actividades de incidencia política pueden estar orientadas a modificar la forma en que son tomadas las decisiones públicas (por ejemplo, para volverla más abierta a la participación de la ciudadanía). Es posible incidir en cualquiera de las etapas de producción

de las políticas públicas, desde la constitución de la agenda gubernamental hasta la evaluación y el monitoreo de las políticas implementadas, pasando por la adopción, el diseño y la implementación propiamente dicha.

#### El ciclo de las políticas públicas

Las *políticas públicas* son estrategias diseñadas para resolver problemas públicos.

El *ciclo de las políticas públicas* incluye las siguientes etapas:

1. Identificación del problema (causas, evolución, afectados, consecuencias), por iniciativa de actores internos del sistema político, por efecto de la movilización social o de presiones corporativas, o por acción de los medios de comunicación. El problema así definido pasa a formar parte de la agenda política.
2. Presentación de alternativas de soluciones y adopción de una decisión.
3. Diseño de intervenciones que hagan operativa la decisión adoptada.
4. Implementación de las políticas y programas.
5. Evaluación y monitoreo de las políticas y programas.

### Capacidades institucionales para la incidencia

Para poder abocarse a la incidencia, las OSC deben cumplir una serie de condiciones básicas:

- Estructura organizativa (equipo de trabajo capaz de producir información y actuar sobre esa base).
- Conocimiento técnico y trayectoria en el área temática.
- Capacidad de análisis estratégico (para identificar y conceptualizar el problema que se enfrenta y proponer soluciones adecuadas, para identificar a los actores clave sobre los cuales es necesario influir para instalar esas soluciones, para planificar y monitorear la realización de las acciones de incidencia, para identificar y acumular los recursos institucionales necesarios para llevarlas a cabo, etc.) y flexibilidad para reaccionar con rapidez ante oportunidades y amenazas.

- Capacidad de recaudación y ejecución presupuestaria, y de movilización de recursos no financieros (por ejemplo, de voluntarios).
- Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (factor de legitimidad a la vez que de optimización de recursos).
- Capacidad de negociación y resolución de conflictos, tanto hacia adentro como hacia fuera.
- Capacidad para vincularse con los medios de comunicación (difusión de las motivaciones y razones de la incidencia; visibilidad de las acciones; impulso de la transparencia de los procesos de toma de decisiones de política pública para que los decisores deban fundamentar sus decisiones).
- Capacidad para hacer un uso efectivo de las redes sociales (constitución de coaliciones de apoyo capaces de hacer oír su voz frente a los tomadores de decisiones).
- Capacidad para vincularse con funcionarios y autoridades (discernimiento de las posiciones relevantes, persistencia para hacer un buen seguimiento de los contactos, flexibilidad para utilizar todos los medios disponibles, asertividad en la presentación de demandas, poder argumentativo).
- Capacidad para trabajar en redes, coaliciones y alianzas.

### Cuestionario para autoevaluación de organizaciones

La organización chilena Participa ofrece un cuestionario de autoevaluación que las OSC pueden utilizar para conocer el nivel de capacidades con que cuentan para impulsar una estrategia de incidencia, así como los aspectos que deben fortalecer mediante capacitaciones, asistencia técnica, alianzas o apoyos específicos. El cuestionario abarca siete dimensiones: **pensamiento y análisis estratégico, conocimiento del tema y del sector en que se inserta, capacidad de trabajar en redes, capacidad de relacionamiento con los medios de comunicación, capacidad de uso de redes sociales, capacidad de relacionamiento con las autoridades responsables del tema en cuestión y capacidad de recaudación y gestión de recursos económicos, humanos y otros.**

Fuente: Participa/Incidencia (2012) *Guía de incidencia política para organizaciones de la sociedad civil*. Santiago de Chile: Participa/Incidencia. El cuestionario se presenta en las páginas 17 a 20 de este manual, el que está disponible a texto completo en el siguiente enlace: [http://programaimpactos.org/toolkit/otros\\_documentos/Guia-de-Incidencia-Politica-y-casos-emblematicos-PARTICIPA-31.05.12.pdf](http://programaimpactos.org/toolkit/otros_documentos/Guia-de-Incidencia-Politica-y-casos-emblematicos-PARTICIPA-31.05.12.pdf)

## Incidencia y estrategia

Para tener éxito, la incidencia política debe ser esencialmente estratégica. El desarrollo de una estrategia de incidencia debe incluir:

1. Un *diagnóstico inicial*, empezando por la identificación del problema que se busca resolver y el análisis de sus *causas y consecuencias*, así como del *clima político* del momento (relaciones de fuerzas, estado de la opinión, etc.), que determinará el momento más adecuado para lanzar la iniciativa así como las formas concretas que ésta adoptará. En esta etapa es fundamental la capacidad de recolección y sistematización de información.
2. Un examen de las *alternativas de soluciones disponibles* y una buena delimitación de los objetivos propuestos. En este punto el Consejo Latinoamericano y del Caribe de ONGs con Servicio en VIH/SIDA (LACCASO) recomienda utilizar el concepto AMORES, con el objeto de redactar objetivos que sean Alcanzables, Medibles, Oportunos, Realistas, Específicos y Sencillos.
3. Una *evaluación de las capacidades organizacionales* disponible para lanzar y sostener la estrategia de incidencia.

Un buen ejercicio inicial de diagnóstico y evaluación es el trabajo grupal sobre la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite observar simultáneamente aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y elementos del contexto (oportunidades y amenazas).

### Ejemplo: Análisis de las FODA para una OSC pequeña que recién comienza y que desea utilizar los resultados de un estudio para influir sobre una política gubernamental

#### Fortalezas

- Podemos hacer el seguimiento de esta investigación dado que la pequeña cantidad de trabajo actual significa más tiempo disponible.
- Nuestro investigador líder tiene una gran reputación dentro de la comunidad de la política. El director de nuestra organización tiene buenos vínculos con el Ministerio.

#### Debilidades

- Nuestra organización tiene poca reputación en otras áreas del gobierno.

- Tenemos poco personal con habilidades básicas en muchas áreas.
- Somos vulnerables a la enfermedad o retiro de un miembro clave del personal.

#### Oportunidades

- Estamos trabajando en un tema clave de la agenda.
- El gobierno proclama querer escuchar las voces de ONGs locales. Otras ONGs de nuestra región nos brindarán su apoyo.

#### Amenazas

- ¿Será el informe demasiado susceptible en el plano político, y amenazará el financiamiento por parte de los patrocinadores?
- Existe un conjunto de contra-pruebas que puede ser utilizado para desacreditar nuestra investigación, y por lo tanto, nuestra organización.

Fuente: Start, D. y Hovland, I. (2004) *Herramientas para el impacto en las políticas públicas*. Londres: Instituto de Desarrollo en Países Extranjeros, pág. 32. Disponible en <http://www.odi.org>.

4. Un *análisis orientado a comprender* cuáles son los espacios donde se toman las decisiones referidas al problema que se pretende solucionar. La situación en que se invierten tiempo y recursos en una arena determinada para finalmente caer en la cuenta de que la capacidad de producir la decisión deseada reside en otro espacio es más frecuente de lo que se cree. Por ejemplo, de nada servirá manifestarse frente a la Casa de Gobierno si la discusión está instalada en el Congreso, a menos que se espere del presidente una influencia decisiva sobre los legisladores para que éstos aprueben la ley deseada.
5. Un *mapeo de actores* (potenciales aliados, rivales, tomadores de decisiones, actores influyentes, etc.). Así, por ejemplo, una vez identificada la arena en que se juega la decisión (por ejemplo, la Cámara de Diputados), es importante identificar a los diputados que impulsan el proyecto de ley, los que se oponen más vehementemente, los que tienen posiciones fluctuantes y podrían ser receptivos a los argumentos, los que integran la comisión que está estudiando la iniciativa, etc.

#### Mapeo de actores

- Es importante identificar constelaciones de intereses con el objeto de tener claro qué actores podrían sumarse a la alianza y cuáles probable o seguramente se opondrán a sus iniciativas.

- Los actores insertos pueden clasificarse también en función de su forma y grado de poder o influencia: en ese sentido es importante distinguir entre **tomadores de decisiones** (aquellos, generalmente autoridades electas pero también funcionarios designados, que se hallan en condiciones de tomar la decisión que resolverá de uno u otro modo el problema de que se trate, asumiendo la responsabilidad política por la decisión), **hacedores de políticas** (funcionarios públicos y asesores con perfil técnico, encargados de ofrecer a los tomadores de decisiones un menú de alternativas y soluciones para los problemas), **actores con poder de veto** (aquellos que, aunque no están en posición de tomar decisiones, pueden obstaculizar la toma de decisiones por parte de aquellos que sí están autorizados a hacerlo) y **actores con influencia** (aquellos que, aunque no pueden tomar ni vetar decisiones, están en condiciones de aportar recursos al proceso y cuya opinión es escuchada por los decisores y/o actores con poder de veto). La relación con cada conjunto de actores debe perseguir distintos objetivos y ser manejada de un modo diferente por las organizaciones que buscan incidir sobre las políticas públicas.

6. Un *plan de acción* que incluya la definición de la estrategia (por ejemplo, concientización de la sociedad) y de las acciones que dicha estrategia requiere (en este caso, investigaciones, talleres y seminarios, publicaciones, campañas en la vía pública), y el establecimiento de un presupuesto, un cronograma, y mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan saber si los objetivos fueron alcanzados (efectividad), y si se hizo con eficiencia (óptima relación costo/beneficio).

El plan de acción también debe incluir un plan de comunicaciones, el cual hará uso de alguna combinación de formatos de entre el amplio listado disponible: noticias en la prensa, entrevistas a los medios, boletines informativos, conferencias de prensa, diálogos públicos, comunicaciones privadas, foros, simposios y encuentros locales, nacionales, regionales e internacionales, cartas abiertas, peticiones, declaraciones públicas, volantes, correos electrónicos, llamados telefónicos, páginas web, movilizaciones callejeras, etc. En función del mensaje que se desee transmitir habrán de elegirse las potenciales audiencias, formatos, materiales, tiempos, etc.

### Ejemplo: Elaboración de estrategia de incidencia de una organización de defensa de los derechos de las personas que viven con HIV/SIDA

**Problema identificado:** La falta de regulaciones para el personal de la clínica local que atiende casos de HIV/SIDA facilita la violación de la confidencialidad de los pacientes.

**Causa inmediata:** Falta de obligación para el personal de mantener la confidencialidad de la información.

**Causa profunda:** Ignorancia y discriminación.

**Alternativas presentadas a discusión:** Demandas ante la instancia nacional o local de derechos humanos; negociación con el director de la clínica para cambiar el modo de manejo de la información; propuesta de elaboración de una guía de atención que priorice la confidencialidad; proyecto de legislación o regulación que establezca la confidencialidad como obligatoria para el personal de salud.

**Alternativa escogida:** Proyecto de legislación o regulación que norme la confidencialidad como obligatoria para el personal de salud (es la única de las opciones propuestas que genera un cambio permanente y se constituye en política pública).

**Estrategias presentadas en lluvia de ideas:** Acercamiento y negociación con legisladores y/o partidos políticos; propuesta al Programa Nacional de SIDA; propuesta y negociación con el responsable de Salud Pública del país; movilización social.

**Tipo de estrategia seleccionada tras ejercicio FODA:** Estrategia negociadora y pública.

**Estrategia escogida:** Propuesta y negociación con el responsable nacional de Salud Pública.

**Objetivo delimitado:** Promover la elaboración y aprobación por parte del Ministerio de Salud, dentro de un plazo de 10 meses, de una reglamentación para la atención de personas con HIV/SIDA que garantice la confidencialidad de su estatus.

**Mensaje principal sobre el cual basar el plan de comunicaciones:** "La confidencialidad es indispensable para proteger los derechos humanos de quienes viven con VIH/SIDA."

**Actores clave identificados:** La audiencia primaria es el Ministro de Salud o el cuerpo colegiado que defina en el país las políticas de VIH/SIDA; la audiencia secundaria está integrada por los asesores del ministro, el viceministro encargado del tema VIH/SIDA y, en caso de que haya un Consejo, los asesores de sus miembros o las personas con influencia sobre éstos.

**Mapeo político:**

	Poder	ALIADOS	NEUTRALES	OPONENTES
Jerarquía de la Iglesia Católica	+++++			
Ministro de Salud	++++			
Organizaciones con trabajo en VIH/SIDA	++			
Grupos de PVVA	+			
Viceministro de Salud	++			
Asesor de normatividad	+			
Consejo Nacional de Seguridad	++			
Directores de Clínicas especializadas	+			
Sindicato de trabajadores de la Salud	+++			

Fuente: LACCASO (2007) *Manual práctico de incidencia política. Una guía práctica para organizaciones de la sociedad civil*, Caracas: LACCASO. En [http://hivhealthclearinghouse.unesco.org/sites/default/files/resources/santiago\\_manual\\_ip\\_-laccaso.pdf](http://hivhealthclearinghouse.unesco.org/sites/default/files/resources/santiago_manual_ip_-laccaso.pdf)

## Estrategias y herramientas

Todo plan de incidencia se compone básicamente de estrategias y herramientas o actividades. Para cada estrategia es posible seleccionar de entre un menú de herramientas: por ejemplo, si se opta por una estrategia de cabildeo, las herramientas disponibles (que es posible emplear en forma complementaria) incluyen llamados telefónicos, visitas, presentaciones formales, apertura de espacios de negociación y mecanismos de búsqueda de consenso. Si se persigue una estrategia de sensibilización de la ciudadanía, el menú de herramientas incluye la realización y difusión de investigaciones, la organización de y participación en foros, talleres y seminarios, la producción de publicaciones y videos, la realización de campañas en la vía pública y la organización de festivales y espectáculos callejeros, entre otras. Si lo que se busca es incorporar poblaciones afectadas por el problema, se optará por herramientas tales como asambleas, reuniones y talleres de capacitación; actividades de formación de líderes, fortalecimiento institucional y constitución de coaliciones, etc. Finalmente, para la estrategia de movilización existe un menú amplísimo de opciones que abarca desde tradicionales huelgas, tomas y otras formas de ocupación de espacios públicos hasta vigiliadas, plantones, marchas y formas diversas de expresión artística en el contexto de movilizaciones masivas que buscan capturar la atención de la ciudadanía tanto en forma directa como a través de los medios de comunicación.

Un buen "manual de instrucciones" para el desarrollo de estrategias de incidencia es el diseñado por Jim Schultz, del Democracy Center, y adaptada por UNICEF para sus propios fines en la forma que se resume a continuación.

### Nueve preguntas para la incidencia estratégica

#### 1- ¿Qué queremos? Para entender la situación:

- Herramienta 1. Desarrollar un árbol de problemas y soluciones
- Herramienta 2. Planificar la investigación
- Herramienta 3. Generar una base de evidencias
- Herramienta 4. Seleccionar prioridades para la incidencia

#### 2- ¿Quién puede hacerlo realidad? Para entender quiénes son los actores relevantes, su poder relativo y la mecánica del cambio:

- Herramienta 5. Mapear los intereses, influencia e importancia de los actores
- Herramienta 6. Mapear el poder relativo de los actores
- Herramienta 7. Mapear los objetivos a los que se apuntará

#### 3- ¿Qué necesitan escuchar? Para alcanzar una audiencia específica:

- Herramienta 8. Desarrollar mensajes basados en evidencia

#### 4- ¿De quién necesitan escucharlo? Para identificar el mensajero apropiado para la audiencia:

- Herramienta 9. Elegir a los mensajeros estratégicamente

#### 5- ¿Cómo podemos asegurarnos de que lo escuchan? Para identificar procesos, oportunidades y puntos de entrada:

- Herramienta 10. Elegir los mejores canales para transmitir el mensaje
- Herramienta 11. Identificar y planificar oportunidades
- Herramienta 12. Ejercer influencia mediante el cabildeo
- Herramienta 13. Negociar

#### 6- ¿Qué tenemos?

- Herramienta 14. Realizar un análisis de cuáles son las capacidades y recursos con que contamos. Posible aplicación de un análisis de fortalezas y debilidades.

#### 7- ¿Qué necesitamos?

- Para reconocer capacidades y lagunas:  
Herramienta 15. Evaluar la capacidad interna de incidencia mediante la identificación de ventajas, desafíos, amenazas, oportunidades y pasos a seguir (modelo ACT-ON)

#### 8- ¿Cómo empezamos a actuar? Para establecer objetivos y resultados intermedios y desarrollar un plan de acción:

- Herramienta 17. Ser específico, medible/monitoreable, alcanzable, orientado a los resultados, realista/fundado en recursos/relevante, y ajustado a cronograma
- Herramienta 18. Planificación de la acción de incidencia

#### 9- ¿Cómo sabemos si está funcionando? Para monitorear y evaluar la incidencia:

- Herramienta 17. Usar "marcos lógicos" para planificar la acción de incidencia.

Fuente: UNICEF (2010) *op. cit.*

## Alianzas para la incidencia

Como se ha visto, existen numerosas herramientas para la incidencia a disposición de las OSC: disseminación de publicaciones, comunicación y trabajo con los medios, campañas públicas, foros para el intercambio de ideas entre los actores involucrados, trabajo en el terreno con los interesados o afectados por el problema que se trata de resolver, movilización social, negociación y cabildeo, trabajo en colaboración.

El establecimiento de alianzas es una herramienta poderosa, dada su capacidad para multiplicar el impacto de la labor de incidencia mediante la replicación en mayor escala de los modelos de intervención que hayan dado buenos resultados y la combinación de recursos complementarios de diferentes actores de la sociedad civil (alianza con organizaciones pares o inserción en redes) o de actores de diferentes sectores. En otras palabras, las alianzas para la incidencia pueden involucrar a varias OSC, pero también pueden asociar a OSC con organismos públicos, empresas, instituciones académicas, donantes bilaterales u organismos internacionales.

Un ejemplo de alianza colaborativa para la incidencia política entre OSC es el de la Alianza Regional por la Libre Expresión e Información, que se describe a continuación.

### Caso: Alianza Regional por la Libre Expresión e Información

La Alianza Regional por la Libre Expresión e Información incluye a una veintena de organizaciones de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Su objetivo es promover la libertad de expresión e información en América Latina y el Caribe por medio del *litigio estratégico* (por ejemplo, con la presentación de recursos de nulidad ante decisiones de los Estados que atentan contra la libertad de expresión o información), la *investigación aplicada* (por ejemplo, realizando estudios sobre el estado de situación en cada país para formular sobre esa base recomendaciones a los gobiernos); *capacitación y asistencia técnica* (con el objeto de reforzar los recursos y las capacidades de incidencia de la sociedad civil, y en particular de las OSC más débiles o vulnerables); *comunicación* (declaraciones, cartas abiertas, presentaciones públicas); y *cabildeo* tanto en foros internacionales como frente a los poderes legislativos de los países, con el objeto de lograr la aprobación de nuevas leyes de ac-

ceso a la información. La Alianza Regional busca también erigirse en espacio de interlocución entre la sociedad civil, la OEA y los gobiernos de los países de la región en temas vinculados con la libertad de expresión y el acceso a la información pública, y proveer foros y puntos de encuentro para los actores involucrados. Varias organizaciones que integran la Alianza Regional, por su parte, mantienen alianzas con entidades académicas que han resultado en el establecimiento de numerosas cátedras de Derecho de la Información.

Fuente: <http://www.alianzaregional.net>

Otras alianzas para la incidencia reúnen a actores de la sociedad civil organizada y a actores gubernamentales. Y lo hacen, en ocasiones cada vez más frecuentes, con la asistencia de agencias de organismos internacionales que intervienen estratégicamente con el objeto de –como en el caso de ONU Mujeres– “crear puentes, coordinar y liderar” alianzas que fortalezcan la capacidad de incidencia de movimientos, organizaciones y activistas (en este caso, para la promoción de la igualdad de género). ONU Mujeres “coordina y lidera alianzas estratégicas y técnicas, tanto públicas como privadas, para promover la participación política de las mujeres a nivel regional y en los países” así como “genera mecanismos de coordinación, diálogo y encuentros interinstitucionales e intersectoriales para y con los movimientos de mujeres, el sistema de las Naciones Unidas, los donantes, los grupos de mujeres políticas, las contrapartes nacionales y regionales, los parlamentos, los y las políticos, los partidos políticos, los medios de comunicación y el sector privado”<sup>3</sup>. Esta es la clase de oportunidades a las cuales deben prestar atención las OSC de defensa de los derechos de las mujeres.

### Caso: Subvenciones de Implementación del Fondo para la Igualdad de Género de ONU Mujeres

En julio de 2010, el Fondo para la Igualdad de Género anunció la aprobación de subvenciones de implementación por USD 27,5 millones en 13 países, con montos de hasta USD 3 millones por programa. Los apoyos buscan acelerar la acción en materia de leyes y políticas nacionales en pos de la igualdad de género. La región de América Latina y el Caribe recibió cuatro de las trece subvenciones, que fueron otorgadas a proyectos en Brasil, México, Bolivia y Jamaica.

3 Véase ONU Mujeres (2014) *Empoderamiento político de las mujeres: Marco para una acción estratégica. América Latina y el Caribe (2014-2017)*. Panamá: ONU Mujeres, pág. 47. Disponible en <http://www.unwomen.org>.

En Jamaica, por ejemplo, el proyecto apoyado fue presentado por una coalición gobierno-sociedad civil en la que participaron la Oficina de Asuntos de Mujeres, la Fundación de Resolución de Conflictos y varias OSC e institutos de investigación. Para institucionalizar la transversalización de género dentro de los ministerios se propone emplear estrategias innovadoras de presión sobre los sectores públicos y privados de modo tal de lograr la adopción de políticas sensibles al género en la mayoría de ministerios y en la mitad de las empresas y organizaciones privadas participantes. A través de capacitación en liderazgo, programas de asesoría, y la creación de asociaciones profesionales de trabajadoras informales, el programa apunta también a generar mayor seguridad económica para más de 10.000 mujeres trabajadoras y aumentar en un 20% el número de mujeres candidatas para cargos políticos.

Fuente: <http://www.unwomen.org>

## Alianzas colaborativas para la incidencia: costos y beneficios

Entre los factores que condicionan las perspectivas de éxito de la incidencia, se destacan la calidad de la información disponible (que debe ser el resultado de investigaciones no sesgadas y metodológicamente sólidas); la buena comprensión del contexto en el cual se desarrollarán las tareas de incidencia (y, en particular, la comprensión de las conexiones existentes entre agendas locales, nacionales, regionales y globales); y la capacidad de trabajo conjunto con otros actores que persigan los mismos fines o cuyas demandas puedan asimilarse a las propias.

De hecho, las alianzas son clave para el éxito de las estrategias de incidencia, y ello por, al menos, dos grandes razones. En primer lugar, por razones de *legitimidad*. En efecto, el cambio demandado aparecerá como tanto más legítimo (en particular, por presentarse como más representativo del "interés general") cuanto más numerosos, fuertes y unificados sean los actores que lo reclaman. En segundo lugar, por razones de *efectividad*. El trabajo conjunto permite combinar recursos, explotar complementariedades y evitar la duplicación de tareas; reduce la competencia por los recursos disponibles; provee oportunidades para el aprendizaje recíproco; ofrece redes de contención para todos los participantes, y apoyo a los más pequeños o menos experimentados; multiplica las vías de influencia sobre otros actores; y amplía la presencia de la demanda en la opinión pública y en la agenda de políticas.

Como se analizó ya en este manual, el trabajo en el marco de alianzas presenta riesgos, por ejemplo, el fracaso en mantener los delicados equilibrios en que aquellas se fundan —es decir, el hecho de que algunos participantes obtengan de la colaboración más que otros— puede derivar en divisiones y rupturas. También puede tener costos en términos de agilidad (ya que la toma de decisiones lleva tanto más tiempo cuantos más son los intereses o puntos de vista que es necesario conciliar), sacrificio de objetivos (en la medida en que la búsqueda de consensos internos puede redundar en la limitación de los objetivos a aquellos que todos los miembros están en condiciones de apoyar), identidad (dilución del perfil específico de cada participante) y reputación (en la medida en que las acciones incorrectas de cualquier integrante de la coalición puede tener repercusiones negativas sobre el resto).

Como se ve, sin embargo, existen mecanismos (por ejemplo, la rotación de funciones y el establecimiento de responsabilidades y nodos de contacto de cada organización) mediante los cuales las organizaciones pueden explotar las ventajas del trabajo en alianzas a la vez que minimizar algunas de sus desventajas.

## Algunas claves para el éxito de las alianzas en términos de la incidencia

- **Considerar el valor agregado de la posible alianza**

Antes de avanzar en la asociación, es importante evaluar si la existencia de la alianza producirá beneficios en términos de credibilidad, legitimidad y efectividad de la labor de incidencia. En ese sentido, la búsqueda de aliados debe estar guiada por la consideración de su valor agregado, que puede tomar la forma de información, comunicación, aprendizajes, visibilidad y/o vinculaciones.

Los objetivos que se pretende alcanzar por medio de la alianza deben ser explicitados y expresados en indicadores medibles, con el objeto de fijar responsabilidades, hacer posible el monitoreo de sus progresos y la evaluación de sus resultados. Es aconsejable seleccionar con cuidado los objetivos intermedios, de modo tal que sean lo suficientemente significativos como para sostener el interés de los participantes a la vez que alcanzables en el mediano plazo.

- **Pensar la alianza en términos tanto tácticos como estratégicos**

Es importante tratar de influir sobre los decisores desde múltiples ángulos; de ahí la importancia de contar con aliados con experiencia y especialización en tácticas diversas y complementarias. Es necesario pensar el modo de atraer y conservar aliados con tales fortalezas, aún cuando se requiera tiempo y esfuerzo para convertirlos en socios activos y comprometidos de la coalición.

Para que la alianza se sostenga en el tiempo, además, es fundamental que las acciones se concentren en el espacio común de acuerdo entre los aliados.

- **Elegir bien y pronto a los aliados**

Los aliados más adecuados son aquellos con los que se comparte objetivos relevantes, además de que tienen presencia a nivel ya sea local, nacional, regional o global, ocupan sitios de toma de decisiones o cuentan con cierta capacidad para influir sobre aquellos de cuyas acciones y decisiones depende el éxito de la empresa, y/o aportan recursos (saberes, habilidades, etc.) complementarios al del otro. Asimismo, con frecuencia los mejores aliados son los que se suman al proyecto desde el inicio, ya que participan y dejan su sello en la tarea de identificar problemas y definir soluciones.

Un punto clave a la hora formar una alianza es dejar en claro cuáles son los intereses y objetivos compartidos, y en cuáles existen divergencias. Éstas deben ser reconocidas abiertamente de modo tal que no se generen suspicacias sobre la marcha, y gestionadas allí donde resulte necesario para no comprometer los valores y objetivos compartidos.

**Ejemplo: Búsqueda de aliados por parte de una organización de defensa de los derechos de las personas que viven con HIV/SIDA**

“Una lectura del contexto nos permite visualizar actores que tradicionalmente no se han ligado a la lucha contra el VIH/SIDA, pero que en el momento político donde sucede la incidencia política estén en algún lugar de visibilidad o de ventaja. O quizá es el momento de llamar a actores que han participado con nosotros en otras problemáticas o a los que hemos acompañado en otros momentos en sus propias estrategias. Otros movimientos pueden empatar con nuestros objetivos por coincidir con las causas de justicia social y son también considerables a la hora de elegir aliados [...]”

Podemos hacer una lista de actores propuestos, las organizaciones que trabajan derechos humanos, las de género, las que trabajan temas donde la confidencialidad es relevante (siguiendo con nuestro ejemplo), las asociaciones médicas, las universidades, entre otros”

Fuente: LACCASO (2007) *op. cit.*

- **Establecer acuerdos explícitos y reglas de funcionamiento, permanencia y desvinculación**

Es importante que la alianza se formalice, es decir, que surja de acuerdos explícitos más que de sobreentendidos (los cuales luego derivarán fácilmente en malentendidos). En primer lugar, los objetivos deben establecerse con claridad. En ese sentido resulta de gran utilidad escribir una declaración de principios que sea la base de la asociación.

Del mismo modo, es fundamental que la alianza se maneje con reglas fijadas de antemano más que con decisiones ad-hoc. El énfasis en las reglas (y, sobre todo, en reglas que refuercen la transparencia) será conducente a una mayor estabilidad de la alianza. Es sin embargo necesario, que existan reglas que establezcan condiciones y mecanismos de desvinculación, para evitar que la decisión de un socio de separarse de la alianza (o, eventualmente, la decisión de la alianza de expulsar a uno de sus miembros) no derive en la descomposición de la propia alianza.

Es fundamental que los acuerdos y la distribución de responsabilidades en que se basa la alianza sean claros y equitativos, y que sean mantenidos en el tiempo.

Si la alianza es integrada por un elevado número de organizaciones, puede ser útil formar un comité directivo integrado por miembros rotativos que representen a subgrupos de organizaciones y que actúen como correa de transmisión de consultas, demandas y decisiones.

- **Tratar a los aliados como pares, colocándolos en una posición de igualdad**

Cada aliado debe ser considerado un activo de la alianza, y es importante identificar las fortalezas de cada cual para obtener lo máximo que pueda dar de sí, al tiempo de identificar sus debilidades para que pueda utilizar la alianza como fuente de oportunidades de fortalecimiento.

La adopción de códigos de conducta que valoren la diversidad y establezcan normas de respeto y responsabilidad favorece la convivencia en el seno de las alianzas.

- **Realizar evaluaciones periódicas**

El progreso de la alianza debe ser evaluado en forma periódica con el objeto de reforzar los mecanismos e intervenciones que están dando resultado e introducir los cambios que sean necesarios allí donde no se verifican avances.

# **Capítulo 4**

## **Alianzas Colaborativas para la Sostenibilidad**

---



## Capítulo 4

### Alianzas Colaborativas para la Sostenibilidad

La idea de sostenibilidad de las OSC se refiere a la capacidad de las organizaciones para perdurar y prosperar como actores sociales efectivos. Son varios los factores que vuelven sostenibles a las OSC: ellos incluyen, sin lugar a dudas, el acceso a fuentes de financiamiento estables, pero también el aumento de sus capacidades para obtener los resultados e impactos buscados, tanto de las intervenciones directas en la comunidad como de sus esfuerzos de incidencia sobre las políticas públicas (que indirectamente contribuyen a atraer financiamiento, y fueron examinados en los capítulos precedentes) y los esfuerzos por implementar políticas efectivas de transparencia y rendición de cuentas (que serán analizados en el próximo capítulo, y que son conducentes tanto a la eficiencia como a la confianza, y por esa vía también a la atracción de financiamiento).

Este capítulo se concentrará en la sostenibilidad financiera de las OSC, que constituye actualmente una encrucijada crítica para muchas organizaciones. Paradójicamente, la lucha por la supervivencia en un contexto que ofrece recursos en cantidades decrecientes se produce al mismo tiempo que las OSC son reconocidas formalmente como actores relevantes del desarrollo y se multiplican las exigencias dirigidas hacia ellas en términos de eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

América Latina ha resultado particularmente afectada por la reducción global de los flujos de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), que fue en el 2011 del 2,7% en términos reales. Buena parte de los países de la región son ahora considerados de renta media y, por lo tanto no prioritarios en el reparto de ayuda pese a seguir teniendo altísimos niveles de desigualdad y padecer importantes debilidades institucionales, problemas ambientales e injusticias sociales. En efecto, según datos de la CEPAL para el 2010, la AOD dirigida hacia América Latina y el Caribe apenas alcanzó el 8% del total mundial, en comparación con el 37% recibido por África y el 30% destinado a Asia. En términos de su peso sobre el producto bruto regional, la AOD canalizada hacia nuestra región pasó de representar más del 1% en la década de 1960 a representar un 0,4% en la década de 1990 y un 0,22% en la actualidad<sup>4</sup>.

Con todo, en términos absolutos, los flujos de la AOD han aumentado significativamente en la región y en la mayoría

de sus países, en el curso de las últimas décadas. Es el acelerado crecimiento de la sociedad civil organizada, a la par de las múltiples demandas sociales que ésta busca satisfacer, lo que ha redundado en una reducción relativa de la oferta de financiamiento en relación con la creciente demanda. Esta desproporción es observable, por ejemplo, en la típicamente baja tasa de aprobación de propuestas presentadas a los llamados a concursos de los donantes. También tiene que ver con los índices de crecimiento de los países de la región, que porcentualmente tienen mejores valores que los países en el continente africano, así como en temas de pobreza y otros indicadores asociados que establecen a los países de otras regiones como prioritarios. Por eso, ahora se trata de integrar otros factores no fáciles de medir, pero que son relevantes (como afectación a democracia, libertades, crecimiento de estilos autoritarios, etc.)

Como resultado de estos procesos, las OSC latinoamericanas han sufrido un fuerte impacto. El financiamiento flexible para acciones independientes de las OSC, disponible en el pasado en gran medida gracias a los recursos internacionales, se ha vuelto cada vez más escaso. Tras cada nueva crisis global, las crecientes inestabilidad e imprevisibilidad de las fuentes de financiamiento han llevado a muchas OSC a la desaparición e impulsado a las restantes a desarrollar mecanismos para diversificar tanto como les fuera posible, sus fuentes de ingresos. Como veremos, por efecto de estos esfuerzos han comenzado a emerger nuevas formas de trabajo y modos de relacionamiento de la sociedad civil organizada con actores gubernamentales y empresariales.

#### El trípode del financiamiento de las OSC

Las OSC se sostienen financieramente sobre un trípode cuyas patas son la ayuda internacional, el Estado y el sector privado. Se trata, sin embargo, de un trípode bastante inestable, cuyos pies difieren ampliamente en solidez.

La abrumadora mayoría de los fondos de la cooperación internacional fluye, bajo la forma de AOD, hacia los gobiernos de los países receptores. Solo un pequeño porcentaje es dirigido directamente hacia las OSC de los países en desarrollo. En efecto, los montos adjudicados a las OSC por vía directa suelen ser pequeños, de tramitación compleja y de continuidad incierta. Cuando las cifras son más elevadas, suelen concentrarse en unas pocas organizaciones con características específicas, a menudo poco representativas del amplio espectro de las OSC.

Durante los años ochenta y noventa, buena parte de esta ayuda fluyó prioritariamente hacia el segmento formal y organizado de la sociedad civil, y en particular hacia las OSC internacionales localizadas en países de la OCDE, asociadas a su vez con OSC locales de los países receptores.

4 Véase CEPAL (2012) *Los países de renta media: Un nuevo enfoque basado en brechas estructurales*. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en [http://cooperacionsursur.org/images/docs/2012-paises\\_renta\\_media\\_WEB.pdf](http://cooperacionsursur.org/images/docs/2012-paises_renta_media_WEB.pdf).

De hecho, centenares de OSC internacionales basadas en los países de la OCDE –unas cuatrocientas solamente en Japón- solían canalizar los fondos recaudados para ayuda al desarrollo hacia OSC de los países beneficiarios. Actualmente son cada vez más numerosas las que –siguiendo el modelo establecido por grandes ONG internacionales como la Cruz Roja, Caritas, Médicos sin Fronteras y Greenpeace- deciden operar sus propias agencias en los países beneficiarios, y ello por variadas razones, entre ellas la definición de estar más directamente en contacto con las poblaciones perjudicadas por situaciones de crisis, afectando el financiamiento de las OSC locales.

Con todo, la cooperación internacional sigue constituyendo –con niveles de dependencia que varían ampliamente de un país a otro - la principal fuente de recursos del sector. Por lo general, ella toma la forma de proyectos tramitados por las embajadas de los países donantes en los países receptores o por las agencias gubernamentales de aquellos, tales como AECID (España), CIDA (Canadá), JAI (Japón), SIDA (Suecia) y USAID (Estados Unidos), de fundaciones de los países donantes (dependientes a menudo de partidos políticos, como son los casos de las fundaciones alemanas Friedrich Ebert, de la socialdemocracia, y Konrad Adenauer, de la democracia cristiana), y de convocatorias de programas especiales de algunos organismos multilaterales –en particular, el sistema de Naciones Unidas, la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.

En las últimas décadas, buena parte de estos recursos se ha concentrado en la provisión de servicios para poblaciones pobres, la investigación y la promoción de políticas y programas contra la pobreza, y el desarrollo de capacidades de los actores locales. Las organizaciones de base confesional se han alimentado también de fondos procedentes de la Iglesia Católica, en el caso de las católicas o, en el de las evangélicas, de redes basadas en los Estados Unidos.

En segundo lugar, las OSC son –cada vez más- receptoras de fondos gubernamentales de sus propios países –parte de los cuales procede, a su vez, de la cooperación internacional girada a los Estados (nacionales, estatales/provinciales, y locales). La dependencia de esta fuente tiende a ser tanto mayor cuanto más exiguas son las formas tradicionales de la cooperación internacional.

Tercero, las OSC se alimentan –en un porcentaje minoritario pero de tendencia ascendente- de fondos procedentes de empresas y de fundaciones privadas creadas por empresarios, políticos, artistas o deportistas. Tales son los casos de la Fundación Bill y Melinda Gates, que registra colaboraciones ascendentes en la mayoría de los países de la región, y de una amplia variedad de fundaciones establecidas por empresas nacionales. Sin embargo, los marcos regulatorios de los países varían ampliamente en términos de incentivos a las donaciones de empresas y fundaciones empresariales,

como también lo hace la disposición de las OSC a trabajar conjuntamente con actores del sector privado.

### **Material de consulta: Estudios sobre mecanismos actuales y fuentes potenciales de financiamiento en América Latina**

En el marco de redes regionales e internacionales, en alianza con organizaciones de otros países de la región, y con el apoyo de donantes internacionales (en particular la Unión Europea), el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) ha realizado una serie de estudios de los mecanismos de financiamiento de las OSC en América Latina que examina las particularidades de las subregiones y, dentro de éstas, de diferentes países, y evalúa la disponibilidad de nuevas fuentes de financiamiento para el sector.

Para más información, véanse, ICD (2014) *Aporte a la generación de propuestas de mecanismos de financiamiento de las ONG en el Cono Sur y Brasil* e ICD (2014) *Estudio regional sobre mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina*, en <http://mesadearticulacion.org>.

## **En busca de nuevas oportunidades**

Las fuentes tradicionales de sustento de las OSC –la cooperación norte-sur bilateral y multilateral, así como los Estados nacionales que canalizan el grueso de dicha cooperación- atraviesan actualmente procesos de transformación. El temor de que futuros recortes redunden en ulteriores reducciones de los flujos de financiamiento para las OSC, sumado a la ya notable desproporción entre oferta y demanda de financiamiento y al hecho de que los fondos entregados a las OSC raramente prevén la financiación de procesos de fortalecimiento institucional o de mecanismos de sostenibilidad futura, está llevando a las OSC de la región a explorar nuevas estrategias, en gran medida complementarias de las anteriores.

Sucesivas crisis y veloces transformaciones experimentadas en los últimos tiempos han llevado cada vez más a las OSC a explorar alternativas que en muchos casos hubieran resultado impensables solo algunos años atrás. En pocas palabras, las OSC enfrentan hoy los siguientes desafíos:

- Situarse en la posición de actores promotores del cambio más que de receptores pasivos de ayuda.
- Buscar recursos en fuentes tan diversas como sea posible, de modo tal de obtener protección ante las contingencias, sortear los vicios de la dependencia de una sola fuente, y –en particular cuando las relaciones únicas involucran el Estado- preservar las capacidades de crítica, control e incidencia.

- Establecer nuevas relaciones que contemplen el financiamiento no solamente de las actividades sino también del funcionamiento y el fortalecimiento institucional de las OSC que las realizan.

Entre las nuevas fuentes de financiamiento disponibles para el sector, se destaca la construcción de alianzas estratégicas junto con otros actores tanto de la sociedad civil como de los sectores público y privado, y particularmente las alianzas con empresas y las alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) ya descritas en el capítulo 2. En las páginas que siguen, se presentará algunas otras prácticas más o menos novedosas que suponen la puesta en uso de capacidades que en el pasado solían ser consideradas ajenas al sector sin fines de lucro, así como la búsqueda de alianzas con otros actores, sobre todo del mundo empresarial. Sin pretensiones de exhaustividad, este estudio se concentrará en algunas formas de búsqueda de financiamiento, relativamente nuevas o que hasta la fecha han sido poco exploradas.

## Estrategias de fundraising

Las OSC han aprendido de su propia experiencia que no basta con impulsar una buena causa para que los recursos fluyan en su apoyo. Es necesario, en cambio, *planificar* una estrategia para la obtención de financiamiento —una estrategia que incluya la búsqueda de aliados, tanto en el sector privado como entre la ciudadanía, dispuestos a financiar actividades y contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones.

En otras palabras, las OSC deben contar con estrategias de *fundraising*, que literalmente significa “captación de fondos” —o, en términos más amplios, captación de recursos, ya que éstos pueden no ser estrictamente monetarios.

El *fundraising* no es solamente una serie de técnicas para recaudar dinero. Supone, además, la identificación de aliados que compartan los valores y misión de la organización y estén dispuestos a contribuir en el largo plazo al logro de sus fines. De ahí, que se lo asocie a la idea de “*friendraising*”, que en inglés suena parecido pero que significa “búsqueda de amigos”.

La captación de recursos requiere a su vez, el uso de recursos humanos, de conocimientos y habilidades (de marketing, comunicación, relaciones públicas, e incluso psicología), y también —hay que decirlo— dinero. En efecto, la recaudación de fondos supone gastos: salarios, honorarios, uso de servicios (teléfono, correo, alquiler), etc. Por lo tanto, debería ser considerada como una inversión, y es importante que ésta sea realizada de modo tal que produzca ganancias y no pérdidas.

De hecho, la labor de captación de recursos está cada vez más profesionalizada, y desde 1960 existe por ejemplo una organización mundial que nuclea a los miembros de la profesión: la *Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos* (AFP por su sigla en inglés) tiene hoy 300 capítulos en todo el mundo, entre los que se cuentan siete capítulos locales en México (ver recuadro).

Este avance del proceso de profesionalización no significa que todas las OSC deban tener un equipo de procuradores de fondos profesionales, que de todos modos la mayoría no podría costear, ni tampoco que deban contratar empresas especializadas en servicios de *fundraising*, que además de ser muy caros presentan el consabido riesgo de la confusión medios-fines, que tiene lugar cuando la organización es convertida en una máquina de recaudar aún a riesgo de perder de vista su misión. Tampoco significa que el trabajo de voluntarios haya dejado de ser central: significa, en cambio, que las OSC deben incorporar una serie de saberes y habilidades nuevos y que deben organizar estratégicamente el trabajo de sus voluntarios mediante la aplicación de herramientas de gestión, mercadeo, comunicación y relaciones públicas, entre otras.

### Recursos: Asociaciones profesionales y organizaciones de apoyo

Además de proveer servicios de capacitación y certificación, promover el intercambio internacional, hacer campañas para aumentar la comprensión pública de la actividad de *fundraising*, abogar por cambios legales que creen un ambiente más favorable a la filantropía y establecer normas éticas para el ejercicio de la profesión, *La Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos (AFP)* —fundada en 1960— es una fuente invaluable de información sobre la captación de fondos para OSC. También sus capítulos locales, como los que existen en México, ofrecen capacitaciones a través de talleres y conferencias de actualización, entre otros servicios que las OSC pueden aprovechar.

En Argentina, la entidad que nuclea a los profesionales del *fundraising* —la *Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS)*— desarrolla programas de capacitación tanto en la ciudad capital como en el interior del país, y proporciona a los socios un espacio de encuentros regulares para la difusión de conocimientos y el intercambio de experiencias.

*La Asociación Española de Fundraising (AEFr)* es una organización sin fines de lucro creada en

1997 para impulsar la filantropía y desarrollar estrategias de captación de fondos para OSC. Tiene 70 entidades miembros, entre las cuales se cuentan organizaciones de cooperación para el desarrollo, atención a infancia, defensa del medio ambiente, derechos humanos, promoción de la cultura, educación, investigación y desarrollo y salud. Desarrolla actividades de divulgación, formación, capacitación, investigación, intercambio, asesoramiento y evaluación. Entre otros materiales asociados con buenas prácticas, ofrece en su página web un código ético de conducta en **fundraising**, un código de buenas prácticas en **face-to-face** (cara a cara) y un código de buenas prácticas en **fundraising** telefónico.

Finalmente, existen OSC que, sobre la base de su propia experiencia, han desarrollado espacios de formación que ofrecen cursos a sus pares de la sociedad civil. Tal es el caso de IPES (Promoción del Desarrollo Sostenible), una organización que trabaja desde 1984 en temas de desarrollo económico local, educación ambiental, gestión de residuos, agua y saneamiento, agricultura urbana y forestería urbana y áreas verdes con intervención en 14 países de América Latina y el Caribe ([www.ipes.org](http://www.ipes.org)). Desde su plataforma, la organización ofrece una variedad de cursos de capacitación y formación —entre ellos, cursos de diseño de proyectos y recaudación de fondos— para promotores, ejecutivos y directivos de organizaciones privadas o públicas, nacionales o internacionales, dedicadas a la promoción del desarrollo en la región.

Para más información, véanse las páginas web de la AFP (<http://www.afpnet.org>), AFP México (<http://massociedad.org.mx/Pages/AFP.aspx>), AEDROS (<http://www.aedros.org>), la Asociación Española de Fundraising (<http://www.aefundraising.org>) y el IPES (<http://www.ipes.org>).

## Actitudes

Ante todo, la búsqueda de financiamiento supone una actitud proactiva por parte de la organización. Se trataría de un consejo superfluo si no fuera porque en la práctica, muchas OSC tienden a adoptar una posición más bien reactiva, inadecuada para garantizar su crecimiento y sostenibilidad y acaso también, su mera supervivencia en un contexto cada vez más difícil.

## Actitudes reactivas vs. actitudes proactivas para captar recursos

Actitud Reactiva	Actitud Proactiva
Tenemos un presupuesto anual a partir del cual programamos nuestras actividades. Pedimos dinero o captamos fondos a partir de las necesidades que van surgiendo. Creemos que los donantes se acercarán a nuestra organización sin necesidad de ir a buscarlos.	Identificamos las necesidades, definimos nuestros proyectos y buscamos financiamiento para realizarlos. Para solicitar donaciones, presentamos al potencial donante un proyecto concreto y atractivo. Realizamos campañas de captación de donantes, a los que intentamos convencer de sumarse a nuestra causa.

Fuente: [www.aefundraising.org](http://www.aefundraising.org)

## Productos

La búsqueda de recursos debe estar precedida de un ejercicio de introspección que busque responder honestamente a la pregunta, “por qué alguien debería darnos algo?”. Así, un buen punto de partida es discutir internamente y hacer un inventario de las razones por las cuales, en el rol de potenciales donantes, donaríamos fondos a nuestra organización, así como las razones por las cuales no lo haríamos. En lo sucesivo, buscaremos el modo de realzar aquellos elementos que nos vuelven una opción atractiva para los potenciales donantes y corregir aquellos que suponen obstáculos para la captación de donaciones.

Para tener éxito, las estrategias de *fundraising* deben solicitar colaboraciones adecuadas a las personas correctas del modo más efectivo y en el momento justo. Así pues, es necesario definir quiénes son los destinatarios —¿el público en general? ¿algunas personas de altos recursos? ¿empresas con programas de RSE?—, cómo se buscará contactarlos —en la calle o puerta a puerta, por teléfono, por Internet y haciendo uso de las redes sociales, con avisos en los medios de comunicación, mediante la estrategia de reclutamiento de cada miembro a otro miembro de su entorno— y qué productos les serán ofrecidos.

Este último punto es central: es importante tener un producto para ofrecer. Así pues, debe presentarse ante cada potencial donante una propuesta o proyecto no solamente bien diseñado sino también *atractivo*. Eso significa, que la propuesta que se haga debe estar en sintonía con sus intereses, con sus valores e incluso con su estilo; debe no solamente incluir un presupuesto detallado, sino también explicitar claramente de qué modo se va a invertir su contribución; debe mostrarle convincentemente que su aporte hará la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto; y debe incluir alguna forma de rendición de cuentas que eventualmente le asegure que su dinero ha sido bien empleado.

## Relaciones

El mercadeo de una causa tiene más perspectivas de éxito si se basa en la construcción de relaciones (conducentes a la obtención de recursos) que en la lisa y llana búsqueda de recursos. De ahí, la utilidad del concepto de *fundraising de relaciones o fundraising relacional* (“*relationship fundraising*”). El establecimiento de relaciones fluidas que transmitan el valor de una causa puede llegar a ser más determinante como incentivo de la donación, que la promesa de deducciones impositivas. En ese sentido, señala el director de la organización argentina AEDROS (Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales), que “la gente dona por el estímulo hacia una causa. Los incentivos [impositivos] contribuyen a aumentar el monto de la donación, pero en quien ya se decidió a donar”<sup>5</sup>.

“El **fundraising** relacional es un enfoque del mercadeo de causas que se centra no en la recaudación de dinero, sino en el desarrollo del máximo potencial de la relación única y especial que existe entre una organización sin fines de lucro y quienes le brindan su apoyo. Cualesquiera sean las estrategias y técnicas empleadas para levantar fondos, las consideraciones prioritarias en el **fundraising** relacional, son la preocupación por el desarrollo de ese vínculo especial y el esfuerzo por evitar cualquier acción que pudiera dañarlo o ponerlo en riesgo. En consecuencia, [...] cada actividad de la organización está orientada a lograr que los donantes se sientan importantes, valorados y considerados. De este modo, el **fundraising** relacional asegura el flujo de mayores fondos por donante en el largo plazo.”

Fuente: Burnett, K. (1996) *Friends for Life: Relationship Fundraising in Practice*. Londres: The White Lion Press Limited, pág. 6.

Burnett (1996) formula una serie de recomendaciones para la puesta en práctica de esta modalidad de *fundraising*, que se presenta a continuación en forma resumida y adaptada.

- **Armar una base de datos con información comprehensiva y utilizable sobre los donantes.**

La tecnología para almacenar y acceder a esta información existe; sin embargo, es fundamental tener claridad respecto de la información absolutamente necesaria (a diferencia de la no esencial, que podría ser bueno tener pero que no compensa el costo de recolección y almacenamiento).

*Desafío:* Guardar la información adecuada del modo correcto a un costo razonable.

- **Identificar los donantes reales pensando en el largo plazo**

Esto es importante porque la mayoría de quienes responden a apelaciones de *fundraising* no son donantes reales desde la perspectiva del *fundraising* relacional (cerca de la mitad donará una sola vez y nunca más; entre quienes donan por segunda vez, menos de la mitad tendrán el potencial para convertirse en donantes comprometidos y estables).

*Desafío:* Utilizar mecanismos para evaluar y predecir el potencial de apoyo en el largo plazo.

- **Buscar nuevos donantes y modos más efectivos para atraerlos**

Los donantes son cada vez más resistentes a las técnicas de mercadeo, y obtener su apoyo es cada vez más difícil y costoso.

Por un lado, debe descartarse la convención que separa a los donantes en diferentes grupos en función de los medios por los cuales son abordados –por teléfono, por correo postal, mediante visitas personales-. Es fundamental entender las comunicaciones desde el punto de vista del donante y, en consecuencia, integrar todos los contactos. Sin embargo, los donantes claramente difieren en intereses y necesidades; es en función de esas diferencias que deben diseñarse las formas de comunicación y no exclusivamente la vía de abordaje.

*Desafío:* Dividir a los donantes en grupos o segmentos manejables y asignar a cada uno la forma (y no solo el canal) de comunicación más adecuada.

- **Identificar a quienes realmente compiten con la organización por la atención de los donantes y desarrollar estrategias para vencerlos**

Es importante tener en cuenta que nuestros competidores no siempre son otras OSC, fundaciones o instituciones. Muchas veces, el dinero que no fluye hacia la organización, no fluye hacia ninguna otra parte: los competidores son, en ese caso, la desconfianza, la incertidumbre, la incomodidad, la inercia, el temor a la crítica y la confusión.

*Desafío:* Identificar las situaciones en las cuales son las actitudes de la organización –y no la presencia competitiva de otras OSC- las que traban el flujo de recursos.

- **Encontrar el modo adecuado de emplear nuevas y viejas tecnologías (bases de datos cada vez más sofisticadas, internet, redes sociales, televisión interactiva, radio y medios locales, etc.)**

*Desafío:* Reconocer la diferencia entre medio y mensaje e, independientemente del medio por el que se lo transmita, priorizar el mensaje.

5 “Fundraising, una actividad que crecerá de la mano de las ON”, entrevista con Arturo Prins en *La Nación*, Argentina, 11/09/01.

- **Ofrecer opciones atractivas a los donantes**

-Alentar a los donantes a donar más, más regularmente y en forma más planificada, promoviendo métodos automatizados de pago: débitos directos, órdenes bancarias, transferencias electrónicas, autogiros, etc.

-Alentar las donaciones por herencia o legado, mostrando las ventajas impositivas u otras relacionadas (o promover un marco normativo que establezca exenciones atractivas para la donación).

*Desafío:* Comunicar adecuadamente las alternativas disponibles y lograr que los donantes se sientan cómodos utilizándolas.

- **Reconsiderar la estructura organizacional en relación con el fundraising**

Es recomendable reemplazar la estructura tradicional que asigna a las personas responsabilidades o funciones muy específicas (por ejemplo, mercadeo o recaudación) por un formato que asigne a cada persona o grupo de personas total responsabilidad en relación con un determinado grupo de donantes, convirtiéndolos en gerentes de servicios al donante.

*Desafío:* Encontrar la clave (edad, localización geográfica, área de interés, nivel de donación, etc.) para asignar un gerente de servicio a cada categoría de donantes, de modo de construir un sistema centrado en el donante.

## Inserción en estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El aporte de las empresas al financiamiento del desarrollo es un fenómeno en ascenso. Un gran hito en este proceso fue el anuncio del Pacto Global, que tuvo lugar en 1999 en la Conferencia de Davos y en 2009 fue apuntalado por la decisión del G-20 de aplicar la RSE a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Para entonces, más de 6200 empresas y 400 asociaciones empresariales de 135 países formaban parte de la iniciativa del Pacto Global, centrada en cuatro áreas: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.

En ese marco el diálogo y las colaboraciones entre OSC y empresas se han intensificado en muchos países, incluso en América Latina, y numerosas OSC han impulsado iniciativas para promover entre las empresas la adopción de códigos de RSE.

Se trata, con todo, de un proceso aún incipiente en la región (y de penetración desigual entre subregiones y países), por varias razones. En primer lugar, aquí más que en otras latitudes, persisten ciertos recelos entre los sectores con y sin fines de lucro. Segundo, la colaboración con empresas

o fundaciones empresariales supone un arduo proceso de aprendizaje para muchas OSC que traen incorporada una lógica de trabajo diferente, resultado de décadas de relaciones con entidades de cooperación internacional. Tercero, aún para las OSC que superan sus recelos y desarrollan nuevos estilos de trabajo, captar recursos del sector privado sigue siendo difícil. Ello se debe a que en la región predominan las fundaciones dependientes de empresas por sobre las independientes (de legado familiar, empresario, o de fondos de inversión), comunitarias o vinculadas a partidos políticos. La mayoría de las fundaciones privadas, además, es de tipo operativo o mixto, es decir, prefiere operar sus propios proyectos y programas -a veces en acuerdo con el gobierno, con otras empresas o con organizaciones comunitarias- más que financiar las actividades de terceros. Ello les permite alinear mejor las acciones que desarrolla la comunidad con los objetivos y prioridades de las empresas de las cuales dependen, y les proporciona mayor control sobre la ejecución y la evaluación de las acciones desarrolladas. Tal es el caso en Ecuador de empresas como el Grupo Mavesa, Produbanco o Nestlé.

### La RSE a través de la creación de programas propios: el caso de Nestlé Ecuador

Nestlé Ecuador, una empresa líder en alimentación, maneja varios programas de RSE. NUTRIR, una estrategia educativa para la niñez que abarca temas de nutrición, seguridad alimentaria, higiene, actividad física, cocina saludable, huertos orgánicos y cuidado del agua, está dirigido a niños de 0 a 11 años, docentes, padres de familia y madres comunitarias. Ofrece talleres de capacitación a los docentes de las escuelas participantes, transmitiéndoles información que éstos luego socializan entre los niños y sus padres. **Sembremos Agua**, por su parte, es un programa que incluye la siembra de árboles nativos, educación ambiental y trabajo con las comunidades locales sobre cuidado del agua.

*Para más información sobre éste y otros ejemplos de RSE en Ecuador, véase <http://www.ekosnegocios.com>.*

Así pues, son las OSC las que deben salir en busca de aliados en el sector empresarial. Es recomendable comenzar la búsqueda con una estrategia de identificación de potenciales aliados que incluya un análisis de las capacidades disponibles y los puntos de afinidad y contacto de cada uno de ellos con la misión, visión y actividades de la OSC. Tras una primera selección, es importante recabar más información sobre las empresas seleccionadas ya que ésta será necesaria para dar forma a la eventual propuesta a presentar.

Antes de presentar ninguna propuesta concreta, es importante entablar contactos preliminares con los responsables del departamento o sector con que se ha de tratar de modo tal de transmitir información sobre el trabajo que realiza la organización, dándose a conocer. Una vez en el radar de la empresa, el objetivo es interesar a las personas en posición de decidir, en la posibilidad de contribuir a la causa de que se trate, desarrollar un proyecto conjunto, o concretar una alianza en el marco de los principios de responsabilidad social que mueven tanto a la empresa como a la OSC. Las comunicaciones, por la vía que sean (aunque preferentemente en entrevistas personales) deben transmitir la siguiente información básica:

- Resumen del proyecto: contexto, objetivos, actividades, resultados e impactos esperados.
- Razones por las cuales la OSC es la indicada para llevar a cabo este proyecto: misión, visión, reputación, integrantes, experiencia, capacidades, etc. Aquí es muy importante dar datos concretos (cifras) de otros proyectos ya ejecutados.
- Descripción de las fuentes de financiamiento y otros recursos de que ya se dispone. Mención de otras empresas, organizaciones o personas que posible o seguramente participarán de la iniciativa.
- Razones por las cuales la empresa es el socio ideal para este proyecto: por un lado, referencia a la complementariedad de recursos (el beneficio que la participación de la empresa supone *para el proyecto*); por el otro, referencia a la afinidad de intereses (el beneficio que la participación de la empresa supone *para la empresa*).
- Posibles niveles de participación, de contribuciones y de exposición pública para la empresa.

## Alianzas para los negocios inclusivos

Un capítulo aparte merece la tendencia más reciente de las alianzas entre organizaciones de la sociedad civil y empresas (en muchos casos con la participación de entidades gubernamentales y/o el apoyo de organismos multilaterales de financiamiento) para la creación de negocios inclusivos. Entre las experiencias de ese tipo que se observan en América Latina se cuentan las protagonizadas en varios países por los llamados cartoneros, hurgadores, recolectores o clasificadores de residuos. En todos los casos, el objetivo fue crear emprendimientos asociativos (por lo general bajo la forma de asociativas) que permitieran organizar la actividad en locales adecuados en vez de en las calles, en condiciones más saludables y seguras, con algún grado de formalización laboral, mejorar la productividad y la capacidad negociadora y, por consiguiente, los ingresos de los trabajadores. Esta forma de negocios inclusivos, impulsada conjuntamente por OSC, gobiernos municipales y

empresas, avanzó rápidamente en Colombia, Brasil y Chile, y comenzó a instalarse también en países como Uruguay, de donde proviene el ejemplo que se presenta a continuación:

### Caso: La Obra San Vicente y el programa Reciclar Esperanzas

La Obra San Vicente (OSV), una asociación civil sin fines de lucro fundada por un sacerdote salesiano en 1977, realiza labores de promoción y desarrollo comunitario en uno de los barrios más pobres de la ciudad de Montevideo. A comienzos de la década pasada, la OSV obtuvo el apoyo del BID para impulsar un proyecto de emprendimientos asociativos de clasificadores, diseñado a partir de propuestas de los propios clasificadores. Designado como **Reciclar Esperanzas**, el proyecto se desarrolló entre 2002 y 2005 e incluyó actividades de capacitación, creación de los emprendimientos, apoyo crediticio y seguimiento mediante tutorías. Los seis emprendimientos resultantes son actualmente la fuente de ingresos de cerca de 40 familias. El desarrollo de la iniciativa dejó también una importante capacidad instalada (capital humano, *know how*, relaciones institucionales, etc.) en la OSV, que es hoy la organización social con mayor capacidad en el Uruguay para impulsar, establecer y sostener emprendimientos asociativos de clasificadores de residuos.

Fuente: Licandro, O. (2011) "Serie 'Reciclar Esperanzas': Negocios inclusivos con clasificadores en Uruguay (Parte I)", en <http://nextbillion.net>

## Crowdfunding o financiación colectiva

También conocida como *financiación masiva* o *micromecenazgo*, esta forma de captación de recursos hace uso de la plataforma de Internet para canalizar donaciones individuales (generalmente pequeñas, pero en gran número) hacia personas, causas y organizaciones. Desde su surgimiento en 2002, el *crowdfunding* ha crecido exponencialmente en la medida en que se han ido sumando mecanismos adaptados a diversos públicos y objetivos, abriendo canales de financiamiento a organizaciones, emprendimientos e innovaciones que caso contrario no hubieran podido realizarse.

Según un estudio realizado en 2011 por *crowdfunding.org*, había entonces unas 452 plataformas de este tipo a nivel mundial, las cuales recaudaron, entre 2009 y 2011, 1500 millones de dólares para más de un millón de proyectos.

En América Latina, se trata de un formato relativamente incipiente pero en pleno funcionamiento. A las plataformas

internacionales a las que también accede el público latinoamericano –como es el caso de GlobalGiving– se han agregado más recientemente muchas otras que apuntan a las poblaciones hispanoparlantes y que operan a nivel regional, subregional o nacional. Al multiplicarse, han surgido muchas plataformas especializadas: algunas –como como Juntos, InPact.me o Donar Online– se dedican al financiamiento de proyectos sociales y solidarios de organizaciones sin fines de lucro; otras se concentran en áreas específicas de trabajo, como el medio ambiente o la salud; mientras que otras patrocinan productos, como por ejemplo, la edición de un libro o la producción de un disco por un grupo emergente. Todas ellas establecen el monto que es necesario recaudar para concretar el proyecto y fijan un plazo para lograrlo. Una vez lanzado el proyecto comienza la cuenta regresiva a la vez que empiezan a sumarse las contribuciones de modo que cualquier visitante pueda hacer un seguimiento de la campaña. Cuando al cumplirse el plazo no se alcanza el 100% del objetivo, algunas plataformas devuelven el dinero a los donantes, mientras que otras proceden de todos modos a entregar lo recaudado.

### Una plataforma internacional: el caso de GlobalGiving

Global Giving tiene presencia en 132 países. Con solamente doce años de vida, es una de las más plataformas antiguas mediante las cuales las OSC pueden promover sus proyectos y recaudar fondos online. Lleva recaudados más de 102 millones de dólares aportados por más de 370 mil personas (la mayoría de ellas residentes estadounidenses) y aplicados al financiamiento de cerca de 10 mil proyectos. El sitio permite al usuario, entre otras cosas, buscar un país, un tema o una organización específica; informarse acerca de las características de cada proyecto y del impacto buscado, y obtener información sobre la organización que lo lleva adelante. La inclusión de un proyecto en GlobalGiving requiere del envío de documentación (certificaciones legales, personería jurídica, cuenta bancaria) y la aceptación de una serie de términos y condiciones que incluyen el pago de una comisión del 15%, el acuerdo de recibir visitas al proyecto, y la obligación de presentar informes de avance cada tres meses, redactados en inglés. La presencia de América Latina en esta plataforma es no solamente baja sino también dispareja: así, por ejemplo, Guatemala tiene 67 proyectos, mientras que Brasil tiene 22, Argentina 12, Chile 5, Paraguay 4 y Uruguay 2 (India, en contraste, cuenta con más de doscientos).

Para más información, véase <http://www.globalgiving.org>.

Las campañas de *crowdfunding* no son financiadas por inversores en el sentido tradicional del término sino por el público más amplio. Según datos de Estados Unidos, típicamente los proyectos más exitosos reciben entre 25% y 40% de su recaudación de conexiones de primero, segundo y tercer grado (familia, amigos, colegas y conocidos de conocidos). Sin embargo, una vez que un proyecto cobra impulso, frecuentemente comienzan a sumarse donantes exteriores a esos vínculos, simplemente por el hecho de que se trata de causas en las cuales creen o en iniciativas que les inspiran confianza<sup>6</sup>.

Es un error pensar que para que una campaña de *crowdfunding* tenga éxito alcanza con colgar un proyecto en la web y sentarse a esperar. Salvo casos de circunstancias muy específicas, solo unas pocas marcas conocidas pueden darse ese lujo. Las OSC que deseen procurarse recursos por este medio deben trabajar intensamente para lograrlo.

Algunos consejos y pasos a seguir:

- Antes de lanzar la campaña propiamente dicha, es recomendable difundir la iniciativa en las redes sociales, mediante listas de distribución de email, e incluso contactando a los medios de comunicación locales.
- Para atraer el apoyo de personas que comparten los ideales que sustentan el proyecto pero que no tienen conexión directa con él, es necesario, por un lado, enfatizar la idea fuerza y el propósito detrás de la campaña; por el otro, prestar mucha atención a los elementos visuales y de diseño. La inclusión de fotografías es imprescindible; el uso de videos – que permiten ejercer atracción visual al tiempo que desplegar argumentos– es altamente recomendable.

Por último, cabe subrayar que aún en los países que no cuentan con plataformas de *crowdfunding* propias, las OSC y demás emprendedores sociales pueden acudir a plataformas internacionales, regionales e incluso a las de otros países de la región (o de fuera de ella). En la medida en que difundan la iniciativa en su propio país (que es de donde provendrá la abrumadora mayoría de las contribuciones), es posible utilizar cualquier plataforma ya que todas las transacciones se realizan en línea.

### Recurso: Algunas plataformas de crowdfunding en América Latina

#### Brasil

- Benfeitoria ([www.benfeitoria.com](http://www.benfeitoria.com))
- Impulso ([www.impulso.org.br/pt](http://www.impulso.org.br/pt))
- Juntos ([www.juntos.com.vc/pt/projects](http://www.juntos.com.vc/pt/projects))
- Eupatrocinio ([www.eupatrocinio.com.br](http://www.eupatrocinio.com.br))
- ComeçAki ([www.comecaaki.com.br](http://www.comecaaki.com.br))

6 Véase Prive, P. (2012) "Inside the JOBS Act: Equity Crowdfunding", en <http://www.forbes.com>.

#### Argentina

- Nobleza Obliga ([www.noblezaobliga.com](http://www.noblezaobliga.com))
- Panal de Ideas ([www.panaldeideas.com](http://www.panaldeideas.com))
- Donar Ayuda ([www.donarayuda.org](http://www.donarayuda.org))
- Donar Online ([www.donaronline.org](http://www.donaronline.org))

#### Chile

- Ideame (<http://idea.me>, originado en Chile pero con presencia en Argentina, Brasil, México, Uruguay y Estados Unidos)
- InPact.me ([www.inpact.me](http://www.inpact.me), presente en Chile, México y Brasil)
- Broota ([www.broota.com](http://www.broota.com))
- Eollice ([www.startupranking.com/eollice](http://www.startupranking.com/eollice))

#### Colombia

- Donación ([www.donacion.org](http://www.donacion.org))

#### México

- Fondadora ([www.fondadora.mx](http://www.fondadora.mx))

#### Perú

- Kapital Zocial ([www.kapitalzocialperu.com](http://www.kapitalzocialperu.com))

#### Venezuela

- Dar y Recibir ([www.daryrecibir.org.ve](http://www.daryrecibir.org.ve))

El *crowdfunding* tiene un desarrollo muy incipiente en Ecuador; aunque personas y organizaciones emprendedoras de Ecuador pueden postular para financiar su idea o proyecto en sitios en otras partes del mundo. Hace pocos meses, a fines de 2014 se anunció la campaña **#tuAportePorLaCultura** a través de la primera plataforma de financiamiento de Crowdfunding en Ecuador; con apoyo de la plataforma de Plansaso ([www.plansaso.com](http://www.plansaso.com))

## Donaciones de personas de alto patrimonio

Además de la búsqueda en fuentes tradicionales, como los donantes multilaterales y bilaterales (tanto del Norte como, más recientemente, del Sur), ciertos programas de organismos internacionales, o las subvenciones y contratos gubernamentales, otra opción a explorar son las donaciones de personas de alto patrimonio. A la inversa del *crowdfunding*, que busca canalizar pequeñas donaciones de una gran cantidad de personas, esta estrategia –que es poco utilizada por las OSC en América Latina– apunta a la obtención de grandes donaciones de una pequeña cantidad de personas. También al contrario del *crowdfunding*, en este caso la comunicación de las necesidades, la búsqueda de intereses comunes y la apelación al donante tienen que ser altamente personalizados.

## Búsqueda de donaciones de personas de alto patrimonio: Las claves para el éxito

### 1. Investigación

- Confeccionar un listado de potenciales donantes. Para ello, se puede acceder (en buena medida a través de internet) a registros públicos, directorios profesionales, listados de directorios de empresas, publicaciones del tipo “quién es quién”, listas de correo, revistas y noticias de sociedad, memorias corporativas, etc.
- Evaluar si un determinado donante potencial podría llegar a apoyar nuestra causa, ya sea por la vía directa (examinando antecedentes filantrópicos y datos biográficos) o por la vía indirecta (localización geográfica, amistades mutuas, relaciones de negocios, proximidad con beneficiarios del trabajo de la OSC, pertenencia a una empresa que ya es donante, etc.).
- Averiguar cuál es la magnitud de las contribuciones que razonablemente podríamos solicitarle. Para ello, es necesario considerar tanto su situación financiera como de su percepción sobre la misma, la medida en que simpatiza con la causa de que se trate, y la presencia o no de relaciones personales entre el potencial donante y miembros o simpatizantes de la OSC.
- Una vez identificado un donante potencial que reúna los requisitos de *capacidad*, *interés* y *relación*, buscar una forma de contacto. Las perspectivas son mejores cuando el contacto se realiza en forma personal, a través de conocidos comunes.

### 2. Desarrollo de la relación

- Para ganarse la confianza del potencial donante, es bueno que el acercamiento sea progresivo, y que no comience con la solicitud de dinero sino con el envío de información sobre la labor de la organización (los formatos son variados: carta, dossier, folleto, visita virtual a sitio web, e incluso invitación a observar el trabajo, presenciar actividades o participar de eventos). Si se realizan reuniones, es importante que participen en ella

altos responsables de la organización y de sus proyectos; asimismo, es recomendable incluir a personas que el potencial donante identifique como pares.

- Es conveniente repetir los contactos (por vías diferentes) con frecuencia mensual, para que la relación no se diluya.
- Cuando llegue el momento, la petición de apoyo debe ser presentada en un encuentro personal, habiendo enviado previamente una carta exponiendo las razones de la reunión y anunciando el llamado telefónico para concertar la cita.
- Si la solicitud de apoyo es bien recibida (ya sea por aceptación de la cifra sugerida o mediante una contrapropuesta), es necesario conversar sobre las formas y plazos para concretarla. Tras la entrevista, y nuevamente tras la recepción de la donación, es importante enviar notas personales de agradecimiento.
- No hay que olvidar cultivar la relación por lo menos durante el tiempo que dure la ejecución del proyecto de que se trate, enviando actualizaciones y mostrando todo lo que fue posible hacer gracias al aporte del donante.

Fuente: Adaptado de AEF (s/f) *Cómo obtener grandes donaciones de personas pudientes*, en <http://aefundraising.org>.

# Capítulo 5

## Alianzas Colaborativas para la Legitimidad



## Capítulo 5

# Alianzas Colaborativas para la Legitimidad

### Credibilidad, ciudadanía y sociedad civil

La confianza de las personas hacia las organizaciones de la sociedad civil es alta y las ONG son las instituciones más valoradas por la ciudadanía, según lo afirma el Barómetro de Confianza de Edelman de 2015 en base a su encuesta periódica, esta vez realizada a 33.000 personas de 27 países<sup>7</sup>. El 63% de las personas consultadas tiene confianza en las organizaciones sociales y las sitúa en el primer lugar, por encima de los gobiernos, las empresas y los medios de comunicación.

De la misma forma, según el Informe sobre el Barómetro Global de la Corrupción 2013 de Transparencia Internacional, a escala global (es decir, promediando los datos de los 107 países que cubre el informe), las ONG se ubican entre los sectores percibidos como menos corruptos, con un puntaje de 2,7 (en una escala que va de 1 –nada corrupto- a 5 –extremadamente corrupto-), apenas por detrás de las instituciones religiosas (2,6), con los partidos políticos (3,8), la policía (3,7), y el Congreso, el Poder Judicial y los funcionarios públicos (3,6 en cada caso) como los actores percibidos como más corruptos.<sup>8</sup>

En Ecuador por otra parte, las instituciones civiles no solamente constituyen el grupo que más confianza recibe, sino también el que mayor estabilidad ha mantenido en cuanto a su promedio de confianza en el período 2001-2006. En 2006, el promedio de confianza en este grupo de instituciones fue de 47,12 en una escala de 100, casi exactamente el mismo nivel de confianza que registraban estas instituciones en 2001.<sup>9</sup>

Aún así, la credibilidad en las organizaciones sociales está siendo interpelada y recorre tramos en los que enfrenta ciertas turbulencias. El mismo estudio del Barómetro Edelman citado más arriba indica que, si bien las ONG son las instituciones más valoradas por la ciudadanía, el nivel de confianza en ellas ha caído en un año del 66% en 2013 al 63% en 2014. En la presentación del estudio global, Ed Williams, director ejecutivo de Edelman en Gran Bretaña

e Irlanda indicó que “la gente tiene la sensación que las ONG están funcionando como si fueran negocios; están demasiado focalizadas en conseguir dinero”. Las personas consultadas manifestaron su preocupación al considerar que las ONG “han perdido contacto con el público, usando de manera inadecuada o incompetente los fondos” asegu- ró Williams.

En otras palabras, parece estar llegando a su fin la era de la “fe ciega”<sup>10</sup> en la medida que la ciudadanía, así como las instituciones financiadoras, requieren cada vez más de las organizaciones de la sociedad civil, la rendición de cuentas so pena de degradación de su capital de credibilidad y legitimidad, lo que arrastra como consecuencia una posible baja del apoyo financiero. Durante muchos años, numerosas organizaciones se aferraron a la creencia en el poder mágico de la dedicación a una buena causa como factor de legitimidad y antídoto contra distintos males que afectan la labor de otros sectores. Pero en el seno mismo de la sociedad civil son cada vez más numerosas las voces que reclaman el abandono del mito de la “bondad innata” del sector; el reconocimiento de que las organizaciones de la sociedad civil son conducidas e integradas por personas que están tan sujetas a las debilidades humanas como cualquier otro actor social, y la introducción de dispositivos capaces de mitigar sus efectos.

### Poder y legitimidad

En el marco de la teoría del Estado, el concepto de *legitimidad* refiere a la existencia de un consenso amplio en la población que permite asegurar la obediencia sin el recurso (salvo en casos aislados) de la fuerza. Así, pues, la autoridad del Estado descansa en el consenso social acerca de su legitimidad. Legitimidad equivale a *creencia* en esta calidad, la misma que se sostiene en la percepción de que el Estado cumple una serie de funciones esenciales que nadie más puede garantizar.

Ahora bien, ¿cuáles son las fuentes de legitimidad de la sociedad civil organizada? Hace algunas décadas, la legitimidad de la sociedad civil se derivaba en forma directa de su labor en aras del bien público; en muchos países de América Latina, una contribución no menor en ese sentido radicó en el apoyo de prominentes OSC y de muchas organizaciones de base al retorno de la democracia y a la posterior reconstrucción de la vigencia de las instituciones y los derechos de la ciudadanía.

7 Véase Edelman (2015) *Edelman Trust Barometer 2015*. Disponible en: [www.edelman.com](http://www.edelman.com)

8 Véase TI (2013) *Global Corruption Barometer 2013*. Berlín: Transparencia Internacional, en <http://www.transparency.org>

9 Véase Seligson, Michel (2007) *Auditoría de la Democracia Ecuador 2006*. Quito: USAID, Vanderbilt University, disponible en: <http://www.vanderbilt.edu/lapop/ecuador/2006-auditoria.pdf>

10 Naidoo, K. (2005) “The End of Blind Faith? Civil Society and the Challenge of Accountability, Legitimacy and Transparency”, en *Accountability Forum* 2, págs. 14-25.

A más de treinta años del inicio de la llamada “tercera ola” de transiciones democráticas, con eso ya no alcanza. Para bien y para mal, las OSC se han ganado un espacio de una amplitud sin precedentes; ya no son, por consiguiente, *outsiders* recién llegados puestos a criticar un estado de cosas en cuya construcción las organizaciones no han intervenido. Gracias a su tarea de muchos años en los terrenos de la defensa de derechos, la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de la democracia, entre muchos otros, las OSC han pasado a formar parte del “estado de cosas” –un estado de cosas que, puede argumentarse, resulta mucho más hospitalario para la calidad de la vida humana de lo que lo hubiera sido en su ausencia. Pero en el trayecto, las OSC tuvieron que trabajar para generar aliados, para conseguir recursos para subsistir y en última instancia, con dosis crecientes de poder.

En las últimas décadas, en efecto, la sociedad civil ha crecido exponencialmente. Aunque el tamaño relativo y el dinamismo del sector varían de país en país, el número de OSC se ha incrementado, en algunos casos a un ritmo vertiginoso, en toda América Latina. Por añadidura, lejos de ser solamente cuantitativo, este crecimiento supuso transformaciones en el rol y la relevancia de las OSC, sobre todo por razones vinculadas con la retracción del Estado en el terreno de la atención a los problemas sociales, en un contexto de repetidas crisis económicas que provocaron sucesivos aumentos en la demanda de servicios sociales, y la disponibilidad de recursos procedentes de fuentes tanto gubernamentales como internacionales que pasaron a canalizarse, cada vez más, a través de las OSC que complementaban los servicios insuficientes del Estado.

El aumento del número de organizaciones, los cambios en sus roles y la magnitud creciente de los recursos en sus manos supusieron, en suma, un incremento del *poder* de la sociedad civil organizada: poder para incidir sobre la realidad y para intervenir; por la vía de la formación y ejecución de políticas públicas, en la producción de decisiones públicamente vinculantes. Fue la adquisición de este poder –que tuvo lugar al mismo tiempo que la modificación de los estándares globales tornaba ilegítimas muchas prácticas que habían sido consideradas aceptables en el pasado– lo que colocó a las OSC en la órbita de las políticas de transparencia y rendición de cuentas. Estas últimas, en efecto, no persiguen otro objetivo que el de exigir responsabilidad y poner límites a las conductas de quienes tienen poder sobre las vidas y los derechos de los ciudadanos, proveyendo a éstos de los medios para informarse y opinar sobre las decisiones que los afectan.

## Las razones de la transparencia y la rendición de cuentas

### Poder

Aunque a muchas organizaciones pueda parecerles paradójico, puesto que posiblemente se perciben a sí mismas como actores débiles frente a otros –nacionales, internacionales y globales– que las exceden largamente en poder, el sector ha acumulado a lo largo de los años una cantidad de recursos que lo ha colocado, al menos en relación con algunos actores, en una posición de poder. Y la *accountability* o rendición de cuentas es el modo de tomar a quienes tienen poder (es decir, a aquellos cuyas decisiones, acciones y/u omisiones tienen efectos relevantes sobre las vidas y el disfrute de los derechos de otros) *responsables* por las consecuencias del ejercicio de dicho poder. Como se verá, en el caso de las OSC ello supone, ante todo, responsabilidad ante las personas designadas como “beneficiarias” de sus acciones, que son las más afectadas por éstas. Se trata, sin embargo, de uno de los actores usualmente más relegados por las prácticas predominantes de transparencia y rendición de cuentas.

### Destacado

La **responsabilidad** que buscan establecer las políticas de transparencia y rendición de cuentas supone: en primer lugar, el sometimiento a controles y límites; en segundo lugar, la exigencia de comparecer a dar explicaciones; y, en tercer lugar, la imposición de sanciones en caso de transgresiones (e incluso, eventualmente, de consecuencias negativas no intencionadas resultantes del ejercicio del poder).

### Visibilidad

Tal como lo han comprobado en carne propia numerosas OSC, en las sociedades democráticas de la era de los medios masivos de comunicación, el poder trae consigo una mayor visibilidad y, por consiguiente (y paradójicamente), una mayor vulnerabilidad. Democratización, globalización, tecnologías de la información y la comunicación y estándares más estrictos para la evaluación de la gobernanza se han combinado con el resultado de que numerosas prácticas habituales del pasado han dejado de ser aceptadas, y se han incrementado los niveles de exigencia que pesan sobre las OSC, al igual que sobre otros actores. No han escaseado desde entonces las críticas al sector procedentes de los medios de comunicación y de la opinión pública en varios países de la región de América, que han sostenido que muchas OSC se comportan *del mismo modo* que los desacreditados partidos políticos y las instituciones

gubernamentales. Ahora bien, ¿por qué habrían las OSC de ser diferentes? Si el Estado, mucho más poderoso, sigue moviéndose en las tinieblas; si las empresas, mucho más influyentes, raramente rinden cuentas de sus actos (a no ser a sus accionistas), ¿por qué deberían hacerlo las OSC?

Esta pregunta admite más de una respuesta, tal como se señala en *Ver a Través*, sobre la base de información procedente de nueve países<sup>11</sup> de la región recopilada en 2008 y en un estudio realizado por CEDA en Ecuador en 2011 con la misma metodología. Algunas organizaciones, por ejemplo, citan las exigencias de los donantes: o se efectúan las rendiciones (básicamente financieras, y de carácter altamente formal) exigidas por éstos, o eventualmente cesará el flujo de fondos a la organización. Otras, mucho más numerosas, sostienen que las OSC deben mostrarse dispuestas a someterse a las exigencias que la opinión pública, los medios de comunicación y ellas mismas imponen a las instituciones estatales (y, en mucha menor medida, a los actores empresariales), independientemente del grado de cumplimiento obtenido hasta la fecha.

Es importante recalcar que en muchos países de la región, la lucha contra la corrupción y la creación de instituciones de rendición de cuentas pasaron a formar parte de la agenda gubernamental por efecto de la acción de las OSC. No es infrecuente, sin embargo, que muchas organizaciones que han tenido éxito en poner límites a la acción de los poderes públicos experimenten dificultades a la hora de sujetarse ellas mismas a las reglas que han logrado (al menos hasta cierto punto) imponer a aquéllos. De hecho, el cumplimiento irreprochable con requisitos de transparencia y rendición de cuentas tales como la publicación de sus informes financieros y otras informaciones relevantes en sus páginas web, o a través de otros mecanismos, no es una práctica generalizada entre las organizaciones de la sociedad civil. Entre ellas se cuentan, como es de esperar, las OSC pioneras dedicadas exclusivamente a la promoción de prácticas de transparencia y probidad.

La estrategia de esgrimir los incumplimientos de otros actores públicos y privados para justificar sus propios incumplimientos aún tiene presencia en el mundo de las OSC. ¿Por qué habrían las OSC de ser mejores que aquellos? Afortunadamente, siempre hay alguien que responde: porque las OSC (en particular las de promoción de derechos) deben funcionar como ejemplo, manteniendo un rol de vanguardia en la toma de conciencia acerca de la importancia de la *accountability* y de las consecuencias de su ausencia. Y ello, no solamente por razones éticas ("hacer lo correcto") sino también como soporte de la credibilidad y la legitimidad. A fin de cuentas, las OSC "representan" a la ciudadanía de una forma bien diferente de como lo hacen las instituciones

públicas. Mientras que estas últimas derivan su legitimidad del consentimiento de la ciudadanía expresado mediante el voto, las OSC deben hallar y sostener los principios en virtud de los cuales ejercen su poder —o, dicho modo, las fuentes de su propia legitimidad.

## Transparencia y rendición de cuentas como soportes de la legitimidad

Interrogados acerca de las fuentes de la legitimidad de las OSC, organizaciones donantes, funcionarios gubernamentales, beneficiarios y representantes de OSC y redes de organizaciones consultados en *Ver a Través* y en el estudio de CEDA en Ecuador, destacan sistemáticamente la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas. En efecto, dentro del primer conjunto de factores que, a juicio de los entrevistados, afecta la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil y la confianza que la sociedad deposita en ellas, se cuentan la transparencia de las prácticas y los mecanismos de rendición de cuentas; la coherencia entre discurso y acción y la congruencia entre las prácticas internas y las exigencias proclamadas hacia fuera; la voluntad política de los responsables de la toma de decisiones para implementar prácticas de rendición de cuentas; su flexibilidad para transformar los procesos que no se ajusten a los estándares exigidos; la madurez organizativa e individual para permitir la crítica y facilitar la autocrítica; y la existencia de espacios organizacionales diseñados para recibir, procesar y responder las preguntas del público.

El segundo conjunto de factores, por su parte, se vincula con la comunicación: refiere, por un lado, a la influencia de los medios de comunicación sobre la opinión pública; por el otro, a las estrategias comunicacionales de las OSC. Estas últimas, a diferencia de aquella, están en manos de las organizaciones, de donde se deriva la necesidad de recurrir más agresivamente al "marketing social" para que su misión, actividades y buenas prácticas sean conocidas y apreciadas por la sociedad.

En tercer lugar, los entrevistados refieren a la misión de las OSC, destacando tres elementos: la sintonía de sus actividades con los problemas de la sociedad, y con sus beneficiarios en particular; la continuidad de la inserción social de las OSC y la perseverancia en pos de su misión; y la capacidad de mostrar "buenos resultados" o "resultados concretos". Son citados, finalmente, factores tales como el carácter democrático y participativo de los procesos; los tipos de liderazgo y la prominencia de los líderes; y factores externos que afectan el prestigio de las organizaciones pero que no está en sus manos controlar (tales como la imagen de los actores en asociación con los cuales ellas operan).

11 Los países analizados son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Honduras, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. Véase Cruz, A. y Pousadela, I. (2008) *Ver a través. Poder, rendición de cuentas y sociedad civil*. Montevideo: ICD.



### Recurso: La legitimidad de las ONG en Ecuador

En una investigación realizada por CEDA en 2011, el 100% de los entrevistados coincidieron en que la credibilidad de las ONG se encuentra debilitada,

existe una brecha entre las ONG y el gobierno, que influye directamente en la ciudadanía. Un factor importante consiste en la ausencia de criterios sobre este tema por parte de otros actores como los medios de comunicación. Algunos de los entrevistados manifestaron que existe una generalización muy injusta cuando se critica a todo el sector de ONG pues existen organizaciones que han trabajado con buenos resultados y por muchos años. Por otra parte, el 70% de los entrevistados señalaron que, a pesar de las dificultades, las ONG deben encontrar espacios para trabajar conjuntamente con el gobierno y el 50% considera que la transparencia y la rendición de cuentas pueden ayudar a cerrar la brecha porque así se puede mostrar la eficiencia y eficacia del sector.

Para más información, ver CEDA (2011) *Situación de la Transparencia y Rendición de Cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) del Ecuador*. Disponible en [www.rendircuentas.org](http://www.rendircuentas.org)

En suma, la legitimidad de la sociedad civil es ampliamente asociada sistemáticamente, ante todo, a la transparencia y la rendición de cuentas. Ahora bien, ¿de qué modo contribuyen la transparencia y la rendición de cuentas a la legitimidad de las OSC?

La respuesta es sencilla. La corrupción —entendida no solamente como “robo” en el sentido usual del término sino, más ampliamente, como el abuso de poder y la apropiación de lo público, incluyendo toda desviación de las reglas (el bien público más elemental) en aras de un beneficio privado— se desarrolla en la oscuridad. Se alimenta del secreto, la opacidad, la falta de información y la ausencia de controles. Ahora bien, ¿para qué ocultarse en las tinieblas sino porque se desea hacer algo que, de recibir publicidad, sería repudiado y posiblemente impedido? A la inversa, quien adopta procedimientos transparentes y da a conocer toda la información requerida acerca de sus acciones transmite el mensaje inconfundible de que no tiene nada que ocultar, y de que está dispuesto a argumentar públicamente en su respaldo.

Por otra parte, no es desdeñable el potencial de la transparencia y la rendición de cuentas para generar círculos

virtuosos. Los justos promueven buenas prácticas, y las buenas prácticas hacen justas a las personas. Quienes no tienen nada que ocultar serán los primeros en apostar por la transparencia y la rendición de cuentas; ante la extensión de la práctica, la simple perspectiva de que acciones y decisiones podrán ser dadas a publicidad, de que cabe la posibilidad de enfrentar demandas de rendición de cuentas por lo actuado y de que alguien deberá responsabilizarse por sus consecuencias constituirá un importante aliciente para la adopción de cursos de acción inobjetable.



### Recurso: Guía de CARE Perú para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía

CARE Perú parte del principio de que la rendición de cuentas es “un derecho de la población y un deber de la organización”. A partir de su experiencia, reconoce que la rendición de cuentas mejora el trabajo de la organización, la fortalece en credibilidad y confianza, la legitima ante la población y la vuelve referente para que otras OSC la imiten, previene o reduce diversas formas de corrupción, aporta al aprendizaje y la madurez organizacional, y crea capacidades y empodera a la población.

La guía de CARE Perú ofrece la siguiente secuencia metodológica para el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas:

#### PASO 1:

##### *Reflexionar con el equipo sobre la organización*

- Hacer un análisis de la visión y misión de la OSC, y del modo en que sus valores y principios se vinculan con la transparencia y la rendición de cuentas, así como de las motivaciones para emprender este camino.
- Identificar roles, funciones y responsabilidades.

#### PASO 2:

##### *Identificar a los stakeholders y sus relaciones*

- Determinar cuáles son los principales vínculos de la organización (socios, donantes, beneficiarios, etc.) y las razones de la importancia de estas relaciones.
- Determinar qué clases de informaciones es importante brindar a cada *stakeholder* y al público en general

### PASO 3:

#### Organizar un sistema de rendición de cuentas que contenga los siguientes componentes básicos:

- *Información pública y transparencia.* Recursos: Informes escritos/orales sobre los procesos, reuniones periódicas, material informativo, etc.
- *Participación y toma de decisiones.* Recursos: Visitas de campo, trabajo con comités representativos de la población, otras herramientas participativas, etc.
- *Gestión de quejas, reclamos y sugerencias.* Recursos: Línea telefónica gratuita, correo electrónico, etc.
- *Gestión de la calidad.* Recursos: Mediciones de desempeño, marco de política institucional, reuniones permanentes con los equipos, fichas de monitoreo y evaluación, procesos de reflexión y aprendizaje, etc.

Para más información, véase CARE Perú (2010) *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía*. La experiencia de CARE Perú. Lima: CARE Perú, en <http://rendircuentas.org>.

## Herramientas y procesos para rendir cuentas

Los mecanismos de rendición de cuentas disponibles pueden ser clasificados en cinco grandes categorías: 1) informes públicos, 2) evaluaciones de desempeño, 3) mecanismos participativos y consultivos, 4) autorregulación, 5) responsabilidad social. Tal como lo señala Alnoor Ebrahim<sup>12</sup>, en algunos casos –como los informes y evaluaciones– se trata de *herramientas*, mientras que en otros –como la participación, la autorregulación o la responsabilidad social– se trata de *procesos*. Las primeras son instrumentos o técnicas que se aplican en general durante un período limitado, tienen como resultado un producto específico y suelen repetirse a lo largo del tiempo. Los segundos suelen ser más amplios y multifacéticos, y también menos tangibles o acotados en el tiempo: cada proceso puede suponer la utilización de varias herramientas.

Para cada uno de los mecanismos disponibles, Ebrahim ofrece un análisis sobre tres dimensiones. En primer lugar, en función de sus públicos, los mecanismos de rendición de cuentas pueden operar hacia arriba (agencias donantes u organismos de control) o hacia abajo (clientes, comunidades). En segundo lugar, los incentivos para la rendición de cuentas pueden ser de carácter externo (requisitos legales, beneficios impositivos, exigencias de donantes, búsqueda de confianza pública) o interno (valores organizacionales,

oportunidades de aprendizaje). En tercer lugar, la respuesta organizacional puede ser funcional (enfocada en los recursos y resultados inmediatos) o estratégica (enfocada en el largo plazo y en los impactos en el entorno más amplio). El autor concluye que en la práctica se ha tendido a enfatizar la rendición hacia arriba y hacia afuera, es decir, hacia los donantes, mientras que los mecanismos hacia abajo y hacia adentro no han sido desarrollados de modo equivalente. Además, se ha tendido a privilegiar la producción de rendiciones funcionales a expensas de los procesos estratégicos, de largo plazo. Esta generalización también se aplica a América Latina y el Caribe, donde los mecanismos de uso más frecuente son los informes narrativos y financieros y, secundariamente, las autoevaluaciones y auditorías externas. Así, muchas veces predominan las rendiciones económicas y contables a los donantes y (cuando lo exige la ley) a los socios de las organizaciones. Emprendimientos como el programa Transparentemos en Chile (promovido por la Fundación Avina y el BID entre 2010 y 2012) o la Iniciativa Regional Rendir Cuentas están tratando de ampliar ese panorama a otros círculos imprescindibles.

### Posibles públicos de la rendición de cuentas

- Ciudadanía o público en general
- Comunidad
- Vecinos
- Beneficiarios
- Autoridades locales o nacionales
- Socios de la organización
- Voluntarios
- Organizaciones pares
- Donantes nacionales o internacionales
- Redes de las cuales se forma parte

Fuente: ICD (2013) *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad. Manual para organizaciones de la sociedad civil*. Montevideo: ICD, pág. 17.

## Las alianzas como soportes de la confianza

Gracias al trabajo colaborativo de diversas alianzas de OSC, las organizaciones de la región cuentan hoy con una amplia oferta de herramientas de transparencia y rendición de cuentas elaboradas sobre la base de buenas prácticas, que la gran mayoría de ellas no hubiera podido desarrollar por sus propios medios.

El trabajo de alianzas tales como la Iniciativa Regional Rendir Cuentas (ver recuadro) ha redundado en la disponibilidad de diversos “manuales de instrucciones” para la aplicación de autoevaluaciones y estándares de transparencia,

<sup>12</sup> Ebrahim, A. (2003) “Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs”, en *World Development Vol. 1* N°5, págs. 812-829.

entre otras herramientas. La participación en estas alianzas no solamente ha puesto las herramientas a disposición de las organizaciones sino que también ha proporcionado a muchas de ellas la oportunidad de aprender a utilizarlas, adquirir experiencia práctica, intercambiar recursos e incluso participar en procesos colectivos de rendición de cuentas que operan por la vía del compromiso con el colectivo de que se forma parte para fortalecer la voluntad de rendir cuentas.

### La Iniciativa Regional Rendir Cuentas



Esta iniciativa regional incluye a organizaciones y redes de organizaciones de la sociedad civil de diez países de América Latina y el Caribe (Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú,

República Dominicana y Uruguay) que unieron fuerzas para promover la transparencia y rendición de cuentas mediante el establecimiento de prácticas sistemáticas de autorregulación, el aprendizaje mutuo, y la transferencia y adopción de estándares voluntarios y comunes. Desde 2010, la iniciativa liderada por la Confederación Colombiana de ONG, la Red ONG por la Transparencia de Colombia, la red internacional CIMICUS y el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay, informa que en el 2010 más de 400 organizaciones de cuatro países rindieron cuentas con base en un formulario común, y en el 2012 fueron más de 600 organizaciones.

Los objetivos de la Iniciativa Regional son:

- Identificar, analizar, sistematizar y difundir buenas prácticas de las OSC en transparencia y rendición de cuentas.
- Promover prácticas de autorregulación de las OSC a través de la adopción de estándares voluntarios y comunes de transparencia que eventualmente se integrarán a la cultura organizacional.

*Las rendiciones de cuentas de cientos de organizaciones de la región están disponibles en <http://www.rendircuentas.org>*

Otro ejemplo de alianza para la rendición de cuentas se refiere a la formación de la Alianza CHS, que resulta de la fusión de dos redes internacionales de OSC: Humanitarian Accountability Partnership (HAP International) y la organi-

zación People In Aid. Ambas organizaciones desarrollaron de forma cooperativa con la Iniciativa Proyecto Esfera una norma humanitaria esencial (CHS por su sigla en inglés), la que fue presentada en América Latina en febrero de 2015.



### La Norma Humanitaria Esencial en materia de calidad y rendición de cuentas (CHS, por sus siglas en inglés)

es fruto de la labor de la Joint Standards Initiative (JSI), una iniciativa de tres organizaciones internacionales (HAP Internacional, People In Aid y el Proyecto Esfera) y busca lograr una mayor coherencia entre las organizaciones que establecen normas en el sector humanitario. Para su desarrollo, consultó a más de 2.000 personas trabajadores humanitarios en oficinas centrales y regionales, así como en países altamente expuestos a desastres; la mayoría de los comentarios recibidos pusieron de manifiesto la necesidad de armonizar las normas, situando en el centro a las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias y partiendo de los principios humanitarios como base fundamental.

La Norma Humanitaria Esencial CHS pone a las personas beneficiarias y afectadas por crisis en el centro del proceso, como el esquema adjunto lo grafica. La Norma CHS establece nueve compromisos que las organizaciones y personas implicadas en la respuesta humanitaria pueden utilizar con el fin de mejorar la calidad y la eficacia de la asistencia que brindan. Así mismo, facilita una mayor rendición de cuentas hacia las comunidades y personas afectadas por crisis humanitarias, ya que éstas, al saber a qué se han comprometido las organizaciones, podrán exigir que se les rinda cuentas al respecto.

Más información en: [www.corehumanitarianstandard.org](http://www.corehumanitarianstandard.org)

## Lo más reciente - abril 2015 – Una alianza global

La Iniciativa Regional Rendir Cuentas es una de las nueve redes de organizaciones de la sociedad civil de África, Asia, Australia, Europa, América del Norte que se proponen diseñar una norma global de rendición de cuentas de las OSC.

### I- Informes públicos y transparencia activa

Típicamente, la clase de informaciones que las OSC ponen a disponibilidad del público se restringe a unos pocos aspectos –básicamente legales y financieros– de sus actividades, a menudo en respuesta a las exigencias impuestas por órganos regulatorios y organismos donantes. Las informaciones también tienden a ser heterogéneas y a estar desordenadas, dispersas y desactualizadas o que han perdido vigencia, cuando no responden a fines lisa y llanamente propagandísticos. Por sus características, estas informaciones difícilmente pueden funcionar como insumos para procesos de monitoreo y evaluación.

Una forma de comenzar a cambiar esta situación, es adoptar el principio de transparencia activa. Procedente del ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, la transparencia activa es la disposición a difundir información de modo tal que llegue en tiempo y forma a las personas interesadas. El concepto es aplicable a toda clase de organizaciones, públicas, privadas y del tercer sector; aunque en el caso de las primeras en muchos casos no es ya de carácter voluntario, pues las leyes de acceso a la información que van siendo aprobadas en muchos países exigen la publicación de ciertos contenidos mínimos en las páginas web de los organismos. Este es el caso de Ecuador, que aprobó en 2004 la Ley No. 24: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.<sup>13</sup>

En el terreno de la sociedad civil, se designa como transparencia activa a la proactividad de las OSC para divulgar oportunamente aquella información que sea relevante para sus diversos públicos, en los formatos y por los medios que resulten comprensibles y accesibles en cada caso. La información básica requerida incluye datos sobre autoridades, reglamentos, actividades y finanzas.

## Recurso: Los estándares de transparencia de Chile Transparente

La propuesta de estándares de transparencia para OSC elaborada por **Chile Transparente** se basa en el análisis de buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas de OSC de todo el mundo. Busca medir la accesibilidad, disponibilidad y calidad de la información que las OSC publican en sus sitios web, y establecer condiciones institucionales que aumenten la confianza del público y reduzcan los riesgos de corrupción.

La información requerida se divide en dos grandes rubros: gobierno corporativo y finanzas y rendición de cuentas. Resumidamente, incluye los siguientes elementos:

- **Gobierno corporativo:** misión, objetivos, valores, plan de acción, afiliaciones nacionales e internacionales, convenios y contratos, certificado de vigencia o personería jurídica, organigrama, planta profesional y administrativa (nómina completa, antecedentes, responsabilidades y datos de contacto), directorio (forma de elección, listado completo, mandatos, antecedentes y declaraciones de intereses), consejo consultivo o asesor (listado, resumen de antecedentes), socios individuales, declaraciones institucionales y presentaciones públicas, estatutos, legislación y normativa aplicable, política de reclutamiento, actas de asamblea del directorio, código de conducta, canal interno para recibir denuncias.
- **Finanzas y rendición de cuentas:** informe anual de rendición financiera (ingresos por venta de bienes o servicios prestados, donaciones recibidas, otras contribuciones monetarias o en especies; gastos en salarios, administración y compras, y gastos discriminados por proyecto), información requerida por el Ministerio de Justicia (memoria anual, copia de las actas de las asambleas, balance), informes de auditoría, copia de las declaraciones anuales de impuestos, informes de proyectos (terminados y en curso: descripción, objetivos, actividades, plazos, responsables, presupuesto, beneficiarios, resultados), actividades de lobby (registro de reuniones con autoridades públicas).

Para más información, véase Chile Transparente (2008) "Transparencia de organizaciones no gubernamentales", Documento de Trabajo N°3, Santiago de Chile. En [http://cap-net-esp.org/document/document/202/Transparencia\\_de\\_ONGs.pdf](http://cap-net-esp.org/document/document/202/Transparencia_de_ONGs.pdf)

<sup>13</sup> Texto de la ley puede consultarse en: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_lotaip.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_lotaip.pdf)

La formación de alianzas es central como estímulo para la rendición de cuentas, mediante la producción conjunta de informes públicos que reúnen la información procedente de un grupo de organizaciones en formatos estandarizados. Esta práctica ha resultado, en los últimos años, en un acervo cada vez más voluminoso de informes colectivos, producidos a nivel nacional o subnacional, en diversos países de la región, entre ellos Ecuador.

### Ejemplo: Informes colectivos de rendición de cuentas de OSC en América Latina y el Caribe



En esta imagen: Informes colectivos de UNITAS 2012 (Bolivia), FEDECARIBE 2012 (Colombia), Federación de ONG de Caldas 2011 (Colombia), Uruguay 2014, República Dominicana 2014, Ecuador 2011, Argentina 2011 y Uruguay 2011.

Todos los informes editados hasta la fecha están disponibles en <http://rendircuentas.org>.

Finalmente, para diagnosticar su situación en el terreno de la transparencia y la rendición de cuentas y reflexionar sobre los aspectos que necesitan fortalecer, las OSC disponen actualmente de una herramienta de autoevaluación elaborada por la Iniciativa Regional Rendir Cuentas sobre la base de estándares desarrollados en forma colectiva por las organizaciones socias de la alianza. El manual trata de determinar la calidad de la información que la OSC entrega al público y la proactividad con que lo hace, y lo expresa mediante puntajes por área temática y un puntaje total para calificar la estrategia global de transparencia de la organización.

### Herramienta: Manual de Autoevaluación sobre Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas de la Iniciativa Regional Rendir Cuentas

#### Resultados obtenidos

Haga clic aquí para ver los resultados obtenidos.

Campos temáticos	Ponderación	Número de ítems/indicadores	Puntaje total por campo
1. Identificación		13	0
2. Órganos de gobierno y control		22	0
3. La acción de la organización		17	0
4. Información financiera sobre el año anterior		10	0
5. Relación con políticas públicas		3	0
6. Información sobre el personal vinculado		7	0
7. Entrega proactiva de información a públicos interesados		6	0
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>	<b>0</b>

Y ahora las y los invitamos a analizar estos resultados con la pautas sugeridas en el punto G del capítulo II.

Esperamos que el desarrollo de este ejercicio de autoevaluación contribuya de manera creativa en el fortalecimiento de su organización y por esta vía en el conjunto de la sociedad civil.

Iniciativa Regional Rendir Cuentas

El uso de este manual permite a los equipos internos de las OSC recabar información tanto cualitativa como cuantitativa sobre los niveles de visibilidad y de comunicación que la organización mantiene con sus diferentes públicos. El manual se organiza en siete áreas temáticas: identificación de la organización, órganos de gobierno y control, acciones de la organización, información financiera, relación con las políticas públicas, personal vinculado, y entrega proactiva de información a públicos interesados. Dentro de cada área, para cada información requerida se busca establecer: si existe dicha información, si existe un medio que permita verificar la existencia de dicha información, y si existen mecanismos viables de acceso a esos medios de verificación.

Para más información, véase Rendir Cuentas (2012) *Manual de Autoevaluación sobre Prácticas de Transparencia y Rendición de Cuentas*, en <http://www.rendircuentas.org>.

## 2- Evaluaciones de desempeño

Las evaluaciones de desempeño han sido empleadas en el sector durante largo tiempo, en particular bajo la forma de las evaluaciones externas que muchos donantes realizan a sus beneficiarios. Por lo general, éstas analizan el cumplimiento en el corto plazo de las metas y objetivos de los programas, aunque también son relativamente frecuentes las evaluaciones de impactos de mediano plazo.

En tiempos recientes han comenzado a popularizarse las autoevaluaciones, una herramienta mediante la cual las propias organizaciones de la sociedad civil pueden medir sus propios progresos.

### Herramienta: Manual de autoevaluación para OSC de HelpArgentina

#### Resultados

Transcriba aquí los TOTALES provenientes de la última fila de cada Grilla de Autoevaluación:

1 LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	1	2	3	NA
a) Diagnóstico, planificación y evaluación				
b) La organización y sus vínculos externos				

2 LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN	1	2	3	NA
a) Gobierno y toma de decisiones				
b) Financiamiento, presupuesto y marco legal				
c) Relaciones humanas y comunicación interna				

1: De buena concepción e implementación - 2: De manera formal - 3: De manera informal - NA: No aplica / No lo realizó.

Una vez transcritos los totales, el resultado será graficado en los cuadros que se presentan. Para ello se sombrearán tantos casilleros como respuestas haya habido en esa categoría. Esto permitirá observar las áreas en las cuales la organización funciona de manera más sistemática y aquellas en las que lo hace de manera más informal, y servirá como diagnóstico para intervenir sobre estas últimas.

En 2006 la organización HelpArgentina –dedicada al fortalecimiento de la sociedad civil mediante la movilización de donantes y voluntarios y la promoción de buenas prácticas- desarrolló una herramienta de autodiagnóstico y fortalecimiento institucional diseñada en forma participativa. La herramienta, puesta a disposición del público, incluye detalladas instrucciones de uso y abarca aspectos tanto del contexto como de la gestión interna de la organización.

Para más información, véase HelpArgentina (2012) *Rendir cuentas para darse cuenta: Autoevaluación para organizaciones de la sociedad civil*. Principios de buenas prácticas para organizaciones sociales, en <http://www.helpargentina.org>.

cho que se la proclama en calidad de principio, sin embargo, la participación de los beneficiarios raramente se traduce en prácticas concretas sostenidas en el tiempo; allí donde se los involucra, suele ser en relación con el progreso de proyectos específicos más que sobre el desempeño global de la organización en el largo plazo. Muchas organizaciones, sobre todo las que manejan proyectos del área social, responsabilizan de esta deficiencia a la condición socialmente desaventajada de sus beneficiarios, su escaso interés en involucrarse, su desconocimiento de su derecho a informarse y participar, o su temor a las consecuencias de inmiscuirse en asuntos que perciben como “internos” de las organizaciones.



Aún poco desarrollados, los mecanismos participativos y consultivos utilizados por algunas OSC de la región incluyen asambleas ciudadanas locales, cabildos abiertos, veedurías ciudadanas, observatorios, consultas públicas, evaluaciones participativas, buzones de sugerencias y encuestas de satisfacción, entre otros formatos.

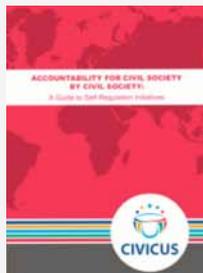
## 3- Mecanismos participativos y consultivos

La participación es un componente fundamental de la rendición de cuentas. La consulta con la comunidad en sus variadas formas, y la contribución de la comunidad a la identificación de sus propias necesidades, al establecimiento de prioridades y al diseño y la ejecución de proyectos destinados a satisfacerlas, constituyen uno de los grandes desafíos que enfrentan actualmente las OSC. Pese a lo mu-

## 4- Autorregulación

Independientemente de la obligatoriedad de presentar informes contables y balances periódicos a las autoridades pertinentes, muchas organizaciones de la sociedad civil han ingresado en prácticas de autorregulación, es decir, de regularse a sí mismas en ausencia de una obligación impuesta externamente.

La autorregulación es de carácter voluntario y puede ser definida como la formación de capacidades sobre la base de la reflexión sobre las propias prácticas, la autocrítica y la disposición al cambio. Entre sus formatos usuales, cabe mencionar los códigos de conducta, códigos de ética o cartas de principios o de responsabilidad; las acreditaciones; los estándares de integridad de afiliación voluntaria; y las guías de buenas prácticas.



### Recurso: La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil. Guía de Iniciativas de Autorregulación de CIVICUS

Esta guía fue desarrollada en forma colaborativa por CIVICUS, una alianza internacional por la participación ciudadana, fundada en 1993 y con organizaciones socias en más de 120 países. La guía busca orientar a las OSC en la elección de la alternativa de autorregulación más adecuada para su caso. Así, explora las opciones de crear una iniciativa de autorregulación o unirse a una existente, evalúa los contextos, y caracteriza las diversas modalidades disponibles, los recursos necesarios para ponerlas en marcha y sostenerlas, y los posibles impactos de cada una de las opciones. La guía presenta más de 20 estudios de casos de países de todo el mundo, así como lecciones aprendidas, innovaciones y consejos prácticos.

La Guía está disponible en español en [civicus.org/images/stories/CIVICUS%20Self-regulation%20Guide%20Sp%202014.pdf](http://civicus.org/images/stories/CIVICUS%20Self-regulation%20Guide%20Sp%202014.pdf)

A veces, es la OSC la que diseña en forma individual su propio código de prácticas para regular y estandarizar sus procedimientos, estableciendo derechos, responsabilidades y eventuales sanciones. Sin embargo, es frecuente –y mucho más efectivo– que sean las alianzas colaborativas las que elaboren y pongan en práctica los mecanismos y procedimientos de autorregulación. Un ejemplo de ello a nivel global es la Carta de Responsabilidad para organizaciones no gubernamentales internacionales.

### Ejemplo: La Carta de Responsabilidad para ONG internacionales

La *INGO Accountability Charter* es la primera carta de responsabilidad para ONG internacionales y es un mecanismo de afiliación voluntaria. Se

trata de una iniciativa firmada por OSC internacionales que tienen sede en más de cien países. Entre sus fundadores se cuentan Amnistía Internacional, CIVICUS, Greenpeace, Save the Children International, International Federation Terre des Hommes, Action Aid, Consumers International, Oxfam, Survival International, Transparency International y World YWCA. Entre otras cosas, la Carta de Responsabilidad obliga a los signatarios a presentar un informe anual que incluya sus datos financieros, actividades de proyectos, gobernanza, entre otros rubros. Los informes anuales están disponibles en internet. Desde el 2013, la Carta exige que sus miembros presenten su informe anual en el formato del suplemento GRI de la *Global Reporting Initiative* para el sector de las ONG (GRI NGOSS).

Para más información, véase el sitio de la Carta en [www.ingoaccountabilitycharter.org](http://www.ingoaccountabilitycharter.org) y el sitio de GRI en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### Estructura del suplemento para ONG del GRI (GRI NGOSS)

- Presentación de la organización;
- Estructura y sistemas de gestión (políticas, visión, misión, transparencia, gobierno corporativo);
- Relación con los principales grupos de interés;
- Desempeño Económico (impactos económicos directos e indirectos, presencia en el mercado);
- Desempeño Ambiental (insumos, agua, energía, emisiones, biodiversidad, residuos sólidos y líquidos, inversiones ambientales);
- Desempeño Social (laboral y DD.HH., Producto-Clientes/consumidores, Comunidad -incluye relación con el Gobierno);

También a nivel regional se perciben avances importantes en la introducción de mecanismos de autorregulación por parte de redes y federaciones de OSC, que trabajan sobre áreas temáticas específicas.

### Ejemplo: Mecanismos de autorregulación en asociaciones de OSC de lucha contra la drogadicción

La Federación Latinoamericana de Comunidades Terapéuticas (FLACT) impulsa un proyecto regional de *Normas de calidad de atención a personas con problemas derivados del consumo de sustancias, que son atendidas en comunidades*

**terapéuticas.** Dichas normas incluyen criterios éticos y formales indispensables para el ingreso y requisitos mínimos de los tratamientos que ofrecen las organizaciones miembro.

El documento está disponible en <http://asociacionchilenadecomunidadesterapeuticas.org>.

La Red Iberoamericana de Organizaciones no Gubernamentales que Trabajan en Drogodependencias (RIOD), por su parte, ha establecido una serie de **Criterios Mínimos de Calidad en los Programas de Prevención y Tratamiento.** Se trata una serie de criterios que deben satisfacer las organizaciones miembro, y que incluyen principios éticos generales que deben guiar a las instituciones y a sus equipos de trabajo, el respeto a los derechos de los usuarios, y la satisfacción de condiciones legales, requisitos administrativos y contables y condiciones mínimas de infraestructura.

El documento está disponible en <http://www.bvcedro.org.pe>.

A nivel nacional, finalmente, los mecanismos de autorregulación más extendidos son los códigos de conducta o cartas de principios. Entre ellos cabe citar la Carta de principios de la Asociación Brasileña de ONG (ABONG), el Código de conducta ética de la Asociación Chilena de ONG (Acción) y el Código de Ética de la Asociación Nacional de ONG (ANONG), de Uruguay.

Una mención aparte merecen los mecanismos de *certificación de calidad.* Se trata de procesos a los que las OSC adhieren voluntariamente pero que son conducidos por agencias externas, lo cual garantiza la imparcialidad en la aplicación de los criterios establecidos y la corrección de la eventual certificación de conformidad de la organización con las normas de calidad.

De creación relativamente reciente, la certificación ha generado fuertes controversias. Sus detractores han afirmado que tiene un sesgo empresarial, que enfatiza valores que no constituyen la razón de ser de las OSC y que son, por lo tanto, inadecuados para juzgar su labor. Han destacado, asimismo, que sus elevados costos —estimados en entre tres mil y cinco mil dólares estadounidenses— la tornan inaccesible para la mayoría, y podrían redundar en la profundización de las jerarquías existentes en el campo de la sociedad civil por efecto de la restricción del flujo de fondos a las organizaciones no certificadas. Así, pocas OSC de la región tienen alguna certificación, pero es una práctica más extendida por ejemplo en Estados Unidos.

### Ejemplo: Charity Navigator: Clasifica, califica... ¿certifica?



*Charity Navigator* es una herramienta que permite evaluar a las organizaciones sociales, de beneficencia

y de asistencia de los Estados Unidos. El slogan del sitio web es "*Your Guide to Intelligent Giving*" ("*Tu guía para que dones de forma inteligente*"). Pretende entregar elementos a quienes quieren hacer donaciones, individuales o institucionales, para que tomen decisiones informadas. Su sitio es muy consultado por potenciales donantes.

*Charity Navigator* **clasifica** en primer lugar a las organizaciones según 9 categorías temáticas, que a su vez se subdividen en otras tantas más específicas. Luego las **califica** rigurosamente de acuerdo con una escala que va desde una estrella hasta cuatro estrellas. El proceso de clasificación y calificación es abierto y transparente, y los usuarios pueden así identificar qué tipo de organizaciones satisfacen mejor sus requerimientos cuando quieren hacer una donación. La **calificación** se obtiene según la evaluación de dos criterios básicos: la eficiencia organizacional y la capacidad organizacional. La eficiencia de una organización revela qué tan bien funciona ésta en el día a día, si la organización gasta menos dinero para recaudar más o si sus esfuerzos por recaudar son acordes con los servicios y programas que provee, manteniendo sus costos administrativos dentro de límites razonables. En cuanto a la capacidad de una organización, *Charity Navigator* evalúa qué tan bien ésta ha logrado llevar adelante y mantener sus programas y servicios a través del tiempo, y si tendrá suficiente base como para afrontar eventuales pérdidas o crisis económicas.

En 2011, *Charity Navigator* amplió su análisis de calificación al incluir una segunda dimensión, la rendición de cuentas y la transparencia de la organización, y para evaluarla, *Charity Navigator* busca responder dos preguntas básicas: si la organización se rige por principios de buen gobierno y prácticas éticas y si la organización pone a disposición información crítica, de forma que sus donantes encuentren los datos con facilidad.

Para responder estas preguntas sobre la transparencia y rendición de cuentas de una organización, *Charity Navigator* considera dos fuentes fundamentales de información: el formulario 990, obligatorio de entrega a la Oficina de Impuestos (IRS) y el sitio web de la organización. Se analizan 17 aspectos para evaluar la transparencia y rendición de cuentas de una organización, entre ellos: la existencia de una Junta Directiva independiente, y que los nombres de sus integrantes sean públicos; que la organización tenga informes financieros auditados por un auditor independiente y mecanismos de controlador adecuados; la existencia de una política de conflicto de intereses, entre otros aspectos.

En 2013, se amplió la calificación a nueva dimensión, los resultados y la forma cómo gestionan el diálogo con los destinatarios de su trabajo.

*Charity Navigator* califica o **certifica** con "estrellas" a las organizaciones que evalúa. Al hacerlo con información de acceso público, no consulta o pide autorización a las organizaciones involucradas. Las organizaciones reciben hasta cuatro estrellas según su cumplimiento de los estándares definidos.

Más información en [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)

## 5- Responsabilidad social

La definición de responsabilidad social abarca desde el conjunto de gestiones que buscan mantener armonía entre la intervención social con su entorno financiero y ambiental, hasta la ética y equilibrio en donde la palabra "responsabilidad" indica la acción de responder por los resultados de las propias decisiones y acciones y la palabra "social" indica que esas decisiones y acciones afectan a otros.

### Definición de responsabilidad social

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y,
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Norma Internacional ISO 26000 – Guía sobre responsabilidad social  
Por más información véase: [www.iso.org](http://www.iso.org)

## Ampliación conceptual: la autorregulación y la certificación

### Similitudes y diferencias

#### Autorregulación

- Evaluación
- Criterios preestablecidos
- Entre pares
- Voluntario
- Horizontalidad
- Legitimidad
- Individual / colectiva
- Puede incluir contralores
- Para públicos variados
- Relativamente sencillos
- Bajos costos
- Fácil acceso para todo tipo de organizaciones

#### Certificación

- Evaluación
- Criterios preestablecidos
- Agente externo
- Voluntario o impuesto
- Lógica jerárquica
- Legitimidad en cuestión
- Individual
- Implica siempre contralores
- Orientada a donantes
- Sistemas complejos (modelo empresarial)
- Altos costos
- Acceso fácil para organizaciones grandes

De material didáctico del Programa de capacitación de Transparentemos. Fundación Avina – BID, Chile, 2011.

## ¿Qué es la ISO 26000?

La ISO 26000 es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) y no tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual. La norma internacional se desarrolló utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales con amplia implantación, involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Estos expertos representaron a seis grupos distintos de partes interesadas: consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales (ONG) y servicios, apoyo, investigación y otros. Adicionalmente, se tomaron disposiciones específicas para lograr un equilibrio entre los países en desarrollo y desarrollados, así como un equilibrio de género en los grupos de redacción. A pesar de que se realizaron esfuerzos para asegurar una participación amplia y representativa de todos los grupos de partes interesadas, diversos factores como la disponibilidad de recursos y la necesidad de manejar el idioma inglés, impidieron que se lograra el equilibrio completo y equitativo de las partes interesadas.

**ISO 26000**  
RESPONSABILIDAD SOCIAL



1. **Gobernanza de la organización**
2. **Derechos humanos**
3. **Prácticas laborales**
4. **Medio Ambiente**
5. **Prácticas justas de operación**
6. **Asuntos de consumidores**
7. **Participación activa y desarrollo de la comunidad**



*Principios de la Norma ISO 26000*

- *Rendición de cuentas*
- *Transparencia*
- *Comportamiento ético*
- *Legalidad*
- *Respeto a los intereses de las partes interesadas*
- *Respeto a la normativa internacional*
- *Derechos Humanos*

## A modo de Epílogo

---



## A modo de epílogo

Cada capítulo y cada sección de este manual constituyen en realidad pequeñas conclusiones, cuya integración puede redundar en pasos efectivos para el desarrollo de alianzas colaborativas de las organizaciones de la sociedad civil con otras organizaciones pares, con redes, organismos gubernamentales o empresas con responsabilidad social. Cada capítulo y cada sección pueden a su vez constituir una recomendación o una sugerencia para la acción, y una referencia para el trabajo de las OSC en su camino a la ampliación de organizaciones aliadas para la realización de su trabajo y de su misión.

Esta guía se ha construido con una visión amplia y latinoamericana, pero se anhela firmemente que encuentre raíces firmes en las organizaciones sociales en Ecuador. Se espera que en las distintas secciones, casos, ejemplos y recuadros destacados que se presentan en esta guía, las OSC de Ecuador encuentren pistas valiosas para nuevas trayectorias en la búsqueda de alianzas, así como pautas que puedan coadyuvar a fortalecer sus propias capacidades y que amplifiquen el impacto de sus acciones.

Así, en el capítulo introductorio de este material se plantean los beneficios y motivaciones para emprender colaboraciones y alianzas. En este capítulo, se puede consultar la variedad de potenciales opciones de colaboración a través de una clara representación gráfica designada como el “mapa colaborativo”.

El capítulo 1 plantea los puntos de partida o los conceptos claves sobre los que las organizaciones deben reflexionar para el establecimiento de posibles alianzas con organizaciones pares, organismos del sector público o del sector empresarial. El valor estratégico de las alianzas es analizado a través de modelos y casos, sintetizándose los principales temores que las organizaciones enfrentan al momento de trabajar en red y en alianza.

En el capítulo 2 se analizan distintos modelos de alianzas tanto sectoriales como intersectoriales que las OSC pueden desarrollar para generar acciones más efectivas, de mayor calidad y de mayor impacto. Se evalúan también las alianzas multisectoriales y público-privadas para el desarro-

llo. Los cuadros conteniendo información sobre los factores de éxito de las alianzas con empresas constituyen una pieza importante en este capítulo.

El capítulo 3 analiza el valor de las alianzas a la luz de la realización de acciones de incidencia, entendiendo la misma como el esfuerzo deliberado y estratégicamente planificado para producir un cambio en la realidad (en las políticas, las regulaciones, las prácticas e incluso las conciencias) a nivel ya sea local, nacional, regional o global. Se describen herramientas como los diagnósticos, los mapeos de actores, la evaluación de capacidades institucionales a través de ejercicios FODA y el diseño de planes de acción y estrategias. El capítulo también estudia el valor de la incidencia colectiva respecto a aquella desarrollada en forma individual, considerando el establecimiento de alianzas como una herramienta poderosa, dada su capacidad para multiplicar el impacto de la labor de incidencia mediante la replicación en mayor escala de los modelos de intervención que hayan dado buenos resultados.

El capítulo 4 se centra en las alianzas colaborativas para favorecer la sostenibilidad, para lo cual realiza un breve recorrido por las formas de financiamiento de la sociedad civil y los desafíos actuales y se plantean modelos posibles de alianzas para fortalecer a las organizaciones en esta área.

Finalmente, el capítulo 5 se centra en la creciente necesidad que tienen las organizaciones de la sociedad civil de legitimarse y generar confianza, como base para poder lograr todo lo expuesto en los capítulos anteriores, y cómo las alianzas juegan un papel central. Solo la legitimidad derrumbará desconfianzas, abrirá las puertas a nuevas alianzas, colaborará para un mejor resultado de las acciones.

Es anhelo de autores y coordinadores de esta guía, que cada persona y organización que recorra sus páginas encuentre elementos de utilidad y valor para su trabajo colaborativo actual y futuro.



