



Revista Española del

Tercer Sector

Nº11 ENERO-ABRIL 2009

Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo

• Artículos

Ana Moreno Romero, Carlos Mataix Aldeanueva
y Manuel Acevedo Ruiz

Juan Carlos Gimeno Martín y Marcela Gereda Illescas

José María Medina Rey

Fernando Navarro García y Domingo García-Marzá

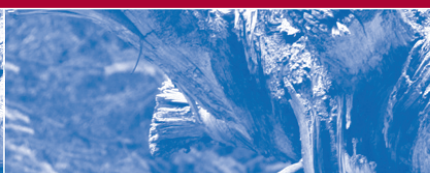
Ramón Llopis-Goig

• Panorama

Gabriel Ferrero y de Loma-Osorio y Pilar Baselga Bayo



Fundación Luis Vives



Revista Española del Tercer Sector

El noveno número de la Revista Española del Tercer Sector será publicado en el mes de julio y será un número especial, recopilatorio, en inglés.

Además de la Revista Española del Tercer Sector, algunas de las publicaciones más recientes de la Fundación Luis Vives son:

Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones
- Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de 100 consultas frecuentes de la ONL
- Manual práctico de contabilidad en las entidades sin fines lucrativos tras la entrada en vigor de los nuevos PGC de 2007

Libros



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa



Una Revista para la interacción de la investigación y la acción en el campo de la RSE

Todas las publicaciones pueden descargarse en www.fundacionluisvives.org, o bien solicitarse en formato impreso por correo electrónico a publicaciones@fundacionluisvives.org, o por teléfono al +34 91 540 08 78.

La Fundación Luis Vives publica, con una periodicidad quincenal, un boletín electrónico de noticias sociales de Europa y de España, cuya suscripción puede hacerse desde www.fundacionluisvives.org



Fundación Luis Vives

REVISTA ESPAÑOLA DEL Tercer Sector

La Revista Española del Tercer Sector es una publicación académica con vocación científica, que nació a finales del año 2005 para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

La Revista se dirige a todas las personas e instituciones que trabajan en el Tercer Sector y a los estudiosos de los problemas derivados de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, del análisis de las causas y efectos, así como de las políticas y medidas que pueden corregirlos. También a cuantos se relacionan con tales entidades y tales áreas de interés general, desde los responsables de las políticas relacionadas, a las empresas que interactúan con aquellas entidades.

Nº11 ENERO-ABRIL 2009

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España – Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Carlos Halcón de Villavicencio

ISSN:1886/0400

Fundación Luis Vives

Plaza de Oriente, 7. Bajo izq

28013 Madrid

915400878

rets@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA:

Suscripción anual: 25 €

Números sueltos: 12 €



Fundación Luis Vives

CONSEJO DE REDACCIÓN

Director: D. Gregorio Rodríguez Cabrero.

Catedrático de Sociología de la Universidad de Alcalá.

Subdirector: D. Vicente Marbán Gallego.

Profesor titular de la Universidad de Alcalá

Secretaría: D^a. Virginia Moraleda Tejero

Coordinadora de Comunicación de la Fundación Luis Vives

Consejo de Redacción:

- **Silverio Agea Rodríguez,**

Secretario General de Cáritas Española y Director Ejecutivo de FOESSA

- **Óscar Alzaga Villamil,**

Presidente de la Fundación Luis Vives

- **D. Luis Ayala Cañón,**

Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos

- **D. Luis Cayo Pérez Bueno,**

Presidente del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)

- **D^a Paula Cisneros del Prado,**

Subdirectora de la Fundación Luis Vives

- **D^a. Carmen Comos Tovar,**

Coordinadora General de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)

- **D. Rafael de Lorenzo García,**

Secretario General del Consejo General de la ONCE

- **D. Fernando Fantova Azcoaga,**

Consultor Independiente, experto en el Tercer Sector Social

- **D. José Manuel Fresno García,**

Director Gerente de la Fundación Luis Vives

- **D. Juan A. Gimeno Ullastres,**

Rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

- **D. Carlos Mataix Aldeanueva,**

Profesor de la Universidad Politécnica de Madrid

- **D. José Luis Piñar Mañas,**

Catedrático de Derecho Administrativo en la Universidad San Pablo - CEU de Madrid

- **D. Víctor Renes Ayala,**

Coordinador del Equipo Relaciones Externas de Cáritas Española

- **D^a. Teresa Sanjurjo González,**

Directora de la Asociación Nacional Española de Fundaciones

- **D. Joan Subirats Humet,**

Catedrático de Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Barcelona

- **D. Alfred Vernis Doménech,**

Profesor de ESADE, Universidad Ramón Llull

COMITÉ CIENTÍFICO

Carmen Alemán
Luís A. Aranguren Gonzalo
Demetrio Casado
Marta de la Cuesta
Carmen Marcuello
Julia Montserrat
Luís Moreno Fernández
Azucena Penelas Leguía
Manuel Pérez Yruela
Pilar Pujol Furriols
Jesús Ruíz Huerta
J. Ignacio Ruiz Olabuénaga
Carmen Valor Martínez
Fernando Velasco
Imanol Zubero

COMITÉ ASESOR

Cáritas Española, *Silverio Agea Rodríguez*
Obra Social de Caixa Galicia, *Manuel Aguilar López*
Obra Social Ibercaja, *Román Alcalá Pérez*
Confederación Estatal de de Personas Sordas, *Mar Amate García*
Confederación española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, *Paulino Azúa Berra*
Confederación Española de Cajas de Ahorro, *Carlos Balado García*
Unión Romaní, *Mª Carmen Bastante García*
Federación Nacional de la Mujer Rural, *Juana Borrego Izquierdo*
Organización Juvenil Española, *José Antonio Callen Larraz*
Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, *Luis Cayo Pérez Bueno*
Fundación La Caixa, *Jaime Lanaspá Gatnau*
Price WaterHouse, *Miguel Cruz Amorós*
CEPES, *Antonio Pedreño Frutos*
Obra Social de CAM, *Carlos de la Torre Sánchez*
Obra Social de Unicaja, *Francisco de Paula Molina*
Federación de Scouts de España, *Julio del Valle Iscar*
Kutxa – Obra Social, *Francisco Esquiroz Fernandino*
Organización Nacional de Ciegos Españoles, *Carlos Rubén Fernández Gutiérrez*

Obra Social Caixa Catalunya, *Angel Font i Vidal*
BBK Solidaria Fundación, *Arantza Gandariasbeitia Ugalde*
Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, *José Fernando García Checa*
Médicos del Mundo, *Antonio González*
Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE, *Antonio Jiménez Lara*
Organización Iberoamericana de Seguridad Social, *Adolfo Jiménez Fernández*
Plataforma de ONG de Acción Social, *Juan Lara Crevillén*
Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, *Carmen Laviña Bellido*
Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, *Herminia Lozano*
Fundación ESPLAI, *María Jesús Manovel Báez*
Obra Social de Caja Madrid, *Carmen Contreras Gómez*
Asociación Española Contra el Cáncer, *Isabel Oriol Díaz de Bustamante*
Plataforma de Organizaciones de Infancia, *Juan Merín Reig*
La Caja de Canarias – Obra Social, *Magaly Miranda Ferrero*
Caja de Badajoz, *M^a José Pajuelo Lebrato*
Universidad Carlos III, *Agustina Palacios Rizzo*
Cruz Roja Española, *Leopoldo Pérez Suárez*
Unión de Asociaciones Familiares, *Isabel Pizarro*
Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, *Calixto Plumed Moreno*
Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*
Fundación Caixa Sabadell, *Fermí Pons- Pons*
Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, *Luciano Poyato Roca*
Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, *Kamal Rahmouni*
Fundación Secretariado Gitano, *Isidro Rodríguez Hernández*
Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, *Roser Romero Soldevilla*
Comisión Española de Ayuda al Refugiado, *Amaya Valcárcel*
Fundación Viure i Conviure, *Josep Solans I Dominguez*
Federación de Mujeres Progresistas, *Carmen Toledano Rico*
Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, *Paca Tricio Gómez*
Asociación UNIVER-SIDA, *Gema Vela López*
Fundación Caja Granada, *José Villalba García*

EDITORIAL

.....	11
-------	----

ARTÍCULOS

Ana Moreno Romero, Carlos Mataix Aldeanueva y Manuel Acevedo Ruiz	
<i>La adopción de estrategias y estructuras de red en ONGD</i>	17
Juan Carlos Gimeno Martín y Marcela Gereda Illescas	
<i>Universidades y Tercer Sector y la gente del tercer mundo en la Cooperación Internacional</i>	53
José María Medina Rey	
<i>Transparencia y buen gobierno en las ONGD</i>	93
Fernando Navarro García y Domingo García-Marzá	
<i>La RSC en el marco de la Cooperación al Desarrollo y la Internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación postbélica</i>	115
Ramón Llopis-Goig	
<i>Consumo responsable y globalización reflexiva: un estudio referido al comercio justo en España</i>	145

PANORAMA

Gabriel Ferrero y de Loma-Osorio y Pilar Baselga Bayo	
<i>La agenda de la eficacia de la ayuda y la sociedad civil. retos y oportunidades</i>	169

NOTAS Y COLABORACIONES

Teresa Godoy Tapia	
<i>El papel de las ONGD en la construcción de la política de desarrollo</i>	195
Carlos J. Fernández García	
<i>La lucha contra el hambre y la búsqueda de resultados: ONGD españolas, el nuevo Plan Director y la Agenda de París</i>	199
Aitor Zabalgogezkoa	
<i>Papel de las ONGD españolas en el desarrollo social del Tercer Mundo en el contexto del nuevo Plan Director de Cooperación Española y de la Declaración de París: un paso adelante en la lucha contra la desnutrición infantil</i>	205

Cecilia Carballo de la Riva

<i>Las ONGD españolas en el desarrollo social del Tercer Mundo en el contexto del nuevo Plan Director de Cooperación Española y de la Declaración de París</i>	211
--	-----

Patricia Moreira

<i>El rol de las ONGD en el contexto del nuevo Plan Director y la Declaración de París</i>	217
--	-----

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

<i>I Encuentro de las ONG de Desarrollo: Retos de un sector en cambio. Coordinadora de ONG para el Desarrollo</i>	223
<i>La calidad en las ONGD. Grupo Sistemas de Calidad de la CONGDE, Madrid</i>	225
<i>Los medios de comunicación y las ONGD. Grupo Comunicación de la CONGDE, Madrid</i>	227
<i>Los Recursos Humanos en las ONGD. Grupo Gestión RR.HH. de la CONGDE, Madrid</i>	229
<i>La Transparencia y Rendición de Cuentas en las ONGD. Grupo Transparencia y Rendición de Cuentas de la CONGDE, Madrid</i>	231

DOCUMENTOS

<i>Código de conducta de la Unión Europea relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo</i>	235
<i>Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. Apropiación, armonización, alineación y resultados y mutua responsabilidad</i>	239
<i>Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012</i>	243

BIBLIOGRAFÍA	253
--------------------	-----

NORMAS DE PUBLICACIÓN	270
-----------------------------	-----

INDEX:

NOTE OF THE EDITOR

.....	11
-------	----

ARTICLES

Ana Moreno Romero, Carlos Mataix Aldeanueva y Manuel Acevedo Ruiz	
<i>Adopting new strategies and network structures in NGOs</i>	17
Juan Carlos Gimeno Martin y Marcela Gereda Illescas	
<i>Universities and Third Sector and the people in the third world in International Cooperation</i>	53
José María Medina Rey	
<i>Transparency and good governance in NGOs</i>	93
Fernando Navarro García y Domingo García-Marzá	
<i>CSR in the frame of development Cooperation and the Internationalization of the spanish company in low income and post-conflict countries</i>	115
Ramón Llopis-Goig	
<i>Responsible consumption and reflexive globalization: a survey on fair trade in Spain</i>	145

INTERNACIONAL SCENE

Gabriel Ferrero y de Loma-Osorio y Pilar Baselga Bayo	
<i>Agenda on aid efficiency and civil society. Challenges and oportunities</i>	169

NOTES AND CONTRIBUTIONS

Teresa Godoy Tapia	
<i>El papel de las ONGD en la construcción de la política de desarrollo</i>	195
Carlos J. Fernández García	
<i>La lucha contra el hambre y la búsqueda de resultados: ONGD españolas, el nuevo Plan Director y la Agenda de París</i>	199
Aitor Zabalgogezkoa	
<i>Papel de las ONGD españolas en el desarrollo social del Tercer Mundo en el contexto del nuevo Plan Director de Cooperación Española y de la Declaración de París: un paso adelante en la lucha contra la desnutrición infantil</i>	205

Cecilia Carballo de la Riva

<i>Las ONGD españolas en el desarrollo social del Tercer Mundo en el contexto del nuevo Plan Director de Cooperación Española y de la Declaración de París</i>	211
--	-----

Patricia Moreira

<i>El rol de las ONGD en el contexto del nuevo Plan Director y la Declaración de París</i>	217
--	-----

BIBLIOGRAPHIC REVIEWS AND INTERNATIONAL LIBRARY

<i>I Encuentro de las ONG de Desarrollo: Retos de un sector en cambio. Coordinadora de ONG para el Desarrollo</i>	223
<i>La calidad en las ONGD. Grupo Sistemas de Calidad de la CONGDE, Madrid</i>	225
<i>Los medios de comunicación y las ONGD. Grupo Comunicación de la CONGDE, Madrid</i>	227
<i>Los Recursos Humanos en las ONGD. Grupo Gestión RR.HH. de la CONGDE, Madrid</i>	229
<i>La Transparencia y Rendición de Cuentas en las ONGD. Grupo Transparencia y Rendición de Cuentas de la CONGDE, Madrid</i>	231

DOCUMENTS

<i>Código de conducta de la Unión Europea relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo</i>	235
<i>Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. Apropiación, armonización, alineación y resultados y mutua responsabilidad</i>	239
<i>Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012</i>	243

BIBLIOGRAPHY	253
--------------------	-----

ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES	270
---------------------------------------	-----

EDITORIAL

El número 11 de la Revista Española del Tercer Sector es el primer número de 2009 y con carácter monográfico está dedicado a las entidades sociales que se dedican a la cooperación al desarrollo. Este grupo de entidades constituye un segmento diferenciado de entidades del Tercer Sector que por sus objetivos, necesidades de formación, medios utilizados y profundas implicaciones sociales de sus actividades merecen un tratamiento específico. En este caso la revista lo aborda por vez primera pero, sin duda alguna, no será la última en la medida en que la cooperación al desarrollo es una de las políticas públicas más significativas de nuestro país y, también, porque el desarrollo organizativo e institucional que ello implica en las entidades sociales supone una fuente relevante de conocimiento social.

En la sección **Artículos** se incluyen cinco trabajos que cubren diferentes aspectos del desarrollo institucional y organizativo de las ONGD. En primer, el trabajo de **Ana Moreno Romero, Carlos Mataix y Manuel Acebedo Ruiz** con el título de **La adopción de estrategias y estructuras de red en ONGD**, en el que se recogen estudios de casos sobre modelos de trabajos en red de las pequeñas ONGD y el uso de las TIC como herramienta de apoyo. El trabajo hace una serie de recomendaciones para el desarrollo del conocimiento, proyectos en red y desarrollo de capacidades.

El trabajo **Universidades y Tercer Sector y la gente del Tercer Mundo en la cooperación internacional**, de **Juan Carlos Gimeno y Marcela Gereda**, analiza, a partir de

dos experiencias de Guatemala y Nicaragua, las relaciones entre la producción del conocimiento en las universidades y las necesidades del Tercer Mundo en el marco de la cooperación al desarrollo. El objetivo es contribuir a una mejora de la acción de las Universidades a la cooperación al desarrollo.

La aportación de **José María Medina Rey** sobre **Transparencia y buen gobierno en las ONGD** analiza la transparencia como un valor estratégico de las ONGD que contribuye a su legitimidad social y al desarrollo de buenas prácticas que potencian la intervención social. En este análisis se consideran tres iniciativas de autorregulación impulsadas por la Coordinadora Española de ONGD que contribuyen a la exigencia de transparencia social.

El análisis de **Fernando Navarro y Domingo García-Marzá** sobre **La RSC en el marco de la cooperación al desarrollo y la internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación posbélica**, valora la RSC y el desarrollo de normas que contribuyen a normalizar esta herramienta institucional. En este sentido el artículo hace una revisión de las principales herramientas, normas y sistemas más extendidos entre las empresas, así como las políticas públicas nacionales e internacionales más relevantes en materia de RSE.

Finalmente, la sección de artículos se cierra con el trabajo de **Ramón Llopis** sobre **Consumo responsable y globalización reflexiva**. Caracterizado dicho consumo como aquel consumo que está influenciado por la solidaridad, la responsabilidad social, el respeto por los derechos humanos, el multiculturalismo o la ecología, se analiza el comportamiento de una muestra de consumidores españoles en cuanto a compra de productos de comercio justo y sus implicaciones en términos de globalización reflexiva..

La sección **Panorama** incluye el trabajo de **Gabriel Ferrero y Pilar Baselga Bajo** que, con el título **La agenda de la eficacia de la ayuda y la sociedad civil**, aborda el problema del logro de la eficacia para el desarrollo, no solo desde la perspectiva del donante que quiere maximizar el valor de la donación sino también, y sobre todo, desde la perspectiva del logro de la eficacia conjunta de donante y receptor lo que supone el diseño de una agenda que evite la duplicación de esfuerzos, simplifique los procedimientos, introduzca la rendición de cuentas y armonice objetivos y procesos. En este sentido, el trabajo valora los avances que se han hecho en esta dirección desde la Declaración de París al Foro de Accra en septiembre de 2008. El contraste entre la perspectiva estrictamente gerencial de la ayuda al desarrollo y el intento de cambiar las relaciones en la ayuda contribuyendo a su empoderamiento es la principal contribución

En la sección de **Notas y Colaboraciones** se incluyen seis consultas sobre el papel de las ONGD españolas en el desarrollo social de los países subdesarrollados desde la perspectiva de la Declaración de París. Las entidades consultadas han sido las siguientes:

Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo, Acción Contra el Hambre, Médicos sin Fronteras, Fundación IPADE y Ayuda en Acción.

En la sección **Reseñas** de libros, elaborada por **Esmeralda Giralda**, se incluye el análisis de cuatro libros que son fruto del **I Encuentro de las ONG de Desarrollo: Retos de un sector en cambio**. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE) referidos a la gestión de la calidad, el papel de los medios de comunicación, la gestión y desarrollo de los RRHH y la transparencia y rendición de cuentas: **La calidad en las ONGD**. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE); **Los Medios de Comunicación y las ONGD**. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE); **Los Recursos Humanos en las ONGD**. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE) y, finalmente, **La transparencia y la rendición de cuentas en las ONGD**. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE).

La revista sintetiza tres documentos que son relevantes en materia de cooperación al desarrollo tanto a nivel internacional como nacional. En primer lugar, se sintetiza la **Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo**, de 2005, cuyo objetivo es reformar las formas de proporcionar y gestionar la ayuda al desarrollo y mejorar la eficacia de dicha ayuda, incluyendo indicadores de progreso. También se incluye una reseña del documento de la UE de 2007: **Código de conducta de la Unión Europea relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo**, que recoge una serie de principios de actuación que mejoren la eficacia y eficiencia de las políticas de cooperación de la UE. Por último, esta se sintetizan los elementos más relevantes del **Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012**, aprobado en febrero de 2009 como soporte de una nueva política de Estado basada en el pacto de Estado aprobado en 2007 por el Congreso de los Diputados.

Finalmente, la revista incluye una **bibliografía selecta de libros y artículos sobre ONGD**, elaborada por **Esmeralda Giralda**, referida sobre todo al logro de la calidad y la rendición de cuentas junto con páginas **webs** en las que el lector encontrará una amplia información de calidad sobre el tema.

Ana Moreno Romero
ana.moreno.romero@upm.es
Carlos Mataix Aldeanueva
carlos.mataix@upm.es
Manuel Acevedo Ruiz
manuel@manuelacevedo.net

LA ADOPCIÓN DE ESTRATEGIAS
Y ESTRUCTURAS DE RED EN ONGD
ADOPTING NEW STRATEGIES
AND NETWORK STRUCTURES IN NGOS

Ana Moreno. Ingeniera Industrial por la ETSII Industrial de la Universidad Politécnica de Madrid y doctora en Psicología Social y de las Organizaciones por la UNED. Profesora titular de la UPM en las áreas de organización del trabajo y recursos humanos, y Responsabilidad Social Empresarial. Hasta 2006 su actividad principal se desarrolló como socia directora de Enred (www.enred.es), en consultoría de organización en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Otras actividades tienen que ver con su participación en ONG, en concreto es Presidenta del Aula de Solidaridad (www.aulasolidaridad.org) y miembro de la Fundación Energía Sin Fronteras (www.energiasinfronteras.org).

Carlos Mataix Aldeanueva, es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y Profesor Titular del Departamento de Ingeniería de Organización de dicha Universidad. Tiene una larga trayectoria en el campo de la cooperación internacional y, en particular, en el ámbito de las ONGD. Ha sido Vicepresidente de la Coordinadora de ONGD de España (CONGDE). Actualmente coordina la Unidad de Programación y Calidad de la Ayuda de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID)

Manuel Acevedo es consultor internacional en TIC y Desarrollo y redes de desarrollo, temáticas en la que es también investigador y docente. Durante su trayectoria en Naciones Unidas, lanzó el programa UNITeS de Voluntariado para TIC y Desarrollo, así

como el servicio de Voluntariado Online de Naciones Unidas. Colabora con agencias de desarrollo multilaterales (ej. PNUD), bilaterales (SECI/AECID), entidades gubernamentales (Programa Nacional de la Sociedad de la Información de Argentina), y ONGD y Fundaciones (ej. IDRC, Fundación CTIC, Aula Solidaridad) y universidades (UPM). Su principal orientación profesional es hacia un mejor funcionamiento en red de los actores de la Cooperación y la adaptación de los sistemas de Cooperación al entorno de la Sociedad de la Información.

RESUMEN

Las organizaciones viven cambios estratégicos, culturales y organizativos para adaptarse a la sociedad red. La incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación facilita los esquemas de trabajo en red de los profesionales y la relación entre organizaciones. En este contexto, la Cooperación al Desarrollo, actividad reticulada en esencia, puede evolucionar a esquemas de cooperación red. Las ONGD se enfrentan a retos y oportunidades para situarse eficientemente en estos modelos. En este artículo se recoge un estudio de caso con los resultados de una investigación sobre los desafíos de las ONG en modelos red. También se proponen recomendaciones para el trabajo en red de ONGD sobre: gestión del conocimiento, proyectos en red y nuevas competencias red.

PALABRAS CLAVE

Organización en red, redes, trabajador en red, ONGD, desarrollo internacional, desarrollo socio-económico.

ABSTRACT

Organizations are involved in strategic, cultural and organizational changes to adapt themselves to the Network Society. Information and Communication Technologies (ICT) allow for networked work schemes for professionals (including tele-working) and facilitate inter-organizational relationships. In this context, Development Cooperation, a networked function in essence, can evolve to networked cooperation models. Development NGOs find challenges and opportunities to place themselves efficiently in such models. This paper includes a case study with the results of research about NGO challenges in network models. Also, some recommendations are proposed for NGO fruitful networking on: knowledge management, networked projects and network competences.

KEYWORDS

Network organization, networks, networked professional, Development NGO, international development, socio-economic development

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. LAS REDES, LAS ONGD Y LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO
3. ESTUDIO DE CASO SOBRE LAS ONGD Y LAS TRANSFORMACIONES A MODELOS RED
4. RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN RED EN LAS ONGD

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del Tercer Sector y, en particular, las ONG dedicadas al Desarrollo (ONGD), están adquiriendo una creciente conciencia sobre la contribución que, para el cumplimiento de su misión, puede tener el establecimiento de alianzas y el trabajo en redes con otras organizaciones.

Se dirá, con razón, que las ONGD de los países donantes siempre han establecido lazos con otras organizaciones, ya fueran sus contrapartes en los países del Sur, sus financiadores, o aquellas entidades a las que acudían para recibir determinados servicios de soporte. Al mismo tiempo, por su carácter de organizaciones sociales, han sentido la necesidad de desarrollar sistemas de organización y gestión flexibles, que hicieran posible la integración de su base social y su voluntariado, conformando, en no pocos casos, estructuras organizativas que tienden hacia configuraciones de red.

Lo que resulta novedoso en el contexto actual de las ONGD es la consideración de la extensión de sus redes y del trabajo en red como un activo estratégico de primer orden, cada día más necesario para poder insertarse con éxito en los nuevos sistemas y prácticas de la cooperación, que obligan a cada actor a preguntarse cuál es su aportación específica que añade valor a la de otros actores, y de qué manera va a integrarse en el conjunto.

Sin embargo, la preocupación por el estudio de las redes en el Tercer Sector y en las ONGD es relativamente reciente, constituyendo un campo de conocimiento amplio y multidisciplinar, en el que las fronteras con otros ámbitos de estudio de la gestión de las organizaciones no lucrativas no siempre son nítidas.

Así, pueden encontrarse trabajos que, desde una perspectiva sistémica, analizan cómo las redes de ONGD interactúan con las redes globales de la sociedad del conocimiento (Arsenault, 99), o cuál es su potencial contribución en el avance hacia una cooperación para el desarrollo que sea más eficaz (Moreno y Acevedo, 2008).

Otros trabajos adoptan una óptica estructural y se dedican, por ejemplo, al estudio de la creación y la gestión de redes interorganizativas que aúnan los esfuerzos de varias ONGD, tales como plataformas sectoriales o alianzas entre actores diversos (UNDP, 2000), o al estudio de las nuevas formas de relación entre los actores del desarrollo (Casado, 2005).

Por último, poniendo su centro de atención en la gestión de las redes, algunos autores han analizado el proceso de cambio en ONGD para evolucionar desde formas de organización tradicionales a modelos en red (Acevedo, 2009), o a describir cuál es el perfil profesional requerido para desenvolverse en redes (Moreno, 2007).

No cabe duda de que estos asuntos son complementarios, existiendo una estrecha relación entre todos ellos. Podría decirse que para que una organización pueda explotar el potencial que hoy representa la adopción de modelos organizativos en red, tendría que adquirir una visión global e integradora de las distintas facetas -estratégica, institucional, organizativa y tecnológica- que están presentes en el desarrollo de estructuras y prácticas de trabajo en red.

En este sentido, este artículo se plantea como principal objetivo ofrecer un marco general que oriente a las ONGD en el diseño de estrategias y de medidas prácticas para avanzar y profundizar en el trabajo en red, ya sea con otras organizaciones, o ya sea internamente, conformando su propia organización y su propia cultura a la medida del trabajo en red. Y siempre desde el convencimiento de que con ello se puede mejorar la eficacia y la eficiencia en la labor de promoción del desarrollo humano y de lucha contra la pobreza.

Para alcanzar este objetivo, se plantea la necesidad -cuya satisfacción se convierte a su vez en un objetivo complementario- de comenzar, como así se hará en el siguiente epígrafe, por esclarecer algunos conceptos relativos a las redes, sobre los cuales es frecuente que se produzca un cierto grado de confusión terminológica y conceptual.

El artículo está basado en el estudio de la bibliografía sobre la materia, en la experiencia práctica y directa de los autores en el apoyo a organizaciones del sector, y en una investigación cuantitativa, algunas de cuyas conclusiones se recogen en el tercer epígrafe.

Antes de comenzar, conviene hacer dos consideraciones iniciales, sobre otras tantas opciones que deliberadamente han tomado los autores para enfocar el trabajo. La primera tiene que ver con la cuestión de si una organización será considerada "red" sólo cuando participan en ella diferentes organizaciones que han formalizado previamente un acuerdo de colaboración, o si se acepta una noción más amplia de red, según la cual se considera trabajar en red a todo aquel ámbito de la actividad de una organización que,

por desarrollarse conjuntamente con otras organizaciones, requiere de los mismos mecanismos de trabajo que si existiese una red formalizada.

Se ha optado por el segundo escenario, aun siendo conscientes de que las fronteras entre trabajar en redes, prestar o recibir un servicio, firmar un contrato para ejecutar proyectos concretos o establecer una colaboración puntual no significativa, no son fáciles de delimitar. La cuestión de fondo es que la creación de organizaciones específicas para trabajar en red es sólo una de las manifestaciones del trabajo en red entre organizaciones, y no siempre, ni la adecuada, ni la más eficiente.

La segunda consideración tiene que ver con la decisiva importancia que la extensión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tenido en la evolución y difusión de las redes organizativas. Por supuesto que podría hablarse de redes en ausencia de TIC, ya que las redes siempre han existido y siguen siendo una forma de colaboración entre organizaciones. Al contrario, podría hablarse de plena penetración de las TIC en una ONGD sin que eso supusiera necesariamente que la organización trabaja en red. Actualmente, en la vida de las organizaciones la incorporación de las TIC constituye una faceta instrumental, pero indispensables para el trabajo en redes, por lo cual ambos están profundamente ligados, y así se considera en este artículo.

2. LAS REDES, LAS ONGD Y LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO

La noción de red puede encontrarse aplicada en entornos muy variados: Internet como red de redes, redes sociales, capital social en red, redes de ONG, redes ciudadanas... El diccionario de la RAE define red como un *"conjunto sistemático de nexos o de hilos conductores o de vías de comunicación o de agencias y servicios para determinado fin"*. Al hablar de redes entre organizaciones estos nexos y vías de comunicación sirven para vincular a varias organizaciones y se ponen al servicio de sus misiones, estrategias y objetivos.

En el presente epígrafe se define un modelo conceptual de 4 capas para el análisis de las redes y las ONGD, y se describe cada una de ellas.

2.1 Las ONGD en la sociedad de las redes

En el nuevo contexto en el que se desenvuelve la actividad de las organizaciones, la sociedad red, estas evolucionan hacia nuevos modelos de trabajo y relación (teletrabajo, alianzas, subcontrataciones, actividad globalizada...). Las relaciones humanas, en el ámbito de las organizaciones, se enfrentan a nuevos esquemas de comunicación que pueden tener un alto impacto en las formas de gestión y en las políticas de recursos humanos. Las TIC son el instrumento de trabajo que está habilitando estos cambios. Se trata de instrumentos complejos que demandan nuevos conocimientos y modelos de uso en distintos planos de las organizaciones.

La incorporación de las TIC, de las competencias de trabajo en red para los y las profesionales, y de los cambios internos requeridos, está teniendo un impacto importante en la actividad de las ONGD; y representan oportunidades para tener un mayor impacto en el desarrollo de su misión y, a la vez, son fuente de dificultades, especialmente para las más pequeñas.

Podría analizarse el conjunto de procesos de cambio de acuerdo con el siguiente esquema:

Figura 1: Las ONGD en la sociedad en red



En el círculo exterior se representa el contexto socio económico, que evoluciona hacia la sociedad red, y que tiene un impacto directo en la actividad de las organizaciones, entre ellas las ONGD. En el epígrafe 2.2, “El nuevo contexto: la sociedad en red”, se profundiza en estos conceptos.

La forma en la que la integración de las TIC, la gestión del conocimiento o los nuevos esquemas de trabajo en red se van incorporando a los distintos sectores, es muy diferente.

En el segundo círculo se representa el sector de la cooperación al desarrollo, como sector en el que las ONGD desarrollan su actividad. Este tiene su propia agenda de cambios, se incorpora progresivamente a las distintas organizaciones que lo conforman y será analizado en el epígrafe 2.. “Cooperación en red como modelo de sector”.

En el tercer círculo se sitúan aquellos cambios que afectan a la relación entre organizaciones, y que son los más relacionados con las nuevas formas de funcionamiento a través de redes. Las ONGD, en todo lo que tiene que ver con la relación entre ellas, con las administraciones, con las empresas o con la sociedad, están poniendo en marcha nuevos modelos interorganizativos. En el epígrafe 2.4. se analizan las relaciones entre actores.

Por último, en el corazón del proceso de cambio, están las ONGD, que también deben mirar hacia dentro, hacia su marco organizativo, para ver qué implicaciones se derivan de trabajar en redes. En el epígrafe 2.4, "Transformaciones de las ONGD para participar en redes", se profundiza en esta perspectiva.

El nivel de madurez de los cambios en cada uno de estos planos no siempre es homogéneo. Esto implica que, aunque una ONGD esté preparada para trabajar en red, se encontrará con dificultades si no lo están otras organizaciones con las que se relaciona, si las prácticas de funcionamiento del sector no facilita el trabajo en red, o si el entorno socioeconómico no tiene un adecuado nivel de "penetración TIC" y de madurez de competencias para el trabajo en red.

2.2 El nuevo contexto: la sociedad en red

La caracterización de la sociedad en red de Castells (1998) constituye una referencia conceptual esencial en los estudios sobre redes. Según este autor la sociedad en red se caracteriza por:

- Nuevos modelos de producción, comunicación, organización e identidad, organizados en redes y por redes;
- Nuevos espacios de relaciones y transacciones (el llamado 'espacio de flujos');
- Y un nuevo concepto del tiempo caracterizado por el "asincronismo" (falta de coincidencia temporal de los hechos).

Para entender mejor su configuración, diferencias y propósitos es importante establecer formas de clasificar las redes. Las redes de tipo organizativo reflejan características tan variadas como las organizaciones que las constituyen. En primer lugar, sobre la base de su morfología, las redes pueden catalogarse en tres grandes tipos, dependiendo de si se establecen relaciones entre un único nodo coordinador y el resto de los nodos de la red (redes lineares), bilateralmente entre los nodos próximos (redes planas) o tridimensionalmente entre cualesquiera de ellos (redes espaciales). Las conexiones o vínculos pueden variar mucho en intensidad, desde vínculos 'fuertes' que denotan una relación frecuente y productiva entre nodos, a vínculos 'débiles' que manifiestan esencialmente la constancia del conocimiento mutuo (Wellman, 2001).

En segundo lugar, las redes pueden clasificarse de acuerdo a su funcionalidad, es decir, analizando para qué sirven. De este modo pueden distinguirse:

- redes organizativas, que son establecidas y mantenidas por una o más organizaciones que comparten diferentes recursos (por ejemplo redes de telecentros integradas en “telecentre.org”; o la “Asociación para el Progreso en las Comunicaciones”, APC);
- redes de conocimiento (también llamadas redes temáticas), enfocadas hacia algún tema de interés para sus miembros (medio ambiente, derechos humanos, microcrédito, discapacidad, etc.);
- redes de proyectos, que permiten la vinculación de proyectos que tienen algo en común como, por ejemplo, su temática o ámbito geográfico (IW: Learn, una red de proyectos sobre Aguas Internacionales del Global Environment Facility, www.iwlearn.net);
- redes estilo ‘Open Source’¹, compuestas por voluntarios con un buen nivel de conocimiento sobre un tema y pasión por el mismo, y una orientación hacia la generación de productos (por ejemplo International Open Source Network, www.iosn.net, del PNUD);
- proyectos en red, que han sido diseñados desde su concepción con un funcionamiento en red; redes de diásporas, comunidades de migrantes cuyos miembros son emigrantes residentes en otros países y familiares o amigos que permanecen en su país de origen.

En la medida en que las redes se orientan a la consecución de objetivos concretos, de forma estructurada y pautada, y que permiten la suma de esfuerzos para objetivos concretos, se puede hablar de redes con una orientación institucional (a las cuales calificaremos como “2D”). Si evolucionan hacia una cultura habilitadora que permite que cada organización aporte y reciba valor con un esquema abierto y autónomo se puede hablar de redes habilitadoras (o “3D”).

Existen esquemas orientados a caracterizar la efectividad funcional de redes organizativas (Arquilla y Ronfeldt, 1999).

^{1 2} Guiadas por los principios y métodos que guían a los colectivos de programadores de software libre y de código

Desde un punto de vista operativo, una ONGD que quiera crear una red, o participar en una existente, debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definición de los objetivos que se cubren participando en la red.
- Análisis del perfil de la organización para ver si está preparada para ser parte de una red de forma efectiva y para trabajar en red internamente.

Establecimiento de un plan de trabajo acorde a los objetivos a cubrir, teniendo en cuenta los beneficios que va a obtener, y también los costes, en recursos, tiempo y atención, que va a requerir la participación.

Las organizaciones se integran en redes, o se estructuran como redes, fundamentalmente porque consiguen una serie de beneficios, como son (Moreno, Acevedo y Mataix, 2009):

- Mayor potencial para la colaboración: generación de una visión estratégica compartida para buscar soluciones, aprendizaje interno, una representatividad más eficaz (a partir de una mayor capacidad de interlocución), acceso a las instituciones y a los centros de poder, mayor credibilidad (sobre todo en las pequeñas) o campañas hacia la opinión pública.
- Fortalecimiento organizativo: orientación hacia la descentralización, mayor flexibilidad estructural (y agilidad operativa), o apoyo mutuo y reducción de riesgos.
- Uso compartido de recursos: mejor acceso a información o gestión de proyectos compartida o aprovechamiento de economías de escala.

La participación en una red debe permitir alcanzar estos objetivos, u otros, de una forma más eficiente que en solitario o, incluso, hacerlos alcanzables cuando una organización aislada no podría hacerlo. La mayor eficiencia de las redes, en comparación a esquemas más lineales o jerárquicos, proviene de su flexibilidad, modularidad y agilidad.

2.3 Cooperación en red como modelo del sector

Las redes están propiciando cambios sustanciales en la agenda y dinámicas de la cooperación al desarrollo. Las facilidades para la comunicación que supone Internet, y el acceso a sistemas globales de conocimiento, pueden llegar a modificar profundamente, incluso sustituir, modelos convencionales de cooperación técnica.

Las nuevas redes de desarrollo ayudan a superar las limitaciones del “modelo de la contraparte experta”, incrementando el protagonismo de los actores locales a medida

que fortalecen su capacidad, y conectando a gente desde cualquier punto, sin importar dónde esté, promoviendo la colaboración entre individuos y organizaciones y facilitando la colaboración Sur-Sur.

La cooperación al desarrollo sigue en general procedimientos de gestión tradicionales y no se ha adaptado plenamente al entorno de la sociedad en red. Sin embargo, el creciente protagonismo de las redes en el desarrollo está favoreciendo la evolución hacia un estilo emergente de cooperación, la cooperación en redes o simplemente ‘cooperación red’. Un paso fundamental para evolucionar hacia la cooperación red consiste en la adecuada incorporación de las TIC en la gestión interna y en las estrategias sectoriales de desarrollo.

Una vez se cuenta con un adecuado nivel de TIC y de competencias red, las principales características de la cooperación red son (Acevedo, 2008, 2009):

- Incorporación de las redes (tecnológicas, humanas, institucionales) en el día a día operativo; es decir, trabajar en red apoyándose sobre redes.
- Énfasis en la generación, absorción y difusión del conocimiento como una de las funciones clave de las actuaciones de cooperación para el desarrollo humano.
- Reestructuración del proyecto de desarrollo tradicional en proyectos reticulados, en los cuáles la participación no se limite al espacio geográfico del mismo, sino al espacio de flujos que el mismo proyecto genere y a la oferta de contribuciones que se pueda estimular.
- Búsqueda de actuaciones de cooperación “multipartitas”, con la participación conjunta y coordinada de gobierno, sociedad civil, empresa y universidad.
- Generación de capital social en red, en particular a través de las nuevas herramientas de la web 2.0.

Las ONGD están participando activamente en la reticulación de la cooperación. Su agilidad, autonomía y proclividad a colaborar y compartir, las hacen idóneas para la cooperación en red.

2.4 Relaciones entre actores

Las ONGD en España tienen una larga tradición en las relaciones interorganizativas en red y en el uso pionero de redes para campañas de incidencia y educación para el desarrollo. La natural estructura de los proyectos de cooperación en el terreno, con múltiples actores, así como la tendencia a colaborar entre ellas, permite contar con una larga experiencia de trabajo en red en las ONGD.

Actualmente, además de las relaciones entre las propias ONGD y con los donantes, la agenda de la cooperación comienza a promover Alianzas para el Desarrollo (Casado, 2008) y redes multisectoriales que tienden puentes, a escala transnacional, entre el sector público (gobiernos nacionales, regionales o estatales y locales, así como organismos internacionales), el sector privado (empresas multinacionales, pymes locales) y la sociedad civil (ciberactivismo, prioridad de la generación de capital social en red). Todo ello está trasladando a las ONGD un importante protagonismo en la conformación de redes, por diversas razones:

- Las ONGD son importantes actores en la construcción de una sociedad de la información para todos, y su participación es una garantía de inclusión de colectivos con dificultades, evitando que se cree una brecha digital.
- Las redes son las formas organizativas que mejor se adaptan a la necesidad de sumar esfuerzos entre ONG y con otros actores. El nivel de formalización de la red es variable, encontrándose colaboraciones puntuales, acuerdos de colaboración estructural o creación de organizaciones ad-hoc que consolidan la red.
- Las ONGD han creado redes efectivas en la representación institucional (2D) como la CONGDE (Coordinadora de ONGD de España). Algunas ONGD grandes también lideran redes habilitadoras (3D) que avanzan en el trabajo en red en cooperación, como es el caso de Ingeniería sin Fronteras (IsF), en cuyo marco estratégico la generación de red constituye un eje estratégico.
- Se están dando los primeros pasos en la apertura de las empresas a proyectos conjuntos con ONGD, abriendo la participación formal de estas en proyectos vinculados a la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, a las Alianzas para el Desarrollo y a las Alianzas Publico Privadas para el Desarrollo, APPD (Mataix et al., 2008).
- Las redes de ONGD recogen las nuevas formas de activismo en la red y son una plataforma creciente de capital social.

En todos estos casos, el papel de las ONGD es importante por su cercanía a las necesidades últimas de los beneficiarios de los proyectos, por su flexibilidad para complementar las actuaciones de agentes más grandes y rígidos, y por su capacidad de reflexión estratégica de largo plazo.

2.5 Transformaciones en las ONGD para participar en redes

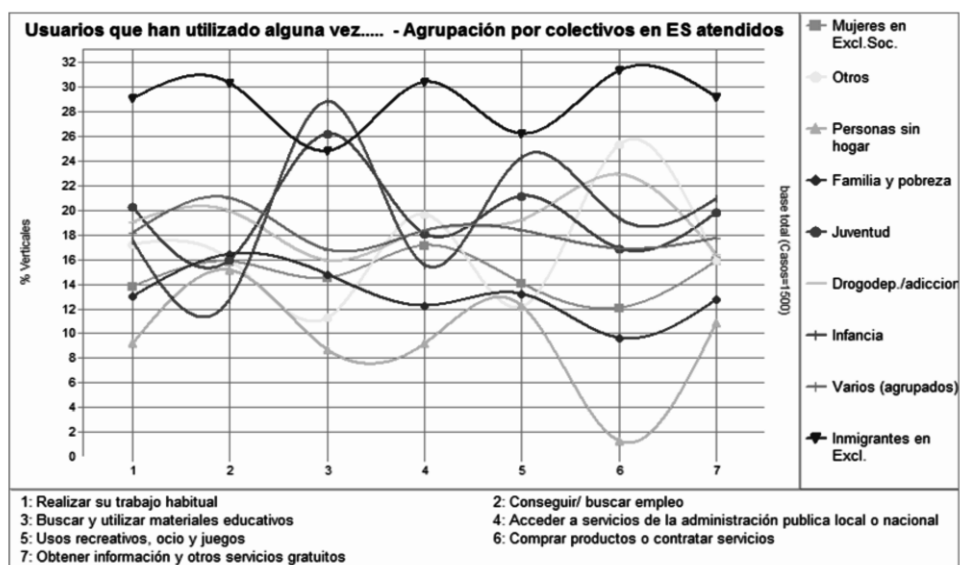
El nivel de avance en la transformación a modelos en red eficientes, en cada uno de los ámbitos señalados, es variable. Podría decirse que el contexto general avanza rápidamente entre las grandes empresas; moderadamente en pymes y grandes ONG; y lentamente en organizaciones pequeñas y en colectivos con dificultades de acceso al equipamiento y las competencias en red.

Si se hace esa comparación por sector de actividad, también hay importantes diferencias. El sector TIC, la banca o los medios de comunicación lideran los cambios, frente a sectores como las Administraciones Públicas o la educación que van, en general, con un claro retraso (Castells, 2008). La cooperación al desarrollo, en lo institucional y, menos, en lo que afecta a las ONGD, está entre los sectores que avanza con mucha lentitud en la incorporación de las TIC y de los nuevos modelos de trabajo en red.

Como se ha mencionado en el epígrafe anterior, una de las oportunidades estratégicas que representa una mayor responsabilidad para las ONG, tanto para la de desarrollo como para las de acción social, es participar en la construcción de una sociedad de la información para todos, sin exclusión digital. Hay estudios que muestran que las oportunidades de inclusión y desarrollo vinculados a las TIC son importantes, y las ONG, pueden ser el canal de apoyo para que colectivos con riesgo de exclusión se incorporen, promoviendo acceso y usos de valor.

¿Están las ONG preparadas internamente para ser un canal de acceso a la sociedad de la información de los colectivos con los que trabajan? No existen datos suficientes. El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información aportan datos por sectores, para empresas de distintos tamaños, para hogares y ciudadanos, pero no para el Tercer Sector. Informes específicos de la Universidad Pontificia de Comillas y Telefónica, o de la Fundación Bip-Bip ofrecen una radiografía, de 2005, para las ONG de acción social, que muestran que el nivel de penetración de las TIC en ONG de acción social es razonable en cuanto a disponibilidad de ordenador, acceso a Internet y disponibilidad de web (71%), y menos en usos innovadores en la prestación de servicios. Las dificultades más significativas se encuentran en las ONG pequeñas.

Figura 2: Usuarios de las TIC por colectivos en exclusión social (Cabrera, 2005)



En cuanto a las ONGD, la CONGDE, preparó un informe en 2006, titulado *"Integración de las TIC, asignatura pendiente"*, en el que se describen las oportunidades para la cooperación de incorporar las TIC.

Algunas de las líneas de trabajo que aparecen con regularidad cuando se escribe la agenda que podría permitir avanzar en modelos de redes de ONGD para el desarrollo, son (Mataix et als, 2008):

- El desarrollo de competencias entre profesionales y voluntarios de ONGD para entender las TIC y para gestionar proyectos y equipos en red.
- La generación de proveedores de servicios en régimen de outsourcing (ASP) para ONGD, bien desde las propias redes, bien desde la oferta empresarial.
- La institucionalización y el apoyo al crecimiento y la consolidación de las redes 2D que ya existen.
- La creación de redes 3D entre ONGD, que nazcan de las pioneras que están en situación de lanzar proyectos piloto, y que difundan su vocación de sumar nodos del Norte y nodos del Sur.

- El apoyo a la creación de alianzas entre empresas y ONG en el marco de las estrategias RSC.
- El trabajo compartido con agencias de cooperación para ir a modelos de cooperación en red.

Cualquier ONGD que se plantea crear o participar en una red debe plantearse una serie de preguntas, como las que se señalan en el cuadro siguiente.

¿Qué objetivo alcanzo participando en esta red?
¿Qué aporta a mi organización?
¿Qué aporta mi organización a la red?
¿Qué esfuerzos y recursos conllevan la participación y aportaciones a esta red?
¿Qué redes activas existen o han existido en el ámbito de actividad de mi organización?
¿Qué tamaño tiene mi organización?
¿Qué nivel en el uso de las tecnologías?
¿Qué necesidades tiene mi organización en cuanto a sistemas de información y gestión de conocimiento, e implantación de TIC?
¿Qué personas disponen de tiempo para atender las actividades de la red?
¿Cómo es mi estilo de gestión?
¿Está preparada mi organización para ser un nodo de una red?
¿Debo afrontar algunos cambios organizativos para participar en una red con eficacia y eficiencia?

Según UNDP (2000: pg.7) *“Las redes son medios para alcanzar metas, no objetivos en si mismas”*. Este principio sirve para buscar algunas respuestas a las citadas preguntas. La experiencia de muchos tipos de organización, y en especial de las empresas, muestra que las etapas habituales que se siguen para trabajar en redes son:

- Reflexión y sensibilización interna en todos los niveles: comprender el nuevo entorno, informarse y formarse en los conceptos clave, identificar oportunidades, iniciar la transformación cultural interna.
- Análisis interno: marco estratégico, fortalezas y debilidades organizativas, nivel de formalización de los procesos y funciones, penetración en el uso de los instrumentos red (como las tecnologías), caracterización de los proyectos habituales.
- Planificación para la adecuación al modelo de redes: concretar objetivos, preparar un plan, reforzar las competencias internas necesarias.
- Participación en redes o creación de una red.

La preparación del plan se puede afrontar de diferentes formas. “*El método de ocho pasos para construir y sostener una red*” de UNAIDS y CIDA que se recoge en el siguiente cuadro, es especialmente valioso para las ONGD:

1. Preparar una declaración de propósitos. Este documento debe garantizar que todo el mundo entiende y está de acuerdo con el propósito de la red (¿quiénes somos? ¿por qué existimos? ¿qué nos hace únicos? ¿cuáles son nuestros valores?) El método de trabajo para la generación de la declaración es conveniente que sea participativo.
2. Definir metas y objetivos. Es importante recordar que los objetivos (distintos de las actividades) deben ser específicos, medibles y con asignación de fechas.
3. Desarrollo de un plan de acción. Identificando las actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos, designando las responsabilidades a las personas, elaborando una planificación para después, pasar a la implementación, supervisión y evaluación.
4. Establecer reglas básicas. Estas ayudan a crear un espacio seguro para que los miembros puedan trabajar entre sí. Incluso los aspectos aparentemente innecesarios por evidentes, como la puntualidad o la participación en reuniones, pueden estar entre las reglas.
5. Definir un proceso de toma de decisiones. Las tres formas más típicas de tomar decisiones en las redes son por mando, por consulta o por consenso.
6. Preparar un plan de comunicaciones. El más importante desafío de la mayoría de las redes son las comunicaciones eficaces, la recepción y transmisión oportuna de información. Las buenas comunicaciones dentro de una red son absolutamente esenciales para su éxito.
7. Elegir una estructura de organización. La decisión de contar con una estructura adecuada para la red será un paso mayor en su desarrollo para alcanzar el propósito con el que se crea. El diseño se debe adecuar a los objetivos teniendo en cuenta que fortalezca los procesos de toma de decisión y de solución de problemas, reduciendo las pugnas por el poder y los conflictos interpersonales.
8. Asegurar recursos. La capacidad de actuación real de la red dependen de los recursos. Es por tanto imprescindible hacer una evaluación acertada de los recursos disponibles: dinero, personas y contribuciones en especie.

En el epígrafe que sigue, se profundiza en algunos de los asuntos recogidos en esta breve panorámica. En concreto se quiere, a través de un estudio de caso, entender las oportunidades y amenazas de las ONGD, en especial, las más pequeñas.

3. ESTUDIO DE CASO SOBRE LAS ONGD Y LAS TRANSFORMACIONES A MODELOS RED

Las investigaciones disponibles para analizar las transformaciones en la sociedad en red de las ONG son mucho menos numerosas que las existentes para empresas grandes y pymes.

No hay duda de que la sociedad en red avanza, que el sector de la cooperación española se ha comprometido con la incorporación de las TIC y está dando los primeros pasos hacia los modelos de red. Las relaciones interorganizativas entre las ONGD españolas tienen un avanzado grado de madurez, como muestra la existencia de la CONGDE desde hace más de 20 años. Avanzar hacia modelos de trabajo en red internamente, es un requisito imprescindible para participar en redes y aprovechar las oportunidades que el alineamiento hacia la cooperación red permitiría. Además, las tendencias del sector de la cooperación (OCDE, Declaración de París, Código de Conducta de la UE....) están impulsando el valor estratégico de las redes para avanzar en la eficacia y coordinación internacional de la ayuda, tanto desde las prioridades y agendas de los países 'donantes' como crecientemente desde las de los 'receptores'.

Quizás el desafío fundamental de las ONGD para trabajar en redes con eficiencia y aprovechando las oportunidades de mejora en sus actividades, tiene que ver con el marco organizativo interno, y las investigaciones en esa dirección serán de gran utilidad.

También existen nuevas oportunidades de refuerzo de la actividad implicando más fluidamente, mediante modelos en red a voluntarios y simpatizantes de las ONGD, así como a la ciudadanía en general. Sobre este asunto existen investigaciones centradas en el voluntariado tradicional que pueden enriquecerse con la perspectiva de la sociedad en red (Snyder y Omoto, 2006; Chacón, Vecina y Dávila, 2006).

El estudio de caso que se expone a continuación profundiza en dos aspectos ya señalados: los desafíos de ONG pequeñas para trabajar en red y la vinculación de voluntarios y simpatizantes a través de modelos en red.

Es parte de una investigación más amplia titulada "*Las organizaciones en red y sus nuevas identidades*" (Moreno, 2007) que cubre tres ámbitos. El primero tiene que ver con la identificación y establece parámetros de lo que es una organización en red. El segundo establece hipótesis de trabajo sobre las variables que, según el concepto de Wiesenfeld, Raghuram y Garud (1998), son parte del sistema de significados en una organización y conforman la identidad social, el compromiso y la confianza. El tercer ámbito se centra en los cambios en las organizaciones y en los grupos de trabajo

El método utilizado es un análisis cuantitativo de las variables de identidad social, compromiso y confianza, modelos de comunicación y otro cualitativo sobre los desafíos organizativos. Para conformar la muestra se ha seleccionado un grupo de profesionales que pertenecían, en su mayor parte, a organizaciones cercanas a la sociedad en red: empresas TIC, pymes, ONG y otros. A cada uno de los 205 participantes, se les ha invitado a participar en la investigación, rellenando un cuestionario desde una doble perspectiva: su relación con la organización principal para la que trabaja (ya sea empresa, administración pública, universidad u ONG) y su relación con otras organizaciones, que se han denominado, organizaciones complementarias. En este segundo caso, y si estas organizaciones complementarias son ONG, se profundiza en el análisis de ciertas características organizativas.

Del total de los 205 participantes, 138 (67% del total) han contestado a las preguntas relacionadas con las organizaciones complementarias, 115 (56% del total) han contestado a las preguntas relacionadas con los desafíos de las organizaciones complementarias que respondan al perfil ONG y 68 (33% del total) han contestado, además, a la pregunta cualitativa en la que se invita a hacer propuestas de mejora para la gestión de las redes.

3.1 Desafíos de ONG pequeñas para trabajar en red

Tal y como se ha apuntado en el epígrafe anterior, la mirada exterior como nodo de la red, llevará, con alta probabilidad, a una mirada interior que puede invitar a cambios organizativos. Para afrontar esos cambios, y teniendo en cuenta la estrategia de la ONGD, hay que gestionar de forma adecuada los procesos para que la participación en la red sea eficiente. El modelo de cambio sobre el que se trabaja en la investigación se estructura en torno a cuatro elementos, como indica la figura que sigue:

Figura 3: Algunos elementos clave en las estrategias organizativas en red



Así, una vez desarrollada adecuadamente la estrategia, este esquema destaca aspectos clave a desarrollar. Por un lado, los dos ámbitos que tienen que ver con las personas: las capacidades generativas, que se explican en el siguiente epígrafe, y la cultura organizativa red. Por otro lado, los que tienen que ver con el conocimiento: la materia prima, la información, y el instrumento de trabajo, las tecnologías de la información y la comunicación.

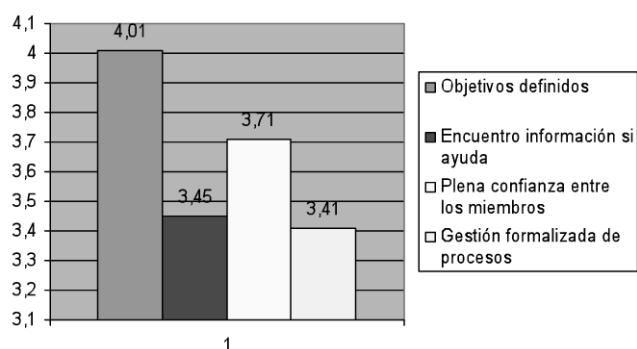
Con este marco conceptual, se plantea el análisis de la investigación. La hipótesis de trabajo con la que se preparó el cuestionario es que *los modelos en red en organizaciones sociales y de cooperación representan desafíos organizativos complejos en cuanto a estilos de liderazgo, definición de procesos, herramientas de gestión...* Se partía de que la existencia de modelos de redes en el Tercer Sector no es algo nuevo, si bien las TIC están permitiendo fortalecer y hacer crecer estas redes, así como de los modelos de gestión de ONG de Drucker (1990).

Las preguntas del cuestionario se dividen en dos bloques, el primero con cuatro cuestiones con escala cerrada y el segundo con una pregunta abierta. Las cuestiones a las que 138, de los 205, participantes contestaron son:

- Tengo claramente definidos los objetivos y tareas que debo desempeñar en la organización (estrategia).
- Encuentro con facilidad la información que necesito, sin recurrir a contactos informales, cuando trabajo para esta organización (sistemas de información).
- El ambiente en la organización es de plena confianza entre los miembros (cultura).
- En esta organización mejoraría la eficacia si se aplicarán esquemas de trabajo más empresariales, orientados a proceso (cultura).

Y los resultados que se obtienen se recogen en el gráfico siguiente:

Gráfico 1: Medias de las preguntas sobre desafíos en ONG



Estas respuestas, dado que no se tiene rango de comparación, no se pueden valorar como altas o bajas, si bien muestran con claridad que hay un camino de mejora. Una de las preguntas con valoración más baja es la relacionada con la facilidad para encontrar información. Dada su estrecha relación con los procesos de gestión de la información y el conocimiento, imprescindibles para trabajar en red, es un resultado significativo de cara al posible avance hacia redes.

A continuación se calculan las correlaciones que se recogen en la tabla:

Tabla 1: Correlaciones de las variables de desafíos organizativos de ONG

	P1	P2	P3	P4	IdSoc	IdSoc Comp	Comp	Conf
Pregunta 1	1				.010	-0.060	-0.006	.060
Pregunta 2	.495**	1			.020	.028	-0.029	-0.83
Pregunta 3	.211*	.148	1		.348**	.432**	.436**	.604**
Pregunta 4	.090	-0.159	-0.117	1	-0.044	-0.059	.065	-0.002

Es interesante destacar cómo la cuestión 3, confianza entre los miembros, correlaciona alto con todas las principales variables de la investigación. También aporta información útil la correlación alta entre la definición de objetivos y la capacidad de encontrar información, que mostraría que, con claridad de metas, es más fácil encontrar la información deseada. En este sentido, llama la atención que el valor de las respuestas recibidas a la pregunta sobre la definición de objetivos es mucho mayor que el de la pregunta sobre la facilidad para encontrar la información.

El segundo bloque recoge la siguiente pregunta abierta: *“Si yo fuera el responsable de dirigir esta organización, las 3 acciones que pondría en marcha para mejorar los actuales resultados son”*.

Algunas de las respuestas recibidas, y que permiten ver la percepción de voluntarios y profesionales de ONG, se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Respuestas a la pregunta abierta sobre desafíos de ONG

Organización en red (capacidades)	Mayor y mejor uso de las TIC (TIC)
Estructura no jerárquica.	Facilitar el uso de TIC para intercambio de información y comunicación
Introducir una estructura menos jerárquica.	Sistema eficaz de comunicación electrónica.
Impulsar la relación y actividad con otras organizaciones similares.	Página web con intranet. Contacto por mail, lista de distribución.
Independencia orgánica, autonomía de las distintas áreas.	Usaría correo electrónico en lugar, o además, del correo normal.
Flexibilidad de procedimientos.	Potenciación de los sistemas de comunicación interna.
Potenciar el trabajo en red.	Comunicación con sus miembros más efectiva a partir de página web y correo electrónico
Trabajo en equipo democrático.	Como Gerente que soy me siento bastante conforme con lo que hacemos y cómo lo hacemos. No obstante, creo que una de las cosas que se podrían mejorar son los sistemas de Información (no tecnológicos) sino metodológicos o sistemáticos.
Asociarme formalmente con algunos grupos o redes que nos interesen.	Marketing, página web para informar.
Mecanismos para fidelizar a los colaboradores.	Implementación obligatoria de las TIC con las últimas novedades tecnológicas para evitar el anquilosamiento derivado de que, con las herramientas disponibles, no queda tiempo para actualizarse...
Implementar mecanismos para la gestión del conocimiento.	Compartir información.
Mejorar la forma de trabajo de los equipos para que sea más efectiva.	Facilitar las TIC.
Buena gestión de las relaciones con potenciales clientes, empleadores...	Mejorar los procesos de comunicación interna.
Dar mayor margen de maniobra a las personas que colaboran.	Establecer una plataforma de compartición del know-how.
Fomentar una mayor comunicación entre las partes de la comunidad educativa.	Gestión de la información (que la información esencial circule, que la menos esencial no nos ahogue...)
Horarios más flexibles.	Mayor formación en TIC.

Estas respuestas muestran que se asigna una relevancia alta a los aspectos relacionados con las redes. La tabla que sigue recoge la cantidad de respuestas en torno a estos asuntos.

Tabla 3: Datos sobre las respuestas a la pregunta cualitativa

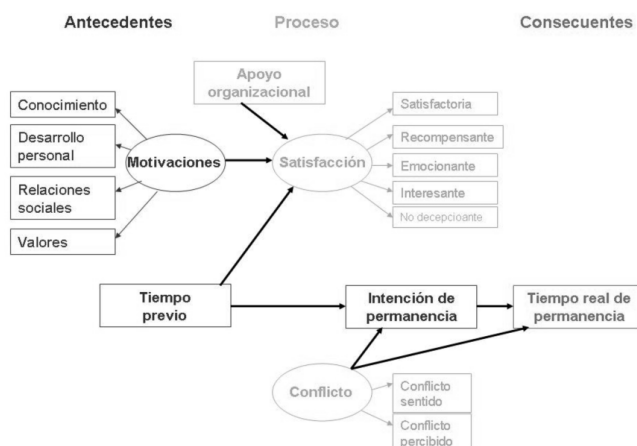
	Total	Empresas	Universidad	ONG	Otros
Participantes válidos	55	14	7	18	16
Sugerencias recibidas	132	35	18	38	41
Sobre modos de organización en red	15	5	2	6	2
Sobre mayor y/o mejor uso TIC	21	8	4	8	1

3.2 La vinculación de voluntarios a través del trabajo en red

“El voluntariado es un fenómeno social positivo que hace referencia a conductas de ayuda planificadas, que se prolongan en el tiempo, benefician a personas en principio desconocidas y tienen lugar en el contexto de organizaciones formalmente constituidas sin ánimo de lucro”. (Chacón, et al., 2006: p.1). En Estados Unidos se calcula que en 2000 había 83,9 millones de voluntarios (44% de la población adulta), con una media de 3,7 horas/semana de dedicación (Snyder, Omoto, 2006). El número de jóvenes y de mayores que participan ha aumentado en los últimos años.

Entender las motivaciones de los voluntarios tiene una doble utilidad para el asunto de las redes. Por un lado, muestra las razones por las que los profesionales atienden a otras organizaciones como voluntarios y, por otro, permiten entender a las ONG cómo mejorar su trabajo con ellos (Moreno, 2009). El modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado se puede caracterizar gráficamente del siguiente modo:

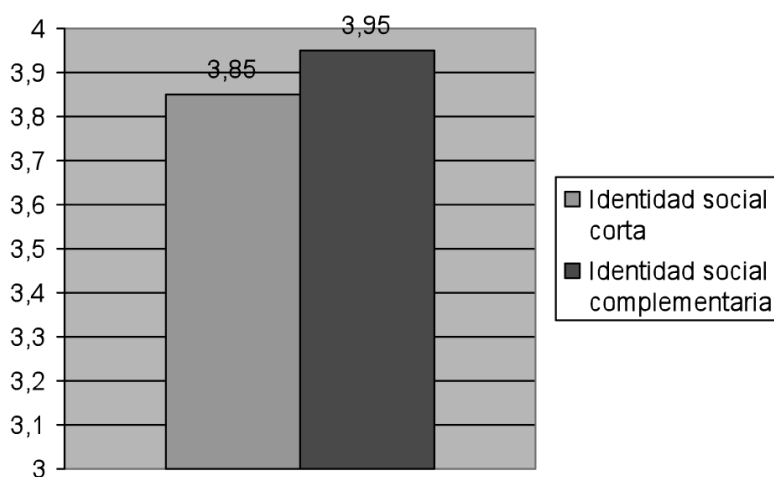
Figura 4: Modelo de relación de variables de permanencia del voluntariado (Vecina, 2006)



Para explorar cómo el grupo de 205 profesionales de la investigación se identificaba con las ONG en las que participaban, se plantearon preguntas similares para la relación con la organización principal para la que trabajan y respecto a las complementarias. La hipótesis de la que se partía es que era probable que la identidad social (entendida como la forma de definir el yo desde la pertenencia a una determinada categoría social) respecto a las organizaciones de actividades complementarias fuera mayor que la identidad social respecto a la organización principal, y se buscaba, en última instancia, ver si se podía fortalecer la identidad de los voluntarios a través de la relación en red.

Se observa en el gráfico que sigue que la identidad social complementaria es mayor que la identidad social abreviada para el conjunto de la muestra.

Gráfico 2: Medias de identidad social respecto a la organización principal y a la complementaria



$p < .005$ para prueba de t

Recuperando la pregunta original de si es posible fortalecer la identidad social de colaboradores, voluntarios y simpatizantes a través de los modelos en red, parece que la respuesta es afirmativa. Se ve que los profesionales desarrollan con frecuencia actividades de voluntariado y que su identidad social respecto a las organizaciones con las que colaboran es mayor que con los empleadores principales. La opción de aprovechar esa oportunidad, a través de los modelos en red, depende de que la ONG esté preparada internamente para estas nuevas formas de relación con voluntarios y simpatizantes.

4. RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO EN RED EN LAS ONGD

Trabajar en redes, entendidas estas con la perspectiva adoptada en este artículo, supone para las ONGD, de forma simplificada:

- Entender el nuevo contexto estratégico que supone la sociedad en red y, consecuentemente, el papel de las TIC en la mejora de la eficacia y la eficiencia de su actividad, tanto en el Sur (programas de desarrollo y ayuda humanitaria, principalmente) como en el Norte (incidencia y educación para el desarrollo).
- Analizar cómo situarse como un actor en el sistema de cooperación para el desarrollo, en la medida en la que dicho sistema parece evolucionar hacia modelos de cooperación en red.
- Establecer nuevos marcos de relación y alianza estratégica con los actores de la cooperación en el Norte y en el Sur: otras ONGD, administraciones públicas, organismos internacionales, universidades y empresas.
- Adaptar las formas de trabajo internas de la ONGD al trabajo en red, garantizando los recursos tecnológicos necesarios y los conocimientos asociados, y modificando los procesos y formas de organización que lo requieran.

El número de factores a analizar para entender estas facetas de cambio, es muy amplio. El primero de los puntos que acaban de señalarse, la incorporación de las TIC, es complejo y la experiencia demuestra que requiere inversión de dinero y recursos internos, y que, como todo proceso de gestión del cambio, es lento. A esto hay que sumar, como se recoge en el modelo de la figura 5, los cambios internos y el funcionamiento en redes organizativas.

Promover una cultura de trabajo en red, es el siguiente desafío, y se logra cuando la visión, la estrategia, los procesos, la organización, las competencias y, muchas veces, los proyectos, productos y servicios, están adaptados a un nuevo esquema de funcionamiento flexible en el espacio y en el tiempo, que permita la puesta en común y la creación colectiva de información y conocimiento, modificando profundamente los esquemas de comunicación inter e intra organizativos.

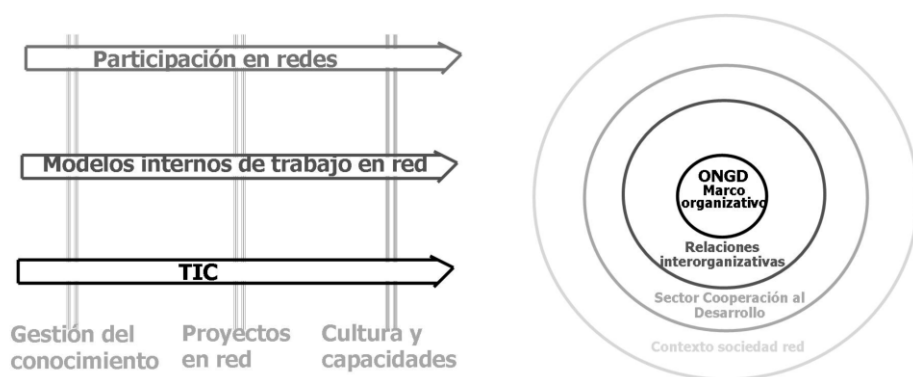
Este avance hacia una cultura de red, que se apoya en los instrumentos adecuados, no es homogéneo, como ya se ha señalado, ni entre los distintos sectores, ni entre los distintos perfiles organizativos. El análisis de madurez de un sector y de las distintas organizaciones que lo conforman, permiten valorar hasta qué punto los beneficios de trabajar en redes se podrán obtener con una inversión de esfuerzo aceptable.

Con estos elementos como marco de referencia, se presentan, en esta parte final del artículo, algunas recomendaciones que, desde el punto de vista de los autores, pueden ayudar a las ONGD a trabajar en red.

Estas se van a estructurar sobre tres elementos que facilitan el camino hacia el trabajo en red. Se trata de la gestión del conocimiento, el trabajo en proyectos en red, y la cultura y las competencias en red.

Las ideas que se acaban de exponer, pueden representarse de manera gráfica con el siguiente esquema, que recoge los tres planos de avance, los vectores estratégicos seleccionados y la posibilidad que abren de acercarse a la sociedad en red.

Figura 5: Modelo de vectores estratégicos para la participación de ONGD en redes



4.1 La gestión del conocimiento

La importancia de la información en cualquier grupo humano no es algo nuevo. La capacidad de obtener conocimiento a partir de la información disponible es un activo de las organizaciones tan antiguo como las civilizaciones humanas. La economía basada en el conocimiento ha hecho explícito y ha ampliado el valor estratégico, el reto organizativo y el reconocimiento de la información como activo económico. Esto ha ocurrido porque confluyen tres razones que afectan a la actividad de todas las organizaciones y, entre ellas, a las ONGD (Moreno, 2009): un entorno externo habilitador que surge de una nueva cultura de movilidad y deslocalización espacial y temporal de los profesionales, una gran disponibilidad de datos e información apoyada en una estructura interna basada en TIC para su gestión, y un motor estratégico que es la economía basada en el conocimiento.

En el sector de la cooperación, la cultura de la movilidad es parte de su esencia, por tratarse de actividades internacionales y, cada vez más, el desarrollo humano se funda-

menta en la capacidad de las comunidades y de las personas de apropiarse del conocimiento para liderar su propio desarrollo.

Toda esta capacidad de procesamiento e interconexión disponibles, son instrumentales, y la extracción de conocimiento se enfrenta a desafíos complejos de resolver en la práctica: el reto de la acumulación de información carente de valor y de cualificación homogénea de la misma, la dificultad de identificación y optimización del conocimiento de las personas, las inversiones en formación de competencias transversales, el reconocimiento y medida del valor de lo intangible, la modificación de los elementos no verbales de la comunicación a través de canales electrónicos, o el equilibrio entre creatividad y rigor en las plataformas de la “web 2.0”.

En el procesamiento de la información, esta se va impregnando de elementos que resultan insoslayables para convertir el dato en conocimiento. Estos factores deben considerarse como parte del proceso y aportadores de valor, y es necesario incorporar los elementos sociales del contexto. Brown y Duguid (2001: p.1) lo recogen en su libro “La vida social de la información”: *“Algunas de las personas que nos introducen en el futuro con el apoyo de las nuevas tecnologías parecen suponer que si todos enfocamos el máximo posible nuestra atención en la información, llegaremos a donde queremos ir de la manera más directa. Este enfoque central en el destino final inevitablemente deja de lado todo lo que está cerca de los bordes: el contexto, los antecedentes, la historia, el conocimiento común y los recursos sociales.”* Así, quizás, lo más relevante para crear sistemas de gestión del conocimiento, está en distinguir entre qué se considera información relevante y qué no.

La gestión del conocimiento puede definirse como *“(...) el desarrollo de herramientas, procesos, sistemas, estructuras y culturas para mejorar explícitamente la creación, la coparticipación y el uso del conocimiento crítico para la toma de decisiones. El significado del usuario depende con más frecuencia del usuario.”* (Luthans, 2008: pp. 3). Esta perspectiva vinculada más a trasladar criterio a quiénes tienen que tomar decisiones, y menos a los procesos de gestión, es la necesaria para las ONGD que cuentan con una gran dispersión geográfica y temática en sus proyectos y actividades, lo que dificulta su estandarización válida para todos los entornos de gestión.

Para profundizar en este ámbito de creación, participación y uso de conocimiento, es importante recordar que la otra cara de la moneda es el aprendizaje. Si no se genera una cultura organizativa que favorezca el aprendizaje, los procesos de gestión de conocimiento no darán los resultados esperados. Desde una perspectiva operativa, puede establecerse una cadena de valor a lo largo del proceso de gestión de conocimiento, que puede sistematizarse del siguiente modo:

- Qué es necesario saber y de qué conocimiento de partida disponemos.
- Quién genera, transmite, necesita y asimila el conocimiento.
- Cómo se genera. Ésta es la pregunta cuya respuesta suele ser más compleja. Cada perspectiva organizativa (estratégica, objetivos operativos, competencias...) necesita su propio "cómo", su propio "know – how".
- Dónde se encuentra la información: recursos primarios (fondos bibliográficos propios, elaboraciones de la compañía, investigación, reglas y procedimientos propios), datos de la experiencia de la actividad (bases de datos de transacciones, histórico de incidencias, proveedores, beneficiarios, métodos de percepción / aprendizaje,...) y comparativas / benchmarking (estratégico, operacional...).
- Cuándo se produce el conocimiento, cuando existe la predisposición organizativa y personal.
- Cuánto tiempo es necesario para el proceso de creación, transmisión, asimilación y, en última instancia, en qué recursos económicos se concreta.

Todas estas preguntas conducen al último eslabón de la cadena del conocimiento: la adecuada utilización del conocimiento en los proyectos de desarrollo, y la generación de un perfil de *organización que aprende*. Quizás el autor que mejor condensa las competencias necesarias para la gestión del conocimiento o, en sus palabras, para garantizar que una organización aprende, es Peter Senge (1990) en la 'Quinta Disciplina': pensamiento sistémico, maestría personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

Si una ONGD no tiene adecuadamente resueltos los procesos de gestión del conocimiento y de aprendizaje, su participación en redes dará unos resultados muy limitados, dado que uno de los recursos que se comparten en proyectos de cooperación en el que participan varias organizaciones, es el conocimiento del ámbito temático de intervención (agua, salud, educación...), de la comunidad receptora (necesidades, cultura, conocimientos locales....) y del marco institucional (donantes, autoridades competentes locales, actores locales....). Las oportunidades de potenciar el desarrollo desde el conocimiento de las ONGD son muchas. Como explica Nath (2001) *"...las redes de conocimiento... pueden convertirse en un modelo institucional alternativo para la promoción del desarrollo."*

4.2 El trabajo en proyectos en red

La mayor parte de los proyectos de cooperación para el desarrollo que promueven las ONGD en el Sur, y también la mayor parte de sus proyectos de incidencia política en el Norte, se ajustan bien al trabajo en red a lo largo de cada una de las etapas de su ciclo de gestión. En todas ellas, desde el diseño hasta la evaluación, es necesario recurrir a conocimientos y capacidades diferentes de una gran diversidad de actores (entre ellos, organizaciones contraparte, administraciones públicas locales, y financiadores).

Los proyectos concretos en los que las ONGD trabajan pueden ser una base para la progresiva incorporación de los elementos requeridos para la participación en redes: qué tecnologías hay que utilizar, qué competencias necesitan las personas participantes, qué flujos de conocimiento requiere el proyecto, qué recursos pueden compartirse con otras organizaciones, en qué forma deben gestionarse los enlaces con otras organizaciones.

Así pues, trabajar en red desde el fortalecimiento de activos con los que la ONGD ya cuenta, puede ser un primer paso para potenciar el trabajo en redes en otros ámbitos de la organización (redes de conocimiento, plataformas internacionales, alianzas publico privadas para el desarrollo...). Podría decirse que se trata de crecer desde la participación en redes a las que ya se pertenece y, probablemente, supone revisar la forma en la que tradicionalmente se hacen las cosas para añadir elementos y perspectivas nuevas. En definitiva, afrontar esta nueva concepción para todas las actividades de la organización es complejo, y evolucionar desde la experiencia que se tiene, es viable y permite alimentar la estrategia de redes de abajo a arriba.

- Aunque los elementos que constituyen el ciclo de un proyecto en red no difieren de los de un proyecto convencional, en los primeros adquieren especial significado algunos factores de diseño como, por ejemplo, la coordinación de equipos, la generación de competencias técnicas específicas para el trabajo en red, el uso de metodologías participativas eficaces, o la integración de herramientas de gestión basadas en las TIC.

Todos estos factores se integran en cada organización participante en el proyecto red, en esquemas como el que se ofrece a continuación:

Figura 6: Pirámide para el desarrollo de un sistema de trabajo en red en ONGD



En el cuadro que sigue, se expone un posible guión para el desarrollo de cada una de las etapas presentadas en la figura anterior:

Necesidades de los beneficiarios. Para cubrir las necesidades de los beneficiarios de los proyectos hay que contar con un adecuado diagnóstico de necesidades sobre:

- Los requerimientos para su implicación en la definición y gestión del proyecto.
- La formación y asesoría necesaria para la sostenibilidad futura del proyecto.
- La comunidad de futuro ligada al proyecto.

Necesidades de los participantes en los proyectos. Es necesario definir los flujos de trabajo y necesidades de comunicación (en presencia y electrónicas) por perfiles: voluntarios, cooperantes, profesionales ONG propia, profesionales de otras organizaciones en el origen, profesionales de otras organizaciones en el origen, directores de proyecto. . .

Necesidades de las áreas participantes de una organización. Definición, de la manera más sencilla, posible de los siguientes requerimientos relacionados con el proyecto: inputs de información, outputs de información (completa y resumida), inputs de comunicación (qué y con quién), outputs de comunicación (qué y con quién). Catalogado en: uso interno, compartido o público, y producto final o producto intermedio

Necesidades de las distintas organizaciones participantes. Definición del papel de cada organización en el proyecto, en tres momentos del tiempo, la definición, la ejecución y el mantenimiento. Se concretarán:

- Los requerimientos para su implicación en la definición y gestión del proyecto.
- La formación y asesoría necesaria para la sostenibilidad futura del proyecto.
- La comunidad de futuro ligada al proyecto.
- La integración de los planes de cada organización debe converger con la definición inicial del proyecto.

Desarrollo de contenidos. Los contenidos del proyecto son diferentes en cada caso. Con carácter general se pueden establecer las siguientes categorías: descripción del proyecto; contexto geográfico, sectorial, institucional y socioeconómico; y recursos técnicos y de gestión. Los contenidos se relacionarán con los inputs y outputs de las distintas áreas de las organizaciones participantes. Serán, siempre que se pueda, links, con una breve nota de conocimiento

Desarrollo metodológico. Todos los usuarios de la plataforma de trabajo en red participarán en procesos tipo dentro de la misma:

- Información – comunicación inicial.
- Formación transversal requerida.
- Sistema de gestión de conocimiento del proyecto.
- Área de consultas, apoyo técnico.
- Cada una de las áreas tendrá dinamizadores asignados (puede ser el mismo).

Desarrollo tecnológico:

- La plataforma tecnológica será la suma flexible de distintos elementos, e irá incorporando las novedades disponibles:
- Gestor de contenidos –web: para comunicación proyecto y para secciones para cada organización.
- Blogs opcionales para: cada persona/equipo, cada debate abierto, cada reunión...
- Extranet para gestión de contenidos por áreas
- Sala de comunicación con msn, video, foros...

Estas pautas para el trabajo de proyectos en red, no pretende ser una receta única y fija, sólo pretende ayudar a la visualización de los elementos conceptuales que se recogen en el artículo.

4.3 La cultura y las competencias en red

Los profesionales incorporan las tecnologías a sus vidas y necesitan saber qué son los sistemas de información, cuáles son las nuevas formas de trabajar, cómo manejar grandes cantidades de información, utilizar adecuadamente las muchas facilidades de comunicación y cómo organizar de una forma diferente el tiempo. Las TIC aportan importantes ventajas vinculadas a la flexibilidad y a la capacidad de ser dueños de los propios proyectos: el teletrabajo, las redes sociales profesionales para mantener y enriquecer contactos, el acceso a casi cualquier tipo de información que se necesite de manera inmediata, la comunicación con las personas del entorno profesional y personal con diferentes canales adaptados a las necesidades ("skype", correo electrónico, "sms", videoconferencia, voz en movilidad...), la participación en grupos virtuales, o una gran libertad para organizar parte de las actividades profesionales y personales. Sin embargo, también se puede caer en el espejismo de la multiplicación del tiempo que nace de la mayor flexibilidad para su gestión, en el exceso de información, en la fatiga de red por el crecimiento del número de contactos activos, o en la ficción de que en grupos virtuales se consiguen iguales resultados, con iguales métodos que en grupos cara a cara (Moreno, 2009).

Ante los cambios que afectan a las personas dentro de las organizaciones, los profesionales de las ONGD tienen algunos desafíos comunes al resto de las organizaciones, y otros específicos en función de la cultura de las ONGD. Quizás una de las diferen-

cias básicas está en la motivación de las personas, que en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro, debiera operar siempre bajo contratos psicológicos cooperativos. La evolución que hoy siguen algunas empresas a “valores de Responsabilidad Social Empresarial, RSE” y a la dirección por valores (García y Dolan 1997) las acercaría, en cierto modo, a motivadores tradicionales del Tercer Sector, que cuenta con una mayor experiencia en manejarse en cultura de valores compartidos.

Sin embargo, hay otros asuntos en los que las ONGD tienen dificultades propias. La gestión del poder es un aspecto especialmente controvertido en el Tercer Sector, por los esquemas participativos y de valores que operan, y que no siempre son bien entendidos al trasladarse a estructuras directivas. Este asunto se torna crítico para analizar el proceso de transformación a modelos red. Los dos aspectos fundamentales a tratar en este tipo de organizaciones, y que marcan la transformación en el tercer sector, según Handy (1988) son: la gestión de las situaciones de competencia y del conflicto y el significado de democracia en el trabajo. El equilibrio entre control y confianza marcará el ejercicio del poder, y debe alinearse con dos pilares del trabajo en red que son el funcionamiento por objetivos y el establecimiento de relaciones basadas en la confianza, tanto dentro de la ONGD como en la relación con otras organizaciones. En este caso, es importante generar la confianza desde la diversidad personal y cultural que atesoran las redes.

A continuación se expone un modelo conceptual (Moreno, 2009) que puede servir para identificar las competencias necesarias para trabajar en redes. Estas son: “e-habilidades”, capacidades generativas y el equilibrio en red. Podría decirse que en las organizaciones en red hay que combinar el aprovechamiento de las oportunidades (capacidades generativas), en un entorno “hiperconectado” (e-habilidades), con unos planes armónicos en el día a día (equilibrio en red). El directivo de una ONGD que avanza hacia la adopción de modelos de red tiene la función de conseguir este equilibrio no sólo en su esfera individual, sino también en los diferentes ámbitos de relación grupal que deba gestionar.

Las capacidades generativas se podrían definir como aquellas que permiten generar el entorno adecuado para el desarrollo de la actividad profesional en un modelo de redes que requieren un entorno habilitador para que cada nodo, organización o persona, saque lo mejor de sí misma. Cuando se trabaja en redes, este es el mecanismo cultural subyacente para que la red funcione, por lo que es particularmente importante que los profesionales de las ONGD que representen a sus organizaciones en redes las tengan, o los adquieran. Una posible enumeración, sin entrar en su descripción, es:

- *Competencias individuales.* El primer pilar para el desarrollo profesional es estar personalmente equilibrado y tener una capacidad de aportar y compartir conocimiento.

- *Competencias sociales.* El segundo pilar tiene que ver con la capacidad para interactuar con los demás. El trabajo aislado es algo cada vez más excepcional.
- *Competencias de trabajo en grupo.* El tercer bloque va un paso más allá y se centra en una nueva entidad de aportación de valor: el grupo. Ser parte de un grupo requiere una mirada distinta en la forma de afrontar el trabajo que modifica la esencia de la “unidad” de operación, pasando de la persona al grupo.
- *Competencias para el contexto en red.* Por último, el cuarto bloque, recoge aquellas competencias que aportan la brújula y los mapas para navegar en la sociedad en red a las personas y a los grupos, para entender e interpretar los entornos cambiantes, complejos y diversos en los que se desenvuelve la actividad profesional y, cada vez más, la vida cotidiana.

Las “e-habilidades” permiten manejar el nuevo entorno.. A la hora de fortalecer estas habilidades, es importante distinguir tres planos de competencias diferenciados: el que tiene que ver con los nuevos instrumentos disponibles, las tecnologías; el que tiene que ver con las competencias individuales necesarias para el aprovechamiento de esa tecnología; y las competencias grupales para entender y aportar valor en el plano organizativo. Entre otras, podrían enunciarse como “e-habilidades”, la comunicación en red, la coordinación de equipos en red, la gestión del correo electrónico, la gestión de la información o el arte de la gestión del tiempo en entornos de red.

Ante la evidencia de la complejidad del nuevo contexto, conviene resaltar tres características de las redes que debieran incorporarse a los activos profesionales y personales: adecuada utilización de la flexibilidad organizativa para la conciliación de la vida profesional y personal (frente a la tendencia al estrés), centramiento dinámico (frente a la dispersión de la atención) y simplificación “ad hoc” de la operación (frente a la complejidad estructural).

Estas competencias, deseables para los profesionales que trabajan en red, son especialmente críticas para los líderes. Los buenos líderes siempre han mostrado unas competencias en lo personal, en lo grupal y en lo estratégico sobresalientes. Quizás una diferencia en el liderazgo en los modelos en red es que en un entorno más complejo los niveles críticos de las competencias tradicionales de liderazgo, para desplegar la dirección de proyectos y equipos con éxito, es mayor.

Nadler y Tushman (1980) hablan de tres estilos para el líder carismático: el visionario, que crea una idea del futuro con el que las personas se identifiquen, el energizante, que motiva a las personas para actuar, el habilitador, que ayuda psicológicamente a las personas a actuar frente a metas desafiantes.

En este entorno, son necesarios códigos compartidos entre los miembros de los grupos que permitan un cierto alineamiento en valores que simplifiquen los elementos de coordinación y control. Cuando se trabaja con conocimiento, la confianza se transforma en un compañero inseparable de la eficiencia. Los modelos de dirección por valores están ya en la agenda de muchas organizaciones.

Estas competencias deseables, se concretarán en planes de desarrollo diferentes para directivos y técnicos de ONGD y para voluntarios, colaboradores y personal de apoyo. En todos los casos, y como ya se ha señalado, los nuevos mecanismos para crear la identidad y fortalecer el compromiso en el trabajo en redes, son parte fundamental de la cultura de las organizaciones. Ya hay innovadoras formas de participar como, por ejemplo, el llamado “voluntariado online”, con requerimientos de conocimientos y competencias parcialmente diferentes.

El liderazgo de las ONGD en la participación y creación de redes en la cooperación para el desarrollo ofrece muchas oportunidades que se han ido mostrando en el artículo. Las oportunidades señaladas conviven con amenazas. En palabras de Arsenault (1998: p. cxii): *“Estoy personalmente motivada por una profunda preocupación por el futuro del sector y preocupada porque las expectativas de importantes cambios en la dirección y gestión, se transforme en una pérdida de control por parte de la comunidad sobre los servicios que presta. Tal y como yo lo veo, la tarea de dirigir una ONG, se está volviendo tan compleja que las organizaciones pequeñas con base local no podrán competir por recursos y clientes... Sólo las mega-agencias permanecerán.”*

Estar preparados para este entorno complejo es la mejor manera de construir una sociedad en red para todos, con el liderazgo de las ONGD.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, M., (2006), *Integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación: Asignatura Pendiente de la Cooperación.*, Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGDE), Madrid.
- ACEVEDO, M., (2009), "Networked Cooperation in the Network Society". *Int. Journal of Information Communication Technologies and Human Development*, 1(1), pp. 1-21. (shortly to be published).
- ACEVEDO, M., CHEREGUINI, E., HIDALGO, R., MATAIX, C., MORENO, A, SÁNCHEZ, E., (2006), *Guía para la integración de las TIC en la Cooperación Española*, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Madrid.
- ACEVEDO, M., MORENO, A., BAJO, A., SÁNCHEZ, E. (2008), "TICs, Cooperación y Gobernanza de Internet". En Fundación Telefónica, ETSIT-UPM, *La Gobernanza de Internet y otras redes de conocimiento*, 2008.
- ARQUILLA, J., RONFELDT, D F. (1999), *The Emergence of noopolitik: toward an american information strategy*, Rand Corp., Santa Monica (California).
- ARSENAULT, J. (1998), *Forging Nonprofit Alliances*, National Alliance for Nonprofit Management, Jossey-Bass Publishers, San Francisco (California.)
- CABRERA, P.J., (2005), *Nuevas Tecnologías y exclusión social*, Fundación Telefónica, Universidad Pontificia de Comillas.
- CASADO, F., (2008), *Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados*, Editorial Varías Editoriales, Málaga (no estoy segura)
- CASTELLS, M., (1998), *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 1. La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M., (1998), *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 2. El poder DE LA IDENTIDAD*, ALIANZA EDITORIAL, MADRID.
- CASTELLS, M., (1998), *La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 3. Fin del Milenio*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M., (2008), *Conferencia El impacto de las TIC en la sociedad* , Fundación Santander
www.fundacionbancosantander.com/actividades_ficha.cfm?idArticulo=954.
- CONGDE, (2006), *Trabajo en red: la articulación de las ONGD en España*, CONGDE Madrid.
- Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en Sida (2002), *Manual sobre el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA*. Canadá.
- CHACÓN, F., VECINA, M.L., DÁVILA, C., (2006), "Modelo de las tres fases de la permanencia del voluntariado", Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado, Madrid.
- DRUCKER, P. (1990), *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997), *La dirección por valores*, ESADE, Madrid.

- GOLEMAN, D. (1998), *La práctica de la inteligencia emocional*, Círculo de lectores, Barcelona.
- HANDY, C., (1988), *Understanding voluntary organizations*, Pinguin Books, England.
- HUDSON, M., (1995), *Managing without profit. The art of managing third-sector organizations*, Penguin, England.
- LUTHANS, F., (2007), *Comportamiento organizacional*, McGrawHill, Nueva York
- MATAIX, C. (2001), *Dirección estratégica para las ONG*, UNED, Madrid.
- MATAIX, C., ACEVEDO, M., COBO, J.R., MORENO, A. (2008), Las redes de ONG como actores de la gobernanza de Internet En Fundación Telefónica, ETSIT-UPM, *La Gobernanza de Internet y otras redes de conocimiento*.
- MATAIX, C., GONZÁLEZ, L., ACEVEDO, M., MORENO, A., (2007), "Dirección estratégica y habilidades directivas", en Fundación Luis Vives, UNED, *Programa de Gestión Directiva de Organizaciones No Lucrativas*.
- MATAIX, C., SANCHEZ, E., HUERTA, M.A., LUMBRERAS, J., (2007), *Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas*, Documentos de trabajo de Fundación Carolina.
- MORENO, A. (2006), La alfabetización digital, nuevos desafíos, nuevas oportunidades. CASADO, R. (Coord.)(2006), *Claves de la alfabetización digital*, Ariel, Madrid.
- MORENO, A., (2007), *Las organizaciones en red y sus nuevas identidades*, Tesis Facultad de Psicología UNED.
- MORENO, A., (2005), Aprendizaje en la red. En Secretaria de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, *La Sociedad de la Información en el Siglo XXI: Un Requisito para el Desarrollo. Vol. II: Reflexiones y Conocimiento Compartido*. Madrid. <http://www.desarrollosi.org> .
- MORENO, A., (2009), *Las organizaciones en red. Fundamentos psicosociales y de gestión del cambio*, Editorial Sanz y Torres, Madrid.
- MORENO, A., ACEVEDO, M., (2008), *Guía para la incorporación de las TIC en las intervenciones de educación en la cooperación al desarrollo* , DGPOLDE – MAEC
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L., (1980), *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*, Wiley, New York.
- NATH, V (2001), *Digital Governance.org: Building and Sustaining Democratic and Accountable Governance Structures using ICT*. 2001 [online] Digital Governance.org web site;[Accessed 6 June 2003]. <http://216.197.119.113/artman/publish/index1.shtml>.
- SENGE, P., (1990), *The fifth discipline*, Doubleday, México, D.F.
- SNYDER, M., OMOTO, A., (2006), *Volunteers and volunteer organizations: theoretical perspectives and practical applications*, Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado, Madrid.

- UNDP (2002), *Capacity for Development: New Solutions to Old Problems*. Fukuda-Parr, Sakiko; Lopes, Carlos; Malik, Khalid (eds.)(2002), Earthscan Publications, New York.
- UNDP (2000), United Nations Development Programme. *Optimizing Efforts. A practical Guide to NGO Networking*. Office to Combat Desertification and Drought (UNSO), 2000.
- VECINA, M.L. (2006), *Modelo psicosocial de la permanencia del voluntariado*, Seminario Internacional Complutense permanencia del voluntariado, Madrid.
- WELLMAN, Barry (2001), *Living Networked in a Wired World: The Persistence and Transformation of Community*, Report to the Law Commission of Canada, Wellman Associates, Toronto, Canada.
- WIESENFELD, B., RAGHURAM, S., GARUD, R., (2001), "Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support", *Journal of Management*, 27, 213-229.

Juan Carlos Gimeno Martín
juan.gimeno@uam.es
Marcela Gereda Illescas
marcela.gereda@gmail.com

UNIVERSIDADES Y TERCER SECTOR Y LA GENTE DEL TERCER
MUNDO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
UNIVERSITIES AND THIRD SECTOR AND THE PEOPLE IN THE
THIRD WORLD IN INTERNATIONAL COOPERATION

Juan Carlos Gimeno Martín es profesor de Antropología Social en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Especialista en Antropología del desarrollo, ha realizado investigaciones de campo en México, Guatemala, Nicaragua y Cuba. Actualmente dirige el Departamento de Antropología Social y Pensamiento Filosófico Español de la UAM.

Marcela Gereda Illescas es antropóloga. Maestría en Estudios Latinoamericanos y Gestión para las Transformaciones Sociales en la Universidad Autónoma de Madrid. Es columnista del diario guatemalteco El Periódico, de la revista Albedrio y en las publicaciones digitales de La Insignia. Ha realizado trabajo de campo en Nicaragua, Cuba, México, España y Guatemala. Trabaja en temas relacionados con violencia juvenil, migraciones, la sociedad de consumo.

RESUMEN

A partir de dos experiencias, el Instituto Chi Pixab', compuesto de organizaciones mayas en el Altiplano Guatemalteco y la Universidad URACCAN, en las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, realizamos una reflexión sobre las relaciones entre las necesidades de las gentes del Tercer Mundo y la producción de conocimiento en Instituciones Universitarias, con el fin de contribuir a discutir la naturaleza de las mismas en el marco de la Cooperación Internacional. En este trabajo adoptamos una perspectiva diferente a la habitual, invirtiendo el enfoque. Proponemos para la Cooperación al "desarrollo" una función solidaria de servicio, sumándose a los procesos de

lucha y transformación social que empujan las poblaciones del Tercer Mundo a cambiar las condiciones en las que viven.

PALABRAS CLAVE

Desarrollo con identidad, proyectos de vida, autonomía, transformaciones sociales, cooperación al desarrollo.

ABSTRACT

Two experiences are the starting point to examine the relationships between the needs of Third's World people and the production of knowledge at university institutions, the Chi Pixab Institute set up by mayan organizations in Guatemalan Altiplano and the URACCAN University in the Autonomous Regions of Nicaragua's Caribbean Coast. This paper discusses the nature of this relationship within the International Cooperation framework. We adopt a different point of view, reversing the traditional focus on this subject: we suggest that "development" Cooperation should aim to service Third World populations, joining social transformation processes and struggles that are being enforced to change their life conditions.

KEY WORD

Development with identity, life projects, autonomy social transformation, social cooperation.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN

2. DOS CASOS DE PRODUCCIÓN SITUADA DE CONOCIMIENTO:
EL INSTITUTO CHI PIXAB' Y URACCAN3. ¿PARA QUÉ NOS SIRVEN ESTOS CASOS? EL VALOR DE LA EJEMPLARIDAD
PARA PENSAR Y ACTUAR EN LA COOPERACIÓN

4. REFLEXIÓN FINAL: VOLVER A LA LUCHA, DESBORDAR LAS ESCALAS

1. INTRODUCCIÓN

A partir de dos experiencias, la del Instituto Chi Pixab' compuesto de organizaciones mayas de desarrollo del altiplano guatemalteco y la Universidad URACCAN, en la Costa Caribe Nicaragüense, realizamos una reflexión sobre las relaciones entre las necesidades de las gentes del Tercer Mundo y la producción del conocimiento en Instituciones Universitarias, con el fin de contribuir a discutir la naturaleza de las relaciones entre ambas en el marco de la cooperación internacional al desarrollo.

En este trabajo adoptamos una perspectiva diferente a la habitual¹, donde la reflexión sobre las relaciones entre producción de conocimiento y cooperación internacional se han centrado en las potencialidades de las universidades (especialmente de los países donantes) como agentes en la cooperación al desarrollo. Este enfoque facilita movilizar los recursos de las universidades para contribuir a mejorar la calidad de la cooperación al desarrollo, lo que debiera contribuir a mejorar la situación de las poblaciones del Tercer Mundo, o de los países menos adelantados, que es el objetivo último de la cooperación al desarrollo (Unceta, K., 2004; Arias, S. y Molina, E., 2008).

Pero es también un enfoque problemático, porque asume una división espacial y geopolítica de los problemas y las soluciones, donde los problemas radican en las poblaciones vulnerables o sin desarrollar del Sur, y las soluciones en las instituciones (financieras, de planeamiento o de conocimiento) de los países de Norte. En el esquema de la cooperación internacional desde mediados de los años 1980s, las ONGD ocupan un papel mediador entre ambos mundos canalizando de manera activa y constructiva información, diagnósticos, y también propuestas, sobre los problemas del Sur, para buscar las soluciones desde el Norte.

¹ Las bases de este planteamiento desde la antropología sociocultural, disciplina desde la que escribimos estas páginas está recogido en Gimeno, Mancha y Toledo (2007).

Por supuesto, esta presentación es simplista y no atiende a las excepciones (con importante significación) y a los matices en la cooperación al desarrollo, pero creemos que expresa de manera adecuada la tendencia a ver la cooperación al desarrollo proveniente del Norte como una solución y el Sur como problema. Creemos que la cooperación al desarrollo debe e ir más allá, como plantea James Petras. "la cooperación es la punta de lanza de la globalización neoliberal capitalista, las ONG son brazos de los poderes internacionales que buscan despolitizar el conflicto de clase y estrangular el germen de la organización social de las bases, a fuerza de apoyar políticas asistencialistas y la filosofía de la microempresa".

Creemos que otro tipo de cooperación es posible, por ello nuestro punto de partida es inverso. Consideramos que los problemas de las poblaciones del Sur deben reubicarse lo más que se pueda en términos del Sur, que los procesos con los que se aborden los problemas provengan de sus sociedades y que las propuestas también. Para comenzar, debíamos partir de conceptos vernaculares de "desarrollo", del "estar en el mundo", del "bien vivir", de "planes de vida". Cuando adoptamos esta perspectiva, las gentes del Tercer Mundo aparecen como sujetos de sus propias vidas y como protagonistas de la historia más amplia en la que se ven involucrados.

Desde ahí, desde la definición propia del bien vivir o estar en el mundo, en la inserción en procesos socio-históricos que vinculan lo local y lo global y con la participación de los sujetos históricos en la Historia, con mayúsculas, se plantean preguntas relevantes para la acción transformadora, que no se sitúa tanto en relación a los parámetros de los proyectos de desarrollo, cuanto en los grados de avance en la autonomía y emancipación de los sujetos y sociedades que pretendidamente "deben" desarrollarse. El "desarrollo" no se presenta como un paso de una situación A a otra B (que marca el camino de lo no deseable a lo deseable, de lo peor a lo bueno, etc.) sino como una etapa más en una larga historia, con un largo pasado, desde el que construir un futuro deseable.

Formular e intentar responder a las preguntas como ¿Qué tipo de cooperación?, ¿En qué condiciones jugará un papel de acompañamiento y multiplicación, más que un papel de organización y control?, en definitiva preguntas sobre qué hacer, cómo, con quién, constituye siempre un proceso social, plural y colectivo, también político, no algo que queda a la responsabilidad técnica de organismos e instituciones preparadas para concebir problemas y proponer soluciones, pues la mayoría de las veces las soluciones foráneas no son útiles a las problemáticas locales. Y no lo son justamente por no considerar las variables sociales y culturales.

Estas preguntas y la exploración de sus respuestas son tan importantes que no pueden quedar en manos de personas e instituciones ajenas a la vida, la historia y los destinos de quienes las formulan, y a las esperanzas con la que lo hacen.

Sin embargo, no debíamos romantizar la situación. Las poblaciones del Sur son el resultado de una larga historia vinculada a la desposesión, a la construcción de categorías que minusvaloran sus conocimientos y sus maneras de ser. La esperanza de cambiar y encontrar un mejor sitio en el mundo no puede hablar sin razón, y el conocimiento juega un papel en ello. Es ahí donde se introduce para nosotros el papel de las instituciones de conocimiento y las universidades en la cooperación al desarrollo y en sus relaciones con el Tercer Sector, como traductores entre estos mundos, como traductores entre lenguajes y entre audiencias, en una función de servicio, no de monopolio. Toda traducción es posibilitadora pero también conlleva riesgos, cuando se convierte en ventriloquia (SAID, 2000).

En este ensayo consideramos que las instituciones o universidades enraizadas que practican un pensamiento situado (enfaticamos la praxis y el lugar de enunciación del pensamiento) ocupan un lugar central en las acciones transformadoras en la línea del "buen vivir" de la gente de los lugares. Cuando destacamos el lugar situado como lugar de enunciación no estamos reduciéndolo a lo "local", sino articulado de manera interactiva a procesos de dimensiones globales.

Las ideas, argumentos y datos que aquí utilizamos son un primer resultado de un proyecto de investigación² compartido entre nueve instituciones de conocimiento en América Latina³ y dos universidades madrileñas. Su punto de partida era la evidencia de la necesidad de conocimientos que contribuyesen a revertir una situación social vulnerable de las sociedades y países latinoamericanos. Los procesos de desarrollo y fortalecimiento social en América Latina se han encontrado con grandes dificultades y al día de hoy se vive una situación de mayor vulnerabilidad que hace tres décadas en el conjunto de la región. Aunque indudablemente ha habido avances, estos han sido muy localizados, puntuales y han afectado a segmentos de la población reducidos.

La globalización, en las últimas décadas, ha favorecido un conjunto de cambios en la región ligados a diferentes mecanismos de articulación (y desarticulación) de la economía global, que ha generado un desarrollo regional desigual en el continente, amplián-

² El proyecto financiado por la Red de Cooperación del Ayuntamiento de Madrid, Fortalecimiento Institucional de Universidades Madrileñas y Latinoamericanas para la cooperación en red, ha sido dirigido por Juan Carlos Gimeno (de la Universidad Autónoma de Madrid) y Carlos Mataix (Universidad Politécnica de Madrid). En el han participado como investigadores de estas universidades: José Ramón Cobo, Ana Gamba, Marcela Gereda, María de los Ángeles Martínez, Hugo Paternina, Claudia Rincón, Ana Toledo,

³ URACCAN, Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense, Nicaragua; Centro de Investigación y Educación Popular, El CINEP, Colombia; La Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, El Proceso Organizativo del Pueblo Rom o Gitanos de Colombia (PROROM); PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú. INCA, Instituto Nacional de Ciencias Agrarias, Cuba; Universidad General Sarmiento, Argentina; CIESAS, Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social, sede Pacífico Sur (México); Instituto Chi-Pixab', Guatemala. Con la participación de los siguientes investigadores: José Caballos y Víctor Zúñiga; Silvia Otero; Omar Garzón, Ana Dalila Gómez, Jaime Vera, Humberto Ríos y Eduardo Calves, Javier Maidana; Alma Esther Martínez; Aura Marina Chojlan y Julio Ramos, respectivamente.

dose la brecha entre países, y entre grupos sociales, y manteniendo en la marginalidad un alto porcentaje de la población, especialmente a los grupos rurales, las colonias populares de las márgenes de las ciudades, las poblaciones indígenas, la comunidades étnicas; y a las mujeres en todas partes.

Las políticas públicas, impregnadas de una fuerte dimensión liberal, desplazan la solución de los problemas lejos del ámbito de la acción del Estado, mediante la desconcentración, la descentralización administrativa y el reclamo a la participación local activa en la solución de los problemas a nivel local. Los colectivos vulnerables no están con los brazos cruzados, han sido empujados a plantear y buscar soluciones a sus problemas, en colaboración con nuevos actores de la cooperación al desarrollo: el conjunto plural y diverso de ONGD, del Norte y del Sur.

Este conjunto de procesos ha dado lugar a una pluralidad de situaciones en América Latina que ha producido una reconfiguración compleja, por una serie de fenómenos políticos-culturales emergentes, que han compuesto un panorama de alta diferenciación sociocultural, alimentado por la diversidad de historias regionales, en el contexto de un único proceso de rearticulación, económica, política, socio-cultural al mundo global.

Los procesos de reconfiguración tienen su correlato en la institucionalización del conocimiento. La liberalización del Estado ha obligado a la redefinición de las relaciones entre conocimiento y procesos de desarrollo. En la medida en que los procesos de desarrollo no han sido lo suficientemente incluyentes ha surgido la necesidad de un pensamiento más cuidadoso acerca de las relaciones entre la sociedad civil y el desarrollo, entre el conocimiento, la política y la esfera pública, y sobre la constitución de la propia sociedad civil.

Con la participación de ONGs en las últimas dos décadas ha surgido en América Latina un importante conjunto de experiencias educativas innovadoras que tratan de cubrir la brecha entre el conocimiento que precisan los nuevos tiempos y la institucionalización académica formal. Estas iniciativas constituyen un amplio espectro: desde iniciativas autónomas de la sociedad civil hasta la reformulación de las universidades formales. Especialmente interesantes son las iniciativas que combinan el trabajo de bases vinculadas a realidades locales complejas con raíces históricas determinadas articuladas a procesos globales. Desempeñan un papel importante en el fortalecimiento social e institucional debido a su papel en la ampliación de la esfera pública.

En este marco, y desde la perspectiva que señalamos al comienzo, el artículo se centra en dos instituciones innovadoras, el Instituto Chi Pixab' y URACCAN.

Primero, presentaremos la problemática dura, difícil, que enfrenta la gente, tanto en el altiplano guatemalteco como en la Costa Caribe del Atlántico Nicaragüense como marco de comprensión del contexto donde la gente hace sus vidas y busca su lugar en el mundo, y en relación al que cobran sentido estas instituciones. Sólo después nos centramos en sus actividades y proyectos.

Utilizamos estas dos experiencias para reflexionar alrededor de lo que en la literatura se conoce como “desarrollo”, y lo hacemos de manera ejemplar, y no literal. En este punto seguimos la distinción que hace Tzvetan Todorov (2008) en relación al uso de la memoria. El uso literal de los casos conduciría a interesarse por la realidad en sus propios términos, y por lo tanto acaba desembocando en la particularidad del caso. Las comparaciones entre casos entonces las realizamos seleccionando indicadores. Esa selección introduce en la comparación y en el análisis una trampa, dado que las clasificaciones inducidas por las abstracciones provienen de las ciencias sociales y sus aplicaciones en el campo de la planificación e intervención social. Nos encontramos entonces con la paradoja de enfrentar dos enfoques irreconciliables: la especificidad de cada caso donde se acentúa su dimensión específica e irreductible, y el uso de taxonomías clasificatorias externas que se sitúan al margen de los términos de referencia de las gentes de los lugares en los que se experimentan de maneras concretas sus vidas; estas tienden entonces a disolverse, a hacerse irreales o irrelevantes. Los datos objetivos acaban sustituyendo a las personas, pero son estas las que hacen las cosas.

En cambio, utilizar los casos de manera ejemplar, conlleva poder, de alguna manera, comparar unos casos y otros, pero de manera limitada; no hace desaparecer la identidad y especificidad de los casos, sino que los relaciona entre sí, estableciendo comparaciones que permiten destacar semejanzas y diferencias. Esto es lo que hacen los campesinos cuando visitan las fincas de otros: aprecian la particularidad de la finca que visitan en relación a la particularidad de la suya propia. Lo que ponen en relación son todos completos, son experiencias, que no pueden subdividirse en espacios estancos; cuando se percibe un aspecto particular nunca se desliga del conjunto. Estas comparaciones permiten sobre todo a los habitantes de cada uno de los lugares traducir las experiencias de otros en sus propias experiencias, ofrecer así lecciones en los dos sentidos, la experiencia de unos campesinos se completa con la de otros; visitantes y visitados aprenden juntos. Le dedicamos a la traducción un espacio importante al final de nuestro ensayo.

Puesto que cada experiencia es única, y también limitada, y se experimenta siempre como algo que está en construcción, está abierta permanentemente a las experiencias de los demás, para ir desarrollándose o completándose. Es este el ejercicio que tratamos de reflejar en estas siguientes páginas.

La ejemplaridad que utilizamos permite la reflexión sobre, y desde, estas dos experiencias en un amplio abanico de temas, quedando al lector interesado en la cooperación

al desarrollo interpretar las claves para utilizar con provecho estas lecturas. Queda a la responsabilidad de los lectores apropiarse, ejemplarmente, de las ideas que aquí se expresan.

Puesto que escribir conlleva el ejercicio de la autoría, es decir de la autoridad de los que escribimos, nos responsabilizamos de lo aquí expresado, pero queremos hacer constar que estas ideas propiamente no nos "pertenecen", sino que son parte de un acervo colectivo, algo que en último año hemos compartido con los y las compañeros del proyecto y con gente de Guatemala y Nicaragua, aunque evidentemente somos nosotros los responsables directos de las limitaciones de este artículo.

2. DOS CASOS DE PRODUCCIÓN SITUADA DE CONOCIMIENTO: EL INSTITUTO CHI PIXAB' Y URACCAN

2.1 El Instituto Chi Pixab' en el Altiplano de Guatemala.⁴

El Instituto para el Estudio de la Ciencia y Aplicación de la Técnica Chi Pixab', es una institución *"académica regional, articulada a espacios institucionales y políticos a quienes provee de servicios de formación, investigación, documentación y propuestas innovadoras de desarrollo, cuya misión es: "Incidir en la construcción de procesos de desarrollo regional con enfoque territorial, sostenible y equitativo, mediante la formación de liderazgo ético, prospectivo, con capacidades políticas, técnicas y socio organizativas"*. Aunque no se dice explícitamente, el enfoque territorial al que se refiere es el Altiplano de Guatemala, región cuya población es mayoritariamente indígena, y más concretamente mayas k'iche', kaqchikel, mam, principalmente, siendo la población mestiza minoritaria, si bien mantienen fuerte presencia en los principales nudos de poder y administrativos. Cuando se habla de un liderazgo se refiere al liderazgo indígena, con fuertes conexiones con las comunidades rurales de los Departamentos de Quetzaltenango, Quiché y Totonicapán, aunque también al liderazgo político con capacidad de dirigir las ciudades, especialmente Quetzaltenango, la segunda ciudad en tamaño del país, y la política regional Departamental. La posibilidad de elevar el rango de actividad política ha sido también considerada, participando en algunas tareas de gobierno a nivel de viceministerios.

El Instituto Chi Pixab' tiene por objetivo la producción de conocimientos para la transformación social que abarque colectivos (mayas y también mujeres) y espacios considerados en las políticas públicas periféricos (todo el ámbito rural), que han sido desasistidos por las instituciones universitarias nacionales y formales, tanto públicas como privadas. En efecto, aunque existen centros universitarios, como el CUNOC, y exten-

⁴ Este apartado está basado en el trabajo de campo que Marcela Gereda y Juan Carlos Gimeno realizaron en los meses de julio y agosto de 2008, con la participación, entre otros de Julio Ramos y Aura Marina Chojlán por parte del Instituto Chi Pixab'. Una versión anterior de estas reflexiones aparece en Gimeno y Gereda (en prensa)

siones universitarias privadas, como la de la Universidad Rafael Landívar, la orientación de los mismos no ha sido favorable a la integración maya en el nivel de educación superior, ni tampoco a tratar los problemas de las regiones periféricas y rurales, sino mas bien a extender en el mundo académico la agenda de la neoliberalización. Para comprender el lugar que el Instituto Chi Pixab intenta ocupar debemos relacionarlo con las dinámicas de los procesos históricos de la región y de las comunidades mayas.

2.1.1 Los mayas del Altiplano.

Con una larga historia de resistencia indígena en el periodo colonial desde el siglo XVI y en la construcción de la moderna Guatemala en los dos últimos siglos, los mayas participaron decididamente en la forja de la nación, no sólo como combatientes de las fuerzas liberales y conservadoras, sino con propuestas propias para su construcción. Las reivindicaciones contemporáneas a sus derechos como Pueblo Maya en Guatemala adoptaron en la década de los sesenta y setenta del siglo XX una formulación desarrollista, siguiendo el lenguaje de los gobiernos militares que se justificaron como agente de desarrollo nacional, en la lucha contra el comunismo en la Guerra Fría. Las reivindicaciones indígenas sólo se centraron en el campo del derecho a la “diferencia cultural” cuando en la década de 1980 se dio un giro multicultural en las grandes instituciones neoliberales, y como una manera de generar nuevos espacios de identificación de la población que facilitara su conexión al mercado mundial. Las reivindicaciones de los mayas han adoptado históricamente formas adecuadas a los lenguajes de contención con los que habla el poder, buscando la interlocución tanto para la transformación de sus adversas condiciones de existencia como para la transformación del *status quo*.

Los mayas son, han sido y serán sujetos políticos. Imaginándose como una comunidad transhistórica, reconstruyen su propia historia en su relación con el mundo más amplio pero también con su manera de ver, sentir, vivir, y luchar para ganar un lugar en el mundo. Esa manera de vivir, tiene profundas raíces y experiencias compartidas. En la historia de los mayas, esas experiencias casi nunca han sido amables, y tienen un fuerte componente de lucha: la lucha por la vida cotidiana, pero también por el reconocimiento y la justicia a lo largo de su historia.

La actual estructura y la naturaleza de las relaciones económicas, culturales y sociales en Guatemala heredera de un profundo patrón de relaciones vinculado a la colonización española, ha sido incapaz de enfrentar y disminuir su carácter excluyente, polarizado y conflictivo. Salvo el periodo de 1944-1954, cuando la revolución social de Arbenz y Arévalo abrió un espacio hacia una transformación social esperanzadora, no ha habido en las elites políticas, económicas y militares del país intentos de enfrentar esta situación: la pobreza de hoy en Guatemala tiene que ver con la matriz colonial que se desarrolló desde el siglo XVI y que no ha hecho sino reproducirse desde entonces.

En el siglo XX el peso de la ideología étnica monopólica y excluyente del Estado guatemalteco se ha acompañado de prácticas de discriminación y racismo respecto a los ladinos pobres y a la población indígena. La respuesta brutal a la Revolución Social de 1944-1954 de las fuerzas conservadoras impulsadas con el apoyo de los EEUU, dio sustento a un movimiento guerrillero. Las organizaciones guerrilleras impulsaron la participación de campesinos e indígenas en el proceso revolucionario. La guerra entre 1960 y 1996, terminó en una de las historias más trágicas y crueles de América Latina. La represión se volvió cada vez más fuerte. El General Efraín Ríos Montt, a quien se le conoce como “el mayor genocida de América Latina”, aplicó las políticas de “Tierras arrasada” y “Fusiles y frijoles”, las cuales eran una forma de combate frente al “enemigo comunista e indígena”; esto generó la fragmentación de la cohesión comunitaria. Miles y miles de civiles, mayoritariamente indígenas fueron masacrados, cientos de comunidades arrasadas. Su objetivo era el de contrarrestar a la contrainsurgencia, creando un clima de terror entre la población para impedir el apoyo a la guerrilla. Había pues una criminal voluntad por parte del Ejército de control poblacional y territorial, independientemente de la etnia de los colaboradores de la guerrilla.

Luego del período de Tierra Arrasada, la acción normativa 1984-1985 se enmarcó en la respuesta estatal de desgaste político que el conflicto interno implicaba para los factores de poder institucionalizados y necesitada de encontrar una solución a la creciente voz del denominado *movimiento maya*, surgido alrededor del debate de Naciones Unidas en torno a los derechos de las minorías étnicas. En 1996 se firmaron Los Acuerdos de Paz entre la Guerrilla y el Ejército; redactados en el lenguaje del multiculturalismo que acompañó las políticas de desmantelamiento de los estados en plena ola neoliberal, y leyendo la historia del país, Los Acuerdos de Paz ofrecieron posibilidades para el reconocimiento internacional del Pueblo Maya. No fue anecdótico que en 1992 se reconociera en Rigoberta Menchú a todos los indígenas con el premio Nobel de la Paz, y que 1994-2004 fuera declarado el Decenio de los Pueblos Indígenas en las Naciones Unidas. Fue así como surgieron una serie de iniciativas a distintas escalas vinculadas a la revalorización de lo indígena: desde movimientos culturalistas que tratan de aglutinar a los distintos grupos etno-lingüísticos mayas a través de la lengua y la cultura, hasta las iniciativas populares de organizaciones mayas de desarrollo en el Occidente, que partiendo de los valores de la cultura y cosmovisión maya tratan de llevar a cabo sus propios proyectos de desarrollo en sus comunidades, en el marco de la cooperación internacional, que se incrementó fuertemente con los Acuerdos de Paz.

2.1.2 “Volver a lo nuestro”. El sistema POP

La inacción y la descoordinación del trabajo institucional del Estado y de la Iniciativa Privada han provocado el surgimiento de una serie de iniciativas “desde abajo” para enfrentar las urgentes problemáticas sociales de las comunidades y la falta de desarrollo de la región. Las alternativas a la neo-institucionalización neoliberal en

Guatemala, no están surgiendo de otros espacios, que en otros tiempos jugaron un papel de vanguardia, como las universidades públicas⁵ y privadas, unas y otras están impregnadas de los efectos de la individuación. El resultado es la dependencia y desempoderamiento de las comunidades, la creación de subjetividades fatalistas, tristes, que pueden conducir a búsqueda de salidas individuales, como el alcoholismo, y también salidas colectivas como la participación en las iglesias pentecostales o para los jóvenes, la pertenencia a las maras.

Un grupo de dirigentes y líderes comunitarios maya- k'iche' del Altiplano iniciaron un proceso organizativo con vistas a facilitar a las comunidades rurales mayas el acceso a la organización y la toma de decisiones sobre los aspectos de su propio desarrollo y una participación más activa en la vida comunitaria. Uno de estos líderes, Benjamín Son Turnil, es impulsor del "sistema POP": *"volver al sentido de comunidad es volver a lo nuestro"*.

El "POP" es un sistema de trabajo auto-organizativo y sostenible que tiene el respaldo de la comunidad, con una administración propia, y un programa de trabajo (que ordena estratégicamente las acciones en el espacio y el tiempo). La participación comunitaria está ligada a la concepción de "servicio público" respondiendo a las peculiaridades y necesidades de quienes lo han creado y gestionan. Sus principios: "reciprocidad, complementariedad, humildad, lealtad, solidaridad", hacen posible la formación de un "capital" de propiedad comunal; las instituciones comunitarias son vistas como sistemas de permanente servicio a la comunidad.

La "comunidad" comprende aquí al conjunto de personas que viven, se ponen de acuerdo, aceptan vivir juntas y realizar actividades atendiendo a intereses colectivamente identificados. Además de sus tareas familiares e individuales, y que mediante acuerdos políticos internos desarrollan un sistema amplio de relaciones interpersonales y prácticas sociales. La comunidad, más que de una manera esencialista, se entiende como permeable, incompleta, en proceso de permanente transformación.

Además de las cuestiones derivadas del acceso a la tierra y a los recursos para la subsistencia, las comunidades se enfrentan a procesos sociales y culturales más amplios que las afectan como son: la emigración (campo-ciudad, así como la crecientes migraciones internacionales), la reestructuración religiosa con la expansión del pentecostalismo en Guatemala, así como los profundos cambios en la integración de los jóvenes, y fenómenos como los de las maras. En estos ámbitos las instituciones del Estado son bastante inactivas o impulsan acciones que ignoran las dimensiones locales de los procesos,

⁵ En los últimos años esta situación se ha modificado levemente como en el caso de la USAC que acredita los estudios del Instituto Tulán, sin que exista sin embargo ninguna estrategia intercultural de la universidad. Hay otras iniciativas en América Latina en las que la interculturalidad empieza a ser reconocida como eje central de la dinámica universitaria. (Mato, 2008)

menosprecian las experiencias anteriores o hacen proyectos sin considerar los procesos y ritmos de vida de las comunidades.

La propuesta de volver a los principios comunitarios como forma de articulación social en resistencia ante la lógica capitalista y estadocentrista, parte del principio de que *"el poder está en la comunidad*. El sistema POP aparece formulado como un sistema de resistencia a esos cambios acelerados del mundo exterior.

El concepto de comunidad que utilizan estos líderes mayas tiene que ver con las comunidades citadas en el Pop Wuj, libro sagrado de los k'iche'. No se trata de hacer identificar las comunidades mayas prehispánicas con las comunidades contemporáneas, cuanto formular el proyecto de rescatar de una manera crítica, una historia que liga el pasado y el presente para la acción aquí y ahora y para las generaciones futuras⁶. Así en las comunidades donde se busca y construye el desarrollo humano a partir del sistema "POP" se usa el "Pixabal Ja", un término lleno de contenido: *"Pixabal Ja, es el centro donde la comunidad se reúne para hacer sus asambleas, es todo el esquema organizativo de la comunidad, una forma de gobernabilidad, una forma para impulsar el desarrollo. Pero no es solo eso, sino es un lugar donde la gente se pone de acuerdo para resolver juntos sus problemas. Para llegar a consensos, para escucharse y para verse. Ese es el significado cultural del nombre. Puede ser "lugar del consejo". Es algo más que el lugar de consejo, no sólo es de dar consejo, de hacer consenso, de juntar opiniones, ponerse de acuerdo"*.

Apelar a la "comunidad" permite reescribir el pasado, no recuperarlo. Reescribir es un acto siempre contemporáneo; posibilita su regeneración. Esta se realiza en el presente, pero al conectar el presente con el pasado, amplía la comunidad ensanchándola en el tiempo, incorporando a las generaciones anteriores, a los abuelos y abuelos, a los que ya no viven, pero están presentes. "Volver a lo nuestro" permite ampliar la comunidad para incorporar las experiencias y enseñanzas de aquellos que compartieron una historia de opresión, de subalternidad, pero también experiencias de lucha mediante las cuales se buscó cambiar la situación, de encontrar un lugar en el mundo.

La regeneración comunitaria se apoya en el apoyo mutuo y la unidad entre vecinos, permite crear una versión moderna de trabajo común que no sólo se practique por la costumbre comunitaria, sino por la necesidad y conveniencia de enfrentar ciertos problemas contemporáneos y estructurales, y hacerlo de una manera emancipadora. Esto es posible aunque algunos vecinos vivan en Chicago o Los Ángeles o en cualquier otro sitio. El carácter abierto y en construcción de la comunidad conlleva la necesidad de considerarse incompleta y por ella abierta a ser completada con otros, en el espacio y en el tiempo con el fin de abordar los desafíos y necesidades.

⁶ Esta visión no tiene mucha representatividad y eco entre los jóvenes indígenas de muchas comunidades influidos por la migración, el consumo, las modas y video juegos. (Camus, 2007).

El sistema POP está basado en los principios de la cultura maya, establece la unidad que facilita y promueve la participación de la gente, el uso democrático del poder de decisión y la práctica de la horizontalidad, reclama por la convergencia de los saberes ancestrales y saberes modernos para construir propuestas que siendo contemporáneas no respondan a la urgencia de lo inmediato. Cambios si, pero desde los proyectos de vida basados en la experiencia. Con la colaboración y complementariedad de las generaciones, puesto que si bien los ancianos proporcionan mapas de orientación, no conocen la geografía de la problemática actual. El sistema POP atañe al pueblo, a todas las gentes, en enfrentar y dirigir un cambio común en la dirección del bien vivir.

La espiritualidad del Pueblo Maya constituye la base de la relación de respeto entre los humanos y su entorno. Para asegurar el desarrollo del hombre, primero hay que asegurar el de la naturaleza; por ello, se es muy exigente en la responsabilidad de agradecer a la naturaleza y al cosmos, que constituyen la fuente de la vida. Ancestralmente, la relación de los mayas con la naturaleza ha sido de respeto, sustentabilidad y desarrollo desde el punto de vista de la infinita vida en la tierra o en otra dimensión, donde cada uno tiene una función constructiva dentro de un proceso evolutivo del conocimiento, punto fundamental para trabajar con las comunidades y crear redes a partir del sistema "POP".

De esta manera se genera una visión del desarrollo desde lo local, desde lo indígena, desde lo maya. Una visión indígena de "estar (bien) en el mundo" que contrasta y/o complementa la visión occidental del desarrollo que está inserta en la acción del estado guatemalteco y de los organismos de cooperación.

2.1.3 El Instituto Chi Pixab´

El Instituto Chi Pixab´ surge en el contexto de los Acuerdos de Paz para producir propuestas de formación para el desarrollo regional. El Instituto es el proyecto de un grupo de profesionales universitarios de la región con experiencia en docencia superior en Guatemala y en el exterior, vinculados a organizaciones de desarrollo regionales como CDRO, Agua del Pueblo, Unión de Asociaciones Microrregionales, Plataforma de estudiantes de ingeniería del Centro Universitario de Occidente (de la Universidad San Carlos de Guatemala). Estos profesionales mayas conocían la realidad rural del país, el alto grado de violencia que afectaba profundamente la enseñanza superior desde los años de 1960. La fundación del Instituto fue el resultado de un acto lleno de "dignidad e identidad" en la construcción del saber, para la construcción de la sociedad; es por ello que para los fundadores del Instituto era necesario volver a la historia y reconstruir la misma, para dar cabida a las historias alternativas a las historias de los vencedores.

Desde 1991 se llevaron a cabo reuniones de trabajo y de análisis en el mundo académico regional que fueron dando forma a la idea de una organización que acabó surgiendo 1994, con el nombre de "Comunidad para el Estudio de la Ciencia y la

Aplicación de la Técnica (CECAT) Entre los impulsores se encontraban: los economistas maya k'iche' Benjamín Son Turnil y Víctor Racancoj, el sociólogo e historiador Carlos Guzmán Böckler, y el ingeniero español Guillermo Díaz Hambrona.

En los primeros momentos se discutió de manera amplia la creación de una universidad alternativa donde se hacía hincapié en “la necesidad de brindar a la juventud maya los conocimientos y las técnicas de estudio y de investigación que les permitieran conocer en profundidad tanto su medio ecológico como su entorno social, mediante un corpus de conocimientos interdisciplinarios y especializados” para tener un papel protagonista en la construcción nacional y regional.

Un segundo proyecto propuesto fue “La formación de Gerentes para el Desarrollo”, (FOGEDESA), un proyecto alternativo de Educación superior cuyo propósito era sembrar la semilla de la Universidad Alternativa de Guatemala, que se consideraba una necesidad urgente para formar en el país un nuevo liderazgo social, cultural y político que facilitara construir colectivamente el desarrollo sostenible, impulsar una paz real basada en la justicia y la democracia auténtica, construida desde el respeto de los derechos culturales de los pueblos indígenas y la plena vigencia y el respeto de los derechos humanos en general. Era una respuesta alternativa a la idea neoliberal de construir una sociedad basada en la eficiencia productiva y social.

Otra línea de trabajo fue establecer los lineamientos de la Universidad Popular. La finalidad, constituirse en “un centro de educación superior que transmitiese, promoviese y desarrollase la cultura en íntima relación con la naturaleza y los avances científicos y técnicos en base a las necesidades de la población rural del Occidente del país.” Los objetivos: atender a la población rural sin discriminación alguna, fortalecer los movimientos de participación, fortalecer la capacidad de dirigentes para el desarrollo comunitario. Se proponían: Ecología, Sociología y Administración para el Desarrollo.

Una tercera iniciativa era una propuesta de formación en ciencias sociales por el doctor Carlos Guzmán Böckler, que incluía un programa de becas de 35 a 40 personas de varios lugares de la Región Occidente. Una cuarta, fue el proyecto de Formación de Recursos Humanos para el desarrollo y Sostenibilidad Institucional de Organizaciones Comunales (F.R.H.O.C.), cuyo objetivo era formar cuadros, provenientes de las organizaciones comunitarias y de comunidades rurales, en el tema gerencial y económico-financiero con alto nivel académico, en los niveles de licenciatura, diplomado y maestría con el objeto de coadyuvar a una estrategia de desarrollo sostenible de mediano y largo plazo, mediante el rescate de elementos de la concepción maya y los conocimientos de los científicos contemporáneos, que de manera crítica se adaptasen a la realidad rural de Guatemala. Donde se lee rural, puede leerse para la región: k'iche', mam, kaqchikel, aunque quedaba abierta a otras posibilidades.

En esta propuesta había tres niveles de formación: uno a nivel Licenciatura en administración, nivel de maestría o diplomado y el otro era Estudios y Gestión de nuevas líneas de formación. Cada uno de los proyectos estaban identificados con la universidad Extranjera que iba a trabajar, cada nivel tenía identificado sus objetivos y población meta a quién se iba a dirigir.

Nos hemos detenido presentando estas propuestas no por un gusto por el detalle, sino para presentar un conjunto de posibilidades en las que se ensayaba la necesidad de cubrir necesidades formativas que quedaban fuera del ámbito universitario, por tres razones. Primero, porque el grado de participación indígena en las universidades era mínimo⁷; segundo, porque las orientaciones de las universidades se diferenciaban sustantivamente de las prioridades que aquí se proponían. Según el Informe *"Diversidad étnico-cultural. La ciudadanía en un Estado plural"* elaborado por PNUD, el acceso a la educación superior continúa siendo limitado para las mujeres indígenas. Los datos correspondientes al Censo 2002, publicados en el Informe, reportan poco más de 309 mil. Esta situación, se afirma, "sugiere que en las últimas décadas se dio una pequeña ampliación de oportunidades de acceso al nivel terciario de la educación". Tercero, porque había un énfasis sobre la formación comunitaria que no podía ser cubierta por universidades, que mantienen criterios formales de acceso, que los líderes comunitarios no alcanzaban. Sin embargo, los proyectos están formulados para poder alcanzar el reconocimiento de las instituciones universitarias y del estado guatemalteco. Por lo tanto, se trataba de un esfuerzo por proporcionar un proyecto formativo culturalmente pertinente, vinculado a los intereses regionales y locales y, a la vez, institucionalmente adecuado, buscando el reconociendo oficial de los estudios proyectados.

El proyecto que finalmente sí vio la luz fue uno compartido con la Universidad Autónoma de Madrid, la Maestría en Gerencia para el Desarrollo Sostenible, que se pondría en marcha en 1997, con un grupo de docentes de la UAM, coordinado por Carlos Guzmán Böckler y Marta Casaus, y que hasta el momento ha tenido cinco ediciones. Fue entonces cuando el Instituto Chi Pixab' formalizó su registro.

Las discusiones sobre el nombre del Instituto ("Lugar del consejo", en el Pop Wuj), la filosofía de trabajo, estatutos y su razón de ser, posibilitaron planteamientos ampliamente consensuados con líderes e intelectuales locales y a través de reuniones que se llevaron a cabo, principalmente en la ciudad de Quetzaltenango, Totonicapán y en la ciudad capital. En estas discusiones se patentiza el hecho de que se trataba de un proyecto social y colectivo que movilizaba la energía de mucha gente en un momento donde se

⁷ Guatemala tiene una de las tasas de analfabetismo más altas de América Latina. El Estudio sobre la repitencia y deserción en la educación superior de Guatemala. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe -IESALC/UNESCO revela que un 96.4% de la población entre 25 y más años de edad, no tiene estudios terciarios, incluyendo los definidos como no universitarios.

daba la oportunidad histórica de participar de manera consciente en la construcción del presente y del futuro, abierto por los Acuerdos de Paz.

Además de las cinco ediciones de la MGDS se han llevado a cabo otras iniciativas: un Diplomado en Formación para Operadores en Autogestión y Desarrollo Regional y Comunitario (FOPAD), un Diplomado en Formación de investigadores sociales. También consultorías: para la gestión comunitaria en la salud, en el marco del Sistema Integrado de Asistencia en Salud, y la consultoría sobre La Multiculturalidad y Género para la Pastoral de la Tierra.

Como se puede apreciar todas las iniciativas tienen relación con las problemáticas regionales que marcan la línea de compromiso del Instituto. Sin embargo, hasta el momento se encuentran con dos limitaciones ligadas, a pesar de todas las cautelas, a la tendencia a sufrir nuevas formas neo-coloniales de cooperación (Gimeno, 2007). La primera es la dependencia financiera y peso que tiene la vinculación con la Universidad Autónoma de Madrid, con el riesgo de dependencia que dificulta su autonomía. La segunda, vinculada a la primera, es que al centrarse en la formación académica de alto nivel, abandonan la formación de los cuadros comunitarios y populares que estaban en el origen de la demanda, y que otorgan un alto grado de legitimidad a su proyecto. El Instituto se encuentra hoy inmerso en la discusión sobre un plan estratégico para una nueva etapa, y existe ya un documento titulado “Estrategia de expansión de los servicios del Chi Pixab” que debate estas líneas.

2.2 URACCAN en la Costa Caribe de Nicaragua⁸

La misión de la Universidad URACCAN es contribuir al fortalecimiento del proceso de autonomía de la Costa Caribe Nicaragüense mediante la capacitación y profesionalización de recursos humanos, dotándolos de los conocimientos necesarios, para conservar y aprovechar de forma racional y sostenida los recursos naturales. En el marco de su misión, URACCAN desde su fundación en 1995 ha venido centrando sus acciones y gestiones en la profesionalización de los recursos humanos y optimización de sus recursos económicos, para la búsqueda permanente de la excelencia académica.

URACCAN fue concebida como un instrumento estratégico en el fortalecimiento del proceso de Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe de Nicaragua, buscando que la realidad cotidiana de las Regiones logre asumir y promover la dicha diversidad regional. Es una universidad que se define como intercultural y comunitaria.

⁸ La redacción de este apartado se basa en el trabajo de campo realizado por Marcela Gereda y Juan Carlos Gimeno en el mes de diciembre de 2008, con la participación, entre otros de José Luis Saballos, Víctor Zúñiga, y Alta Hooker.

2.2.1 La Costa Caribe Nicaragüense hoy

La Costa Caribe Nicaragüense, conocida también como Costa Atlántica, limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con los departamentos de Boaco, Matagalpa, Jinotega y Chontales, y al este con el Mar Caribe, de donde recibe su nombre. Su baja densidad poblacional contrasta con su generosa extensión geográfica, llegando a cubrir casi la mitad del territorio nacional. El 14.35% de la Población Nicaragüense habita en las Regiones Autónomas (PNUD 2005).

También contrastan sus abundantes recursos naturales, como los bosques del trópico húmedo, las riquezas del subsuelo y los productos del mar, con la pobreza de la región y marginalización de sus pobladores. La Costa Caribe Nicaragüense, organizada en dos Regiones Autónomas (Norte y Sur), constituye aproximadamente el 49% del territorio nacional. Es una región multiétnica, multilingüe y pluricultural, tal como lo reconoce el Art. 8 de la Constitución Política de la República de Nicaragua. La población estimada según el INEC es de 631,795 habitantes, en 6 diferentes grupos étnicos, pueblos indígenas y comunidades étnicas, dominando la etnia mestiza con un 76%. Sus pueblos sumu-mayangna, miskitu, rama, garifunas, creoles y mestizos, desigualmente distribuidos en las dos regiones aún conservan vivas y en uso cotidiano al menos cuatro de sus lenguas originarias: el sumu, el miskitu, el creole y el español. Las lenguas rama y garífuna han sufrido procesos asimilatorios fuertes pero no irreversibles, frente al creole, históricamente un idioma de mayor poder y prestigio, y con mayor número de hablantes dentro de la jerarquía etnolingüística de la región. Asimismo, en los esfuerzos de revitalización de las lenguas rama y garífuna, a través de distintos organismos, instituciones y/o investigadores independientes, se ha llegado a ubicar un considerable número de hablantes cuya existencia era hasta hace poco desconocida.

La situación de los tres pueblos indígenas es diversa:

Los miskitu constituyen el 36.18% de la población de la región norte y el 3.34% de la región sur. Se calcula que en Managua viven unas 530 familias miskitu.

Los sumu-mayangna son el segundo grupo indígena de la Costa Caribe de Nicaragua. En la RAAN constituyen el 5.93 % y en la RAAS el 0.26 %. El nombre de sumu, de origen miskitu, significa "indígena incivilizado" y hoy es rechazado por muchos miembros de esta etnia que reclaman la denominación de *mayanga*, que significa "nosotros".

Los rama son la comunidad indígena menos numerosa de todos los grupos étnicos de la Costa Caribe. Habitan solamente en el Atlántico Sur donde constituyen el 0.30% de la población regional. El idioma rama es una lengua en vías de extinción y en la actualidad existen unos diez ancianos y ancianas que la hablan.

Por otro lado, las comunidades étnicas de los garifunas y los creole también están asentadas en la región hace largo tiempo. A finales del siglo XIX se dio el asentamiento más reciente de garifunas en la Costa Caribe de Nicaragua provenientes de Honduras, las cuales ubicaron sus primeras aldeas en la Cuenca de Laguna de Perlas al norte de Bluefields. Este grupo étnico descende de pueblos africanos e indígenas. La mayor parte de los garifunas viven en comunidades costeras de Laguna de Perlas, donde conforman el 0.80% de la población regional.¹⁴ Este grupo étnico no hace uso de su idioma materno, el garif o garífuna, sino que ha adoptado el inglés creole como idioma común, aunque actualmente vive un proceso de revitalización de su lengua y cultura.

Los creoles o población negra angloparlante se sitúan en su gran mayoría en Bluefields, Corn Island, Laguna de Perlas y la zona urbana de Bilwi. Representan el 5.52 % de la población regional del Atlántico Sur y el 1.15% de la población del Atlántico Norte. Bluefields es el centro poblacional más importante para los creoles.

Los mestizos son la última comunidad étnica de la región. Llegaron a la Costa Caribe en la segunda mitad del siglo XX y fueron inducidos por las nacientes empresas externas a la región para la explotación del banano y las actividades de la minería del oro. Se calcula que la población mestiza en ambas regiones autónomas asciende a 560, 727 habitantes, de los cuales 174, 598 corresponden a la RAAN y 389, 129 a la RAAS.

En el territorio pues conviven diferentes pueblos indígenas y comunidades étnicas con memorias colectivas, historias, culturas y lenguas específicas que les diferencian entre sí y del resto de la población nacional. Creoles, garifunas y mestizos son comunidades étnico-culturales que se constituyen en el escenario regional como resultado de diversos procesos de violencia, migración forzada, intercambio, colonización interna y formación de identidades vinculados a la conquista y colonización metropolitanos y del Estado nacional (PNUD, 2005).

2.2.2 La lucha por la autonomía como horizonte del desarrollo en la costa del Caribe Nicaragüense⁹.

Nicaragua fue colonizada por los españoles, en la Costa Pacífico, y dominada por los británicos, en la Costa Caribe. La colonización Británica de la Mosquitia inicio en 1655. La Mosquitia fue incorporada a Nicaragua el 11 de Febrero de 1894, por el general José Santos Zelaya, iniciándose un proceso agresivo de colonización interna. Desde entonces se ha dado una tensión permanente entre el Atlántico y el Pacífico Nicaragüense. La presencia del Estado en la Mosquitia a principios del siglo XX generó una memoria social extraordinariamente unificada y poderosa relativa a la "época de Rey de la Mosquitia" en referencia a la relativa independencia de la región en la dominación británica. La

⁹ Este apartado está basado en el trabajo de Gurdíán, G., Hale, Ch., y Gordon, E, (2006)

Reincorporación forzada de la región a Nicaragua trajo consigo una profunda transformación de la jerarquía político-económica regional. Ahora eran los costeños junto con los mestizos del Pacífico quienes desplazaron a los extranjeros que ocupaban posiciones claves de control.

Para reforzar su autoridad, los mestizos se apoyaron en una densa red de conexiones y vínculos con los sectores de poder en el Pacífico y Centro de Nicaragua. La pérdida de privilegios materiales de los costeños vino apareada con la opresión cultural y racial, puesto que la nueva clase gobernante asumió con gran celo la tarea de hispanizar a los costeños, justificando sus políticas con una combinación de supuesta superioridad de la cultura nacional y un descarado racismo hacia los ciudadanos negros indígenas. Esta presencia creciente de los mestizos se convirtió en una amenaza directa a las formas de vida de indígena; nuevos impuestos estatales ampliaron los agravios. Las memorias sociales costeñas se construyeron estableciendo una fuerte dicotomía entre la violación del antiguo autogobierno costeño por los "españoles" (como se calificaba a la Nicaragua del Pacífico) y el apoyo anglo. El descontento generado se canalizó contra la dominación mestiza y la autoridad del Estado, contrastando la opresión con la autonomía bajo el Rey Mosquito, generando una amplia movilización política y social en las décadas de 1930 y 1940, época que se consolidó la dictadura de Somoza.

La movilización contra el Estado Nicaragüense adquirió nueva fuerza en 1960, aunque las reivindicaciones giraron alrededor de las metas de una afirmación cultural colectiva, anti-racismo e igualdad de derechos ciudadanos, y no desde un espacio imaginado fuera de la soberanía del Estado. En la década de 1970 la organización costeña se comenzó a construir en oposición a Somoza. Pero esta movilización sólo se convirtió en un explosivo movimiento con amplia base social contra los sandinistas que, paradójicamente llegaron al poder en 1979 prometiendo la liberación para todos los nicaragüenses pobres y oprimidos. La lucha contra los sandinistas apoyada por fuerza externas y EEUU llevó al fin a una solución con el reconocimiento de la autonomía de la regiones autónomas en 1987.

Las memorias de la masiva movilización antisandinista no se han desvanecido en la región sino que se ha integrado en una memoria social acumulada de lucha regional, apoyada en la reivindicación de un conjunto de derechos, principalmente a la autonomía, y ligados a ella el derecho a la tierra, al control sobre los recursos naturales y al reconocimiento cultural. Esta memoria social proporciona una historia de reivindicaciones permanentes que comienzan con el derrocamiento del gobierno de la Reserva Mosquitia en 1894 y atraviesan en siglo XX hasta el presente, enfatizando la continuidad histórica frente a las rupturas o periodos históricos.

El reconocimiento de la autonomía, dio a los costeños un gobierno autónomo con su propia ley reconocida en la Constitución de Nicaragua. El 2 de Septiembre de 1987, la

Asamblea Nacional aprueba la Ley de Autonomía de las Comunidades de la Costa Atlántica (Ley nº. 28). El 25 de Febrero de 1990 se da la primera elección de gobiernos Autónomos (Región Autónoma del Atlántico Norte- RAAN y Región Autónoma del Atlántico Sur- RAAS). Según la Ley de Autonomía Regional, los pueblos indígenas y comunidades étnicas tienen el derecho de mantener y desarrollar su identidad, cultura, propias formas de organización social, auto-gobierno local y propiedad comunal de tierras y territorios.

También la Ley de Autonomía Regional contempla el derecho a situación de bienestar regional. Hoy en día las identidades y adscripciones étnicas en las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica, no son esencias residuales estáticas ancladas en el pasado. Son entidades dinámicas en constante redefinición y construcción. Este proceso es fruto de las relaciones sociales y culturales, y depende de las imágenes recíprocas que tienen los grupos humanos. Las identidades de los pueblos indígenas, afro-caribeños y comunidades étnicas de las regiones autónomas son el fruto de sus tradiciones y símbolos étnico-culturales, así como de las experiencias históricas de lucha y sobrevivencia recogidas en sus memorias colectivas. Las identidades costeñas se transforman hoy en relación con sus diálogos y conflictos con la sociedad mayoritaria, el Estado y, a partir de la globalización, con el mundo entero.

2.2.3 URACCAN como universidad intercultural y comunitaria

Desde sus inicios la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN), se sustenta en tres ejes estratégicos: docencia, investigación y extensión social comunitaria, en concordancia con su perfil comunitario. La institución ha puesto en marcha una serie de Institutos mediante los cuales se entrelazan las funciones universitarias con las problemáticas sociales de la región.

El Centro de Estudios e Investigación de la Mujer Multiétnica (CEIMM) ha realizado numerosos talleres y grupos focales en ambas regiones autónomas para iniciar el debate de la construcción socio cultural del género en la Costa Caribe nicaragüense.

El Instituto de Estudios y Promoción de la Autonomía (IEPA) realiza una constante labor de acompañamiento a las comunidades para contribuir a la formación de una sólida base de liderazgo comunitario, fundamental para la consolidación del proceso autonómico. Este acompañamiento se considera vital para el conocimiento y la defensa de los derechos colectivos. En el campo de la educación, el Instituto de Promoción, Investigación y Revitalización Cultural (IPILC), realizó diagnósticos sociolingüísticos en los diferentes pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes e impulsó la gestión de un modelo autonómico de educación intercultural, que ya ha sido reconocido por el gobierno autónomo, como Sistema Autonómico Educativo Regional que opera bajo el lema: "por la unidad en la diversidad". Además URACCAN ha participado activamente en la formación de negociadores y mediadores de conflictos, sistematización de prácticas

productivas sostenibles en pueblos indígenas y comunidades étnicas y el apoyo a sistemas económicos comunitarios.

El Instituto de Recursos Naturales, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (IREMADES) tiene como objetivo el acompañamiento a las comunidades indígenas, comenzando con los miskitu Tawira del Litoral Norte, y a comunidades mestizas campesinas en los municipios del triangulo minero, principalmente en Siuna, en la Región Autónoma del Atlántico Norte, a los pueblos indígenas Rama y Ulwa en la Región Autónoma del Atlántico Sur. Como una contribución a la visibilización de las poblaciones indígenas de Nicaragua, enfocado en los recursos naturales, demografía y realidad socioeconómica, el Centro de Información Socio Ambiental (CISA) elaboró y transfirió bases de datos.

Para contribuir a los procesos de incidencia y comunicación, el Instituto de Comunicación Intercultural (ICI), ayudó a visibilizar la agenda de las regiones autónomas en los medios de difusión nacional y mejoró la comunicación entre comunidades por medio de una muy activa red de radios comunitarias. Por su parte, el Instituto de Medicina Tradicional y Desarrollo Comunitario (IMTRADEC) es el principal facilitador del diseño y gestión del modelo de salud integral de la RAAN y ha logrado la profesionalización de un buen número de personal de salud haciendo compatible el conocimiento del sistema médico occidental y los saberes tradicionales.

La sistematización de los procesos mencionados anteriormente, permitió el fortalecimiento del modelo académico de extensión social y comunitaria de URACCAN, como una respuesta a la demanda de la sociedad de la Costa Caribe Nicaragüense por formar localmente los recursos humanos calificados en los distintos campos de la tecnología y de las ciencias sociales, económicas, políticas y ambientales, necesarias para el fortalecimiento del régimen autonómico.

La Política de Extensión Social Comunitaria de URACCAN busca explícitamente contribuir al fortalecimiento de una práctica de generación y disseminación de conocimientos que promuevan la capacidad de autogestión y el aumento del poder de las comunidades y territorios en las Regiones Autónomas del Caribe Nicaragüense. Esta práctica se basa en métodos participativos y estrategias de acompañamiento culturalmente pertinentes, que articulan los sistemas de conocimientos endógenos y exógenos, y respetan los derechos de propiedad intelectual de los pueblos indígenas y comunidades, dentro de un Estado nicaragüense democrático, inclusivo y multicultural, para lograr el desarrollo humano sostenible. Esto se realiza mediante la consideración de los siguientes ejes de trabajo: colaboración, participación, interculturalidad, enfoque de género y de equidad entre hombres y mujeres, enfoque generacional, accesibilidad, sistematización, dialogo entre sistemas de saberes, respeto a la cosmovisión de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, promoción de la autogestión, modelos de aprendizaje no formal e

informal y finalmente, la promoción de la concertación y la unidad entre la ciudadanía costeña.

Los principales logros alcanzados en el área de extensión social comunitaria en el periodo 2003-2006 se pueden resumir en, a) mayor articulación entre la docencia e investigación, b) incorporación del enfoque de género en los currículos académicos, c) fortalecimiento del acompañamiento a los pueblos indígenas Miskitu, Mayangna (Panamahka, Thawka y Ulwa), Rama y a comunidades Garifuna, Creoles y Mestizas, d) Cambios positivos en la percepción de la Autonomía por parte de los pueblos indígenas y comunidades indígenas y afrodescendientes, e) Cambios positivos en las prácticas productivas en los distintos eco-sistemas, f) Reconocimiento del liderazgo de los centros e institutos en sus respectivos temas de trabajo, g) Sistematización de los saberes, dones y conocimientos tradicionales y h) Fortalecimiento del liderazgo comunitario.

Entre los principales retos para las acciones futuras se identifican: a) Promoción de una mayor participación comunitaria, en el diseño, implementación y evaluación de los procesos de extensión social comunitaria y en la construcción de un modelo propio de desarrollo. b) Producción de materiales didácticos escritos y audiovisuales, contextualizados pedagógicamente. c) Diseño de un sistema de seguimiento y monitoreo orientado hacia la aplicabilidad de los aprendizajes en los contextos comunitarios y d) Sistematizar los conocimientos generados por los centros e institutos de URACCAN y ponerlos a la disposición pública mediante el uso de sistemas de información regional, nacional e internacional.

Para lograr el cumplimiento de su misión y visión institucional, URACCAN basa su sostenimiento financiero en tres grandes fuentes: el 6% constitucional proveniente del Estado de Nicaragua, la cooperación externa y la generación de fondos propios. Durante el período comprendido entre el 2003 al 2006, una fuente importante de obtención de recursos financieros para el desarrollo de las acciones institucionales fueron los recursos de cooperación internacional, que significaron aproximadamente un 60% de los costos operacionales de la universidad en sus diferentes ejes de funcionamiento como son: docencia, investigación y extensión social-comunitaria.

La cooperación externa de URACCAN profundizó en las relaciones con ONGs internacionales, bilaterales y multilaterales. Según el nivel de financiamiento las contrapartes más importantes para URACCAN son: FINLANDIA, HORIZONT-3000, SAIH, Proyectos del MARENA, UE, PNUD, Fundación FORD, NUFU y DIAKONIA. Juntas estas 9 organizaciones aportan el 74% del total de la cooperación externa, es importante destacar que además de contribuir con los mayores aportes de los recursos de cooperación externa, son los de más larga tradición de colaboración con la universidad. El restante 26% lo aportan un total de 52 organizaciones entre nacionales e internacionales.

La mayor parte de los recursos comprometidos (52%), se destinaron a la extensión o acompañamiento comunitario (27%) e investigación (25%), un comportamiento similar lo obtuvieron los ejes de fortalecimiento institucional y la docencia (22%), al comparar estos resultados con años anteriores se aprecia un comportamiento mas equitativo acorde a las necesidades institucionales.

3. ¿PARA QUÉ NOS SIRVEN ESTOS CASOS? EL VALOR DE LA EJEMPLARIDAD PARA PENSAR Y ACTUAR EN LA COOPERACIÓN

Las dos experiencias surgen en los la década de 1990s. Responden a la incapacidad de los Estados de Guatemala y Nicaragua para enfrentar las demandas y necesidades de las poblaciones en el marco de los efectos de la neoliberalización en la década de 1990s y que exige la búsqueda de soluciones a los problemas económicos, y sociales a nivel local, ante la retirada de los compromisos del Estado. Aquí lo local no es visto como una aprehensión más limitada que lo global. Al no responder las instituciones a estas demandas, vinculando estrechamente sus dinámicas a los procesos ligados a la agenda estatal y/o privada en la neoliberalización que se extiende en toda la región, surge espacio para estas iniciativas.

La neoliberalización (Harvey, 2005) se extiende por todo el planeta, pero en Centroamérica, por su proximidad geográfica y dependencia geopolítica de los EEUU el proceso es particularmente intenso. Aún así se dan diferentes respuestas ligadas a la diversidad de territorios e historias regionales. Regiones como el altiplano guatemalteco y la Costa Caribe nicaragüense comparten una historia de marginación y periferia respecto a las regiones centrales de Guatemala (especialmente la Ciudad Capital) y de la Nicaragua del Pacífico, aunque en sí mismas, sus historias particulares son bien diferenciadas. Compartiendo la dominación colonial, sin embargo las características de la matriz colonial en cada una son diferentes. Si Guatemala y los pueblos de indios estuvieron en el centro del dominio colonial español durante más de tres siglos, la Costa Caribe quedó en un espacio periférico a la colonización española conectándose a los intereses británicos. Las dos regiones comparten un carácter periférico que les otorgó un lugar marginal en el proceso de construcción de los respectivos estados nacionales liberales en el siglo XIX, de manera que en ambos territorios se da no sólo una posición económica marginal, sino también una relación tensa con el núcleo de construcción del imaginario nacional, que justifica y legitima esa diferencia. En la medida que las diferencias también se dan con criterios raciales, el racismo juega un importante papel en la reproducción no sólo de la diferencia sino también de la desigualdad. En el altiplano esa dimensión periférica se refuerza, y a la vez se justifica, por la composición indígena de su población; en la Costa Caribe por la composición étnica diversa que la distingue del imaginario nacional de la Nicaragua del Pacífico.

La producción de esta diferencia geográfica es el resultado de una larga geografía histórica de ocupación de ambos territorios y la evolución de sus formas sociales (lenguas, instituciones políticas, valores religiosos y creencias) que ha creado un extraordinario mosaico de entornos socioecológicos y formas de vida. Pero las diferencias geográficas son mucho más que legados históricos y geográficos. Son perpetuamente reproducidas, sostenidas, socavadas, y reconfiguradas por los procesos político económicos y socio ecológicos que tienen lugar en el presente. Es tan importante considerar cómo se producen las diferencias geográficas aquí y ahora que contemplar las materias primas histórico-geográficas que nos han legado anteriores rondas de actividad humana (Harvey, 2000).

La intensidad de los efectos positivos y negativos varía de un lugar a otro. Es precisamente en tales contextos localizados donde se dan las mil y una oposiciones a los procesos coloniales, de desarrollo y globalización.

El Instituto Chi Pixab' y URACCAN surgen en la búsqueda de alternativas a las demandas de las comunidades, los pueblos indígenas, las comunidades étnicas, y la necesidad de nuevas formas de conocimiento, y desde las que impulsar el desarrollo regional. Este surgimiento se da en el contexto más amplio de cuestionamiento de las estructuras de conocimiento institucionalizadas como expresiones de la modernidad para dar respuestas a las demandas de las poblaciones y de la sociedad civil, tambaleándose la vinculación fuerte de las concepciones del conocimiento científico (en su concepción teórica o aplicada, en su dimensión de ciencias puras o de ciencias sociales).

3.1 Desarrollo desde el "lugar".

En ambas experiencias estamos hablando de desarrollo desde el lugar. El territorio aparece aquí como una fuente de sentido, como espacio en el sentido geográfico más cultura. La cultura debe ser vista como un conjunto de prácticas experimentadas históricamente que conllevan un catálogo de conocimientos y una institucionalización de tales prácticas, incluyendo una manera de concebir y habitar el tiempo), de los grupos sociales, de los pueblos indios, de las comunidades étnicas concretas.

Desde la perspectiva de la geografía crítica, el espacio no existe en sí mismo, es el resultado de un proceso de construcción. Desde esta perspectiva, los lugares se construyen en el entramado de relaciones sociales históricas que articulan de maneras plurales y problemáticas la diversidad y diferencia dentro del lugar con el exterior. Los lugares son contruidos por fuerzas externas, pero también se construyen a sí mismos como proyectos, pero no del tipo de los proyectos de desarrollo que trae un tiempo (el de la modernidad y de la planificación) y un marco de hacer las cosas, sino más bien como un proyecto de vida, en base a la historia y a la experiencia; ese proceso de construcción participa en sus efectos con el exterior en la construcción también del mundo más amplio. En estos

proyectos no se trata tanto de conseguir algo, como de convertirse, o por el contrario no convertirse, en algo, de consolidarse, de transformarse, y con frecuencia varios de estos procesos se dan a la vez, y de manera diferente para los distintos grupos sociales. Las comunidades (entendidas como entidades plurales y atravesadas por diferencias y conflictos) participan en ese proceso dialéctico de construcción del mundo más amplio que les construye a ellas.

Esto no debiera conllevar una visión romántica de los lugares, como si no fuesen a su vez espacios de dominación y desigualdad, pero obliga a considerar la participación de los imaginarios basados en el lugar como actores participantes en la construcción del orden de las cosas, enfrentando la tendencia a considerar el lugar como un espacio de orden inferior a lo global. El desarrollo desde el lugar obliga a considerar las concepciones específicas del buen vivir, mediante las cuales se afirman y reivindican los derechos de la gente como una forma de asegurar un tipo de relación social y productiva que garantice su propia supervivencia. Esas concepciones del buen vivir se sostienen en los elementos culturales del lugar.

La estrategia de “volver a lo nuestro” expresada por Benjamín Son Turnil, hace referencia a ello. Dota al “desarrollo” de nuevos significados que corresponden a las aspiraciones y necesidades locales, vernacularizando así el desarrollo. La “autonomía” juega el mismo papel de principio del buen vivir en la Costa Caribe de Nicaragua. Pero esos elementos culturales no son los que se refieren a las particularices y especificidades curiosas y exóticas de cada lugar, conllevan la historia y la experiencia de la relación con el mundo más amplio: la violencia, la adaptación, la resistencia y la lucha están incluidos en el esquema.

En ambos casos se trata de proyectos o planes de vida, ligados a concepciones culturales (que incluyen cosmovisiones específicas como en el caso de los mayas) y a luchas por encontrar su lugar en el mundo y que ese lugar sea reconocido por los otros. En el altiplano de Guatemala y en la Costa Caribe de Nicaragua estas luchas, están vinculadas a la construcción y reformulación de la identidad, que puede adoptar múltiples formas, ¿Es posible aceptar que los lugares siempre son defendidos y recreados y que hay diferentes formas de asegurarse la subsistencia, dentro y en relación con los procesos más amplios del capitalismo, pero también como prácticas socio-culturales que articulándose con Occidente, por así decir, no son familiares con él? En estos contextos cabe preguntarse como hace Arturo Escobar (2005: 179), ¿cómo el conocimiento local, que está en la base de estas formas de subsistencia, modelos culturales de naturales y de prácticas económicas es traducido en poder, y este saber-poder en proyectos y programas concretos? ¿Cómo las constelaciones locales de saber-poder pueden construir puentes con formas expertas de conocimiento cuando sea necesario? Y ¿cómo pueden ampliar su espacio social de influencia cuando son enfrentadas con condiciones locales, regionales, nacionales y trasnacionales perjudiciales, como ocurre con frecuencia?

Considerar las dinámicas regionales vinculadas a estos proyectos de vida permite entender el “desarrollo” como un recurso, no como un fin en sí mismo, y abre nuevas posibilidades para repensar la pluralidad de las metas y anhelos de la gente como sujetos sociales y culturales. La visión del buen vivir de estos grupos sociales, colectividades, pueblos indios, comunidades étnicas, contrasta con la concepción moderna de la buena vida, ligada a indicadores de consumo (del “bien-tener” más que del “bien-estar”), y que se asocia a la idea de que todo el mundo puede llegar a realizar plenamente sus aspiraciones sólo con la ayuda del progreso científico-tecnológico, como de un crecimiento y acceso ilimitado a bienes y servicios (Gimeno y Monreal 1999). La interrelación entre ambos conceptos del buen vivir y la buena vida es parte central de la dinámica que se vive en el encuentro del desarrollo en el siglo XX, y en general de la extensión de la modernidad en América Latina. Esto exige enfrentar esta tensión en la construcción del subcontinente y en nuestro caso de Centroamérica.

3.2 Desarrollo con identidad

En ambos casos estamos hablando de un desarrollo con identidad. Se ha demostrado la importancia de los pueblos indígenas en Centroamérica como actores de un desarrollo centrado en las personas (y no sólo en los individuos) y como defensores de un equilibrio entre las exigencias de una sociedad cambiante y de la conservación del medio ambiente natural. Las concepciones de los pueblos indígenas son centrales en dicha conservación. La relación entre biodiversidad y diversidad cultural, tiene que ver con la acumulación de conocimientos y prácticas tradicionales adaptadas a las realidades locales y con las diversas formas de organización de cooperación social de los pueblos indígenas. De ahí la reclamación de la necesidad y la exigencia de contar un apoyo institucional firme a los pueblos indígenas en la generación de sus conceptos de desarrollo, al uso culturalmente adecuado y económicamente sostenible de los recursos naturales y a las sistematización y tradición de sus conocimientos, prácticas sociales y culturales para la defensa de la biodiversidad.

Esto significa que en vez de hacer proyectos donde la participación de la gente vaya orientada a hacer cosas nuevas para conseguir el “desarrollo”, definido en términos exógenos, los proyectos deberían apoyar a la gente para hacer las cosas buenas que ya están haciendo, apoyar “planes de vida” mas que planes para 3 ó 5 ó 10 años.

Esos planes de vida ligados a los lugares, vinculados al desarrollo desde la identidad deben enfrentar la pregunta de cómo ser uno mismo en un mundo de otros¹⁰. Las

¹⁰ El concepto de etnodesarrollo planteado por Bonfil Batalla (1982) sigue siendo útil. El etnodesarrollo sería la capacidad social de un pueblo para construir su futuro, aprovechando para ello las enseñanzas de su experiencia histórica y los recursos reales y potenciales de su cultura, de acuerdo con un proyecto que se defina según sus propios valores y aspiraciones. Sin embargo, Bonfil no presta suficiente atención al hecho de que ese proceso se da en un “mundo de otros” y la construcción del futuro en base a la experiencia histórica conlleva una participación en la construcción del mundo de todos, y no sólo el propio.

identidades no pueden verse aisladas, no tienen sentido unas sino en relación a otras. De ahí surge la cuestión del reconocimiento de las diferencias (el multiculturalismo) pero y a la vez del diálogo de las identidades, de la interculturalidad. ¿Cómo conseguir la creación de un espacio común en el que coexistan las distintas identidades? La interculturalidad tiene que ver con las relaciones entre pueblos indígenas y también con las comunidades étnicas, así como con la sociedad mayor (los mestizos). Exige enfrentar no sólo el problema de la diferencia sino también de la desigualdad, porque no todas las identidades están dotadas de las mismas condiciones de poder.

Antes de entrar en la cuestión de la interculturalidad necesitamos una mayor comprensión de la cuestión de la identidad o las identidades.

3.3 Identidades atávicas e identidades rizoma.

Según Glissant (2002) existen dos formas de identidad cultural: las identidades de las comunidades atávicas o identidades del ser, que se construyen con una raíz única, siguiendo la metáfora del árbol de raíces profundas y las identidades de las comunidades compuestas que se construyen como identidades rizoma, es decir no de raíz única sino múltiple. Las primeras se apoyan en algún tipo de mito de la Génesis del Mundo, es decir un acto de creación del mundo y una idea de filiación, un vínculo permanente que incluye a los pertenecientes a dicha comunidad, pero tiende a excluir a los otros. El mito de la Génesis arrastra un principio de exclusión. Las referencias aquí son los pueblos indígenas como culturas originarias de la tierra. La “filiación”, como tiempo genealógico hace del más humilde de los mortales descendiente de la primera criatura divina, y es realmente un modo que permite asegurar la hegemonía y reproducción de la comunidad legitimando las líneas de pertenencia y exclusión. Esta sería la identidad de los pueblos y comunidades indias o aborígenes. Y también la de las comunidades nacionales.

Las identidades rizoma de las comunidades compuestas, en cambio no pueden apelar a ningún origen genealógico común. Glissant usa una palabra de su invención, digénesis, para hacer referencia a la gestación de las culturas que tuvieron por vientre el barco negrero y que han descubierto el mundo en la sangre y el terror. La verdadera Génesis de los pueblos caribeños es el barco negrero y el antro de la plantación.

Históricamente en América Latina, los dos tipos de comunidades pueden compartir una historia de terror, de sangre y fuego. Es el caso de las comunidades indígenas, en nuestro caso los maya k'iche', y las comunidades étnicas como los creoles y garifunas. Pero mientras las primeras pueden referirse a un pasado originario anterior a esta historia de sangre y fuego, e imaginarlo como una plataforma para proyectar un futuro, “quien fue libre en el pasado puede ser libre en el futuro”, escribe Daniel Matul, las segundas no pueden hacerlo y parecen entonces avocadas a afrontar permanentemente el caos de la existencia. El proyecto de volver a lo nuestro puede entonces proyectar el pasado en el futuro. Bajo la

metáfora orgánica que asocia la cultura a un árbol de profundas raíces, sin “raíces profundas” no hay opciones. Pero los árboles no son los únicos que ofrecen metáforas para la identidad, y Glissant habla de rizomas para las identidades múltiples o creoles.

Es central, en el pensamiento de Glissant distinguir las identidades múltiples o creoles de las identidades mestizas. Estas últimas juegan con la idea de la mezcla y el resultado final se presenta como una síntesis de las dos partes, en definitiva como una identidad híbrida pero única, ni múltiple ni compuesta. En este sentido las identidades mestizas acaban actuando como identidades atávicas, sólo que su Mito de la Génesis, su genealogía se corresponde con otro orden histórico, con un fuerte componente eurocéntrico, en su vocación de modernidad. Esta es la fuente de identidad nacional tanto en Guatemala como en Nicaragua.

Frente a las identidades atávicas, las identidades múltiples o identidades rizoma, son por naturaleza plurales, puesto que su composición tiene siempre un resultado impredecible, las variedades de mezclas que dan lugar a la mezclanza (negro/indígena/mestizo/blanco) son tan diversas que no pueden ser contenidas en tipos taxonómicos, y se presentan siempre abiertas, “abiertas en el pasado, abiertas en el futuro”. Si se quiere ver como mestizaje, se trata de un mestizaje que tiene como valor añadido la imprevisibilidad de su composición. Las identidades múltiples se revelan inquietantes porque son vistas frente a las identidades de raíz única como una amenaza de disolución al resistirse a ser definidas o delimitadas.

Las comunidades atávicas tienden a proyectarse a través de una identidad del ser, con su profunda raíz, frente a las comunidades múltiples que plantean una identidad relacional, con el denso entramado múltiple (rizomas). Si las identidades atávicas conllevan el peligro de convertirse en identidades asesinas, y también asesinadas, como demuestra el caso de la violencia ejercida históricamente sobre las comunidades indígenas en Centroamérica, las identidades relacionales pueden esconder bajo la diferencia la tendencia a considerar las distintas fuentes de identidad como iguales, cuando son evidentes, también históricamente, la desigualdad y asimetría entre ellas. El valor desigual de las identidades puede llevar a subordinar unas a otras, minusvalorándolas, tanto a nivel de los sujetos, haciendo despreciar partes de uno mismo, así como de las colectividades, subordinando unas a otras.

Las identidades de las comunidades atávicas tienen mucho que aprender de las comunidades múltiples, de su capacidad de relación a partir de la exploración de las múltiples fuentes de experiencia. Ninguna comunidad humana es homogénea ni está desarrollada de una vez y para siempre. La diversidad interna de experiencias está ligada con el género, la generación y otras dimensiones y se agita con el desigual efecto de la diversidad de procesos de articulación con el mundo exterior. Una identidad múltiple está mejor adaptada a la dinámica incierta y caótica del mundo contemporáneo, y ofrece

con su capacidad de relación estrategias que garantizan con frecuencia mejor su red de subsistencia y protección así como estrategias de acción social que entrelazan sujetos en acciones que desbordan el lugar.

Pero también las comunidades atávicas y las identidades a ellas asociadas pueden enseñar mucho a las comunidades múltiples y en particular por su noción de servicio y sacrificio. En las comunidades múltiples las fronteras son porosas, y se convierte en una tarea difícil auto-adscribirse a la comunidad, sobre todo cuando se dan procesos de incidencia que refuerzan el valor de lo individual y el consumo. El sentido de pertenencia a una comunidad refuerza su sentimiento de responsabilidad y una ética de servicio a la misma. Esa ética de servicio ha sido alterada por la influencia del mundo moderno y el cambio en las relaciones de clase y con el exterior. Es el sacrificio y la ética de servicio lo que da sentido de pertenencia y participación a la gente en los planes de vida de la comunidad. Reforzarlos es necesario no para el proceso de reproducción de las comunidades, cuanto a su permanente regeneración, es decir la actualización del sentido y significado de la comunidad.

Las comunidades atávicas pueden reconceptualizarse como múltiples y rizomáticas si exploran, reconocen y ponen en valor las fuentes de su diversidad. Las comunidades múltiples pueden reforzar su sentido de comunidad con el reforzamiento de una ética de servicio y de la responsabilidad. Quizás pueda aplicarse aquí el imperativo categórico que señala Boaventura de Sousa Santos (2005)¹¹: las comunidades debieran reforzar su carácter múltiple cuando los procesos de construcción de la comunidad tienden a homogenizarla y cosificarla impidiendo su desenvolvimiento; las comunidades deben reforzar su sentido de pertenencia, una ética de servicio cuando la tendencia es a la dispersión.

Así que cuando planteamos el término desarrollo con identidad, debemos considerar de qué tipo de identidad estamos hablando, cuáles son las dinámicas internas y de sus relaciones con el exterior. Estas cuestiones se proyectan en el término interculturalidad. y por extensión en la ciudadanía intercultural.

3.4 Interculturalidad

Volvamos a las preguntas que quedaron colgando como desafíos de la interculturalidad: “¿Cómo vivir como nosotros mismos en un mundo de otros?” se pregunta David Harvey o en palabras de Glissant: ¿cómo ser uno mismo sin sofocar al otro, y cómo abrirse al otro sin ahogarse uno mismo?

¹¹ Escribe Boaventura de Sousa Santos (2005: 223): “Tenemos derecho a ser iguales cuando la diferencia nos inferioriza; tenemos derecho a ser diferentes cuando nuestra igualdad nos descaracteriza. De allí la necesidad de una igualdad que reconozca las diferencias y de una diferencia que no produzca, alimente o reproduzca las desigualdades”.

La interculturalidad ha empezado a entenderse no solamente como la aceptación de la alteridad o la convivencia armónica entre diferentes, sino como un proyecto político, como el acceder al poder, y también en la relación poder-saber, como saber compartido. Interculturalidad significa, en muchos lugares de América, enfrentarse al pleito de la discriminación y el racismo. Significa asumir –y esto tiene sus consecuencias desde la educación formal y no formal– la tarea de deconstruir las relaciones de discriminación para generar espacios de reconocimiento. Esta interculturalidad como ideal choca con la cruda realidad de los países de América Latina en los cuales existe una relación de dominación política y cultural de grupos de poder sobre los pueblos indígenas y las comunidades étnicas minoritarias, que se traslada en los proyectos de construcción nacional al desigual acceso a los derechos. En nuestro caso la construcción nacional de Guatemala y Nicaragua, ha conllevado la discriminación de sus pueblos indígenas y sus comunidades étnicas. Y esto tiene un importante reflejo regional como hemos visto.

En las dos experiencias de Chi Pixab' y URACCAN, la ciudadanía, como ciudadanía intercultural, es entendida como la pertenencia colectiva al Estado, y simultánea y complementariamente, a un grupo sociocultural específico. Esta es una noción de interculturalidad que demandan diversos pueblos indígenas y comunidades étnicas en América Latina. En las regiones autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua, la autonomía como proyecto regional colectivo ha conllevado la revitalización y fortalecimiento cultural de los distintos grupos culturales para posicionarse al estado nicaragüense. Es la existencia de la diversidad cultural, o mejor la conciencia y valoración de esa diversidad lo que ha permitido construir un proyecto compartido de autonomía regional. La construcción de la ciudadanía intercultural ha sido un proceso de participación activa que ha contribuido a la ampliación de las oportunidades reales de la gente en la región, no se ha limitado a un reclamo de carácter culturalista, sino que ha sido un factor de desarrollo regional. Los programas de formación, investigación y extensión de URACCAN están orientados, desde la participación de las comunidades y en la consideración de sus planes de vida, a la resolución de los problemas prácticos de la subsistencia económica, la prevención de la salud, la promoción de prácticas económicas adaptadas al medio ambiente, tanto de los hombres como de las mujeres de la diversidad de comunidades de la región. En este accionar la vocación intercultural de la región, fortalecida por la dimensión histórica de la lucha por el reconocimiento y la autonomía, compartida de las distintas comunidades indígenas y étnicas frente a la región del Pacífico de Nicaragua ha sido central. La misión y la visión de URACCAN se vinculan a su definición como universidad intercultural y comunitaria.

La interculturalidad hace referencia también al proceso de articulación regional-nacional. Puesto que la pobreza cercena los derechos básicos de las personas, impide el ejercicio de la ciudadanía legalmente reconocida. Y esta es una reclamación para hacer de la interculturalidad la base de una política nacional de los grupos, asociaciones y movimientos indígenas y de las comunidades étnicas en Guatemala y en Nicaragua. Su recla-

mación de que una ciudadanía intercultural bien entendida debe atender los aspectos que limitan las oportunidades para mejorar las condiciones de vida entre los que están el empobrecimiento y el deterioro del medio ambiente y los recursos naturales debido a una sobreexplotación que origina mayores niveles de pobreza. En el altiplano y en la Costa Caribe de Nicaragua, la exigencia de construcción de ciudadanías interculturales no se limita al reconocimiento y a la valoración de las diferentes culturas, pues, para que esta valoración sea una realidad tangible, es necesario que los injustamente discriminados participen como ciudadanos en la construcción de la sociedad, interviniendo en los espacios de decisión.

Hay muchas maneras de elaborar las experiencias y de procesar lo vivido, hay muchas maneras válidas de concebir la dignidad humana. Además hemos aprendido que la naturaleza también tiene derechos y que, por tal razón, los derechos no tienen por qué limitarse a los seres humanos.

Frente a la razón instrumental, el conocimiento aquí no es por sí mismo eficaz. Para serlo debería estar integrado a los afectos e incorporado en la identidad de las personas como una parte suya. Por ello, el punto de partida de la educación en derechos, que es la educación por la ciudadanía intercultural, para pueblos indígenas es el fortalecimiento de la propia identidad, es decir, de la identidad personal, familiar y comunitaria, pues, es sobre ella que se construye la identidad ciudadana y no al revés.

3.5 La producción de lo privado publico frente a lo público estatal

El sistema POP, constituye una experiencia de socialización del poder. Aníbal Quijano habla de la "socialización del poder", en oposición a la nacionalización estatal de la producción. Se trata de instituciones autogestionadas por la gente bajo el ideal de extender la igualdad social y la democracia a todos los espacios de la existencia social. Constituye un proceso de autodeterminación y democratización desde abajo que no excluye la búsqueda de la construcción en formas globales de institucionalidad más amplias para democratizar y socializar la producción, la riqueza y los recursos a escalas más amplias. La socialización del poder implica la formación de autoridades públicas por fuera de las estructuras estatales, basadas en otros principios de legitimación.

Quijano ve en las comunidades marginales, como son aquí las comunidades mayas, donde la reciprocidad y la solidaridad (el apoyo mutuo y la horizontalidad) son las formas principales de interacción social, el potencial de producción de un privado social alternativo a la propiedad privada y de una autoridad pública no estatal que estaría mas allá de las nociones capitalistas/y socialista de privado y público. Este ámbito público no estatal (en oposición a la equivalencia entre lo público y el Estado en la ideología liberal tradicional y socialista) no está, de acuerdo con Quijano, en contradicción con el social privado (en oposición a la propiedad privada capitalista). Lo privado social y sus institu-

ciones no estatales de autoridad no están en contradicción con las libertades individuales/personales y con el desarrollo de la colectividad.

Por otra parte la construcción de lo común en el comunitarismo maya guarda semejanza con las estrategias metodológicas zapatistas, que parten de la idea *de andar preguntando* y de ahí que proponen un *movimiento de retaguardia* que contribuya a articular un amplio movimiento pensado desde los excluidos. Andar preguntando es una estrategia ligada al concepto maya-tojolabal de democracia, entendida como función de servicio "mandar obedeciendo", donde el que "manda obedece y el que obedece manda".

3.6 Desafíos para la reproducción comunitaria: Género, generación y el diálogo con los muertos

El comunitarismo maya y el trabajo de creolización participan activamente de la construcción del bien común. El comunitarismo maya ligado a una concepción abierta de la comunidad, que no teme enfrentarse a lo nuevo, porque precisamente, parte de profundas experiencias históricas, se parece más a las comunidades amebas o abiertas como son las comunidades creoles, que a las comunidades cerradas y corporativas.

Hay una serie de desafíos que aparecen en el horizonte en la reproducción comunitaria en ambos territorios. En ellas los jóvenes de ambos sexos enfrentan nuevas oportunidades y constricciones en el diseño de sus vidas, con la penetración de una cultura del consumo y nuevas expectativas de vida ligadas a los procesos de articulación con el exterior incluyendo las migraciones y el acceso a información a través de los medios de comunicación de masas. Es necesario que se de un diálogo intergeneracional que permita a los viejos leer el mundo de los jóvenes, de sus expectativas y sus sueños, y a los jóvenes interpretarlo con claves de la experiencia de las generaciones que les precedieron (y por que no decir, con la sabiduría asociada). Cada generación tuvo sus sueños. Dado el fuerte proceso migratorio que se produce tanto en las regiones Autónomas de Nicaragua como en el Altiplano Guatemalteco, es necesario considerar en la producción y reproducción de las comunidades a aquellos que viven lejos, en otros países, y en las ciudades en Guatemala y Nicaragua.

Un grupo convocado a dialogar y participar en la producción del bien común es el que constituyen los profesionales mayas guatemaltecos y de las regiones autónomas de Nicaragua, que van consolidándose como clases cultivadas y urbanas alejándose un tanto de las características mas extendidas de la población de ambas regiones, fuertemente ligada a prácticas de subsistencia y reproducción basadas en el uso directo de la tierra y los recursos naturaleza (de la pesca, en el caso de la Costa Atlántica). Aunque la mayor parte de los mayas y de los pobladores de las regiones autónomas forman parte de los colectivos más pobres de ambos países, es falso lo contrario: hay un número creciente de profesionales e intelectuales de estas regiones que progresan en los centros urbanos de

Guatemala y Nicaragua. La pregunta aquí es ¿en qué van a contribuir ellos y ellas a cambiar el orden de las cosas? Ellos y ellas indígenas y miembros de las comunidades étnicas son más que profesionales; tuvieron que luchar activamente para que se diera el reconocimiento de su contribución a la sociedad nacional revirtiendo estereotipos y prácticas cotidianas e institucionales racistas. ¿Acaso ellos y ellas van a contribuir a reproducirlas acentuando los patrones de desigualdad o recordarán que el lugar que ocupan no lo ganaron solos por su propio esfuerzo, sino a partir de una lucha colectiva e histórica?

Los hombres y las mujeres en ambos lugares también deberán ir codo con codo para cambiar el orden de las cosas, encontrar su lugar en el mundo, desarrollar sus planes de vida. Hay muchas dinámicas que tienden a separar a hombres y mujeres, pero muchas otras en las que participan en estrategias comunes. Unas no pueden sustituir a otras. Las mujeres mayas en Guatemala han constituido asociaciones políticas de mujeres mayas, como MOLOJ, asociaciones específicas para mujeres mayas, con respeto de los varones mayas. Pero les ha costado conseguir el reconocimiento de estos. Esta es la reflexión de una mujer maya, Marí Toj, sobre esta organización en un encuentro organizado por y para las mujeres de las regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense en 2001:

“Nosotras nos sentimos que somos capaces y también podemos, ... también trabajamos desde la base de los principios de la sencillez, desde la cosmovisión maya”. ¿Qué es realmente la cosmovisión maya?, se pregunta María Toj: “cuando los varones hablan de Cosmovisión maya, se oye muy bonito: uno quisiera ya vivir, estar dentro de ese equilibrio del que se habla, pero no es real. Son los hombres los que se atreven a agarrar el micrófono, son ellos los que son los ejecutivos, son los varones los coordinadores generales, pero la mujer no es reconocida. Máxime nosotras, como mujeres mayas, que casi estamos acostumbradas a que se nos diga que si somos mujeres, como madres, como mujeres, que si tenemos la capacidad de dirigir en la casa, pero ya a nivel social no se nos toma en cuenta. Sin embargo, estamos aprendiendo y estamos dando nuestro aporte”. También las luchas en MOLOJ fomentan la participación de las jóvenes, porque “las de las canas blancas no podemos también seguir siempre: podemos seguir teniendo otra función, pero que también esa energía, esa sangre joven tenga su oportunidad. Esa sería la dualidad, eso sería buscar el equilibrio en la participación, el respeto desde la diversidad porque somos diferentes, también como mujeres, como hombres.” Las organizaciones de mujeres están aportando su esfuerzo conscientes de la necesidad de participar en el liderazgo comprometido con el cambio, no sólo en lo político, también en el liderazgo que lucha por la economía, por la educación, por la salud.

¿Cómo avanzar juntos las mujeres y los hombres mayas en Guatemala y cómo hacerlo las y los miskito, las y los rama, las y los mayanga, las y los garifunas, las y los creoles que constituyen la diversidad de mujeres y hombres de la Costa Caribe de Nicaragua en una emancipación de su pueblos de los yugos a los que se han visto y se ven sometidos?; y a la vez: ¿cómo la emancipación beneficiará a ambos sexos y a sus relaciones? En

realidad aunque estas inquietudes se formulan como dos preguntas, necesita una sola respuesta.

La consideración intergeneracional y de género de estas páginas incorpora la dimensión del diálogo con los hombres y mujeres de las dos regiones que ya no están vivos y sin embargo siguen estando presentes en las vidas de la gente. Incorpora el diálogo de los vivos con los muertos en una comunidad más amplia que desborda el presente para encontrar significación del buen vivir y de las cosas buenas enraizado en otras vidas, y otras luchas para conseguirlo. Encontrar un lugar en el mundo, no se reduce al presente, necesita también convocar el pasado en la reconstrucción de esa comunidad de personas que comparten una experiencia, estén vivos o hayan dejado de estarlo, incluye la estrategia de ponerse en lugar de ellos: "Considerar que los muertos son los individuos que alguna vez fueron tiende a oscurecer su naturaleza. Tratemos de considerar a los vivos como podríamos pensar que lo hacen los muertos: de manera colectiva. El colectivo se extendería no sólo a través del espacio, sino también a lo largo del tiempo. Comprendería a todos aquellos que alguna vez vivieron. Así, también pensaríamos en los muertos, Los vivos reducen a los muertos a aquellos que vivieron, pero los muertos comprenden ya a los vivos en su propio gran colectivo", escribió John Berger en la cuarta de sus doce tesis sobre la economía de los muertos.

Contemplar los muertos en relación a la colectividad de vivos y muertos es también incorporar su experiencia y significación de aquello por lo que vivieron y por lo que murieron. Y esta experiencia es básica en las luchas por cambiar las cosas.

3.7 Traducción y empatía

Ponerse en lugar de los muertos, no es sino una variedad de ponerse en lugar de los otros, como una estrategia para dirigir la acción. Muchas sociedades indígenas intentan pensar como las montañas, como los ríos, como los animales, como las piedras; los ecologistas nos instan a hacer algo parecido, entendiendo estas entidades con ojos científicos; hay muchos marcos de pensamiento y acción relacionados a través del yo y de los otros, de la diversidad de otros, esos otros que hablan sus propios lenguajes. Hablar el propio lenguaje en presencia de todos los lenguajes del mundo, aunque no conozcamos ninguna, dice Glissant. Eso significa que nos está vedado escribir de forma monolingüe. La defensa de una lengua es la defensa de todas las lenguas del mundo. Hablar entonces, o sea existir, estar en el mundo, es hablar con otros, entenderse, es decir, prestar oídos a los otros, comprenderles y también reconocerse en el otro.

Reconocer al otro, significa asumirlo como centro de un mensaje distinto al de uno mismo. Significa descubrir el valor de la lengua del otro y los límites de la propia. Conlleva respeto y el aprendizaje de la vida en la diferencia. (Harvey, 2000).

La traducción no es tarea simple, fácil, ni se debe llevar a cabo de manera ingenua. Teniendo en cuenta las diferencias de poder en el mundo, el respeto al otro no debiera conllevar que el respeto al otro obligue a borrar el respeto a uno mismo, a la cultura propia, como si todo el valor se situase allí y ninguno aquí. Y por supuesto la traducción también puede tender sus propias trampas dado que da poder a los traductores como intermediarios en la producción de representaciones.

Este reconocerse en los otros, la empatía, es el mecanismo que permite incorporar a las estrategias singulares de uno otras estrategias y trabajar por cambios que serán el resultado de un debate común y que debiera producir un lenguaje común.

4. REFLEXIÓN FINAL: VOLVER A LA LUCHA, DESBORDAR LAS ESCALAS.

No hay bien común particular en ningún lugar al margen del resto del mundo. Las preguntas de Harvey y de Glissant siguen aquí presentes, pero ahora el énfasis hay que desplazarlo hacia el otro extremo. Cómo y en qué condiciones los planes de vida, la diversidad de formas de bien vivir contribuirá a la tarea de la construcción del bien común. ¿Qué papel jugará en la construcción del bien común los proyectos de buena vida que impulsa el mundo moderno, no sólo Occidente, sino también sus aliados en estos países? ¿Cómo y en qué condiciones la producción científica del conocimiento, y toda la parafernalia de producciones modernas, contribuirán al bien común, en un mundo diverso y donde cada lengua está en presencia de todas las lenguas del mundo, pero a la vez se da un desarrollo regional desigual, ligado a la globalización en los últimos años y que desde muchos lugares se quiere resistir e impulsar otro mundo?, ¿Tiene cabida y qué papel jugará la cooperación al desarrollo en esta construcción? . ¿Qué tipo de cooperación?, ¿En qué condiciones jugará un papel de acompañamiento y multiplicación, mas que un papel de organización y control?

Si todas las sociedades son espacios producidos y productores que experimentan formas sociales a partir de la creación de significados estructurados en sistemas articulados de conocimientos, la primera cuestión será plantear la naturaleza de la producción del conocimiento. Boaventura de Sousa Santos distingue el conocimiento ligado al colonialismo, aquel que reduce lo conocido a un objeto, del conocimiento solidaridad, aquel que reconoce lo conocido, al otro, como un sujeto. Es obvio, que estamos interesados en este último.

El segundo punto a partir del reconocimiento de los otros, es el diálogo de conocimientos o de saberes, desde una perspectiva de aprender enseñando o enseñar aprendiendo. Sin embargo, la tarea no se agota en el reconocimiento de los otros, sino en la coparticipación en la creación de algo así como el bien común. La producción del bien común es siempre un trabajo social plural, siempre lo ha sido; pero ahora sabemos que debemos problematizar tanto el término "bien" como el término "común", para que el

primero incluya el diálogo entre las formas de bien vivir para encontrar la manera de hacer compatibles las formas plurales de estar en el mundo, y el segundo debe igualmente ser discutido porque lo común siempre presupone antes lo diferente. ¿Qué es lo que compartimos los que somos diferentes? ¿Cuál puede ser nuestro ser genérico? Las concepciones de identidad rizoma nos muestra un camino para no hacer del “ser” algo demasiado serio, sino abierto a los otros, facilitando el trabajo, difícil pero apasionante de construir lo común.

Tenemos que empezar a hablar de la construcción de lo común, desde la diversidad de propuestas al bien común, o mejor usando un neologismo a la “común-diversidad”. Tal cosa sólo se conseguirá con el esfuerzo, la lucha. En este tiempo de complacencias, hay que recordar que la lucha da sentido a la vida de la gente: las luchas por la sobrevivencia, las luchas por ser indígena, por ser afrodescendiente, las luchas por cambiar el mundo, entre otras.

Todo el esquema de cooperación está basado en la idea de que los problemas están en el sur y las soluciones en el norte, se basa en la fractura entre lo de afuera y lo de dentro, y se proyecta en la valoración y jerarquización de las formas de conocer y de ser. Mediante las experiencias del altiplano guatemalteco y de la Costa del Caribe Atlántico Nicaragüense, cuando atendemos a la particular manera que tienen de tratar de ganar espacios, tanto en el ámbito del poder, como del saber y del ser, cuando ampliamos el campo para incluir el diálogo de las experiencias contemporáneas con las experiencias que dieron sentido a aquellas personas que les precedieron, entendemos que la lucha por cambiar las cosas, por encontrar un lugar en el mundo, es constitutiva de la construcción social de la gente, y no un añadido ni algo que venga desde fuera.

La gente no está esperando cruzados de brazos a que algo (la tecnología, el capitalismo, el estado, la cooperación) resuelva sus problemas, como seres humanos están movilizados para enfrentar sus vidas, para participar en la producción del mundo que les acabará produciendo.

Las experiencias del Instituto Chi Pixab’ y de URACCAN muestran que en este intento se interrelacionan actores, sujetos a distintos niveles y escalas. Las acciones que se realizan en algún lugar pueden tener eco en otros lugares y mover nuevas voluntades, recursos, convertirse en plataformas para transformaciones sociales concretas. La ecolocación es un buen término para entender esta dinámica compleja.¹²

La ecolocación es el sistema de orientación de los sentidos de los cetáceos y quirópteros que, emitiendo sonidos y recogiénolos después de rebotar en presas y

¹² Juan David Gómez Quintero desarrolla esta idea de la ecolocación política en su tesis de doctorado, dirigida por Chaime Marcuello, Universidad de Zaragoza, 2008

obstáculos les permiten orientarse y moverse sin tropezar. Esta metáfora organicista sirve para situar la acción política en un mar de actores. La ecolocación política puede ser una estrategia que permita la visibilización, denuncia e identificación de otros actores solidarios (en el sentido de Boaventura de Sousa Santos) saltando por encima de las escalas, transnacionalizándose. Mediante la ecolocación es posible participar en redes de incidencia que faciliten la puesta en marcha desde los lugares, desde las identidades de los lugares, en la defensa relativa del bien vivir de cada lugar, en relación a otros con sus propios conceptos de desarrollo y maneras de hacer las cosas, de proyectos compartidos de producción del bien común.

A diferencia de la tendencia de la cooperación internacional al desarrollo a trasladar mecánicamente una manera de ver el mundo, y convertir las débiles economías y estrechos estados latinoamericanos en un proceso de capital descalzo y dependiente al privatizar la pobreza, estos ejemplos muestran que hay otras maneras de pensar, hacer y gestionar la cooperación. Unas que se enmarcan en un diálogo horizontal.

Este es un objetivo y un efecto del proyecto de investigación del que este artículo explora algunos aspectos. La participación en estas redes, su entrelazamiento, permite la producción de una malla, de un tejido que conecte a los distintos actores con distintas formas de estar en el mundo, que lo experimentan en una pluralidad de formas. Ese, y no otro, es el significado en k'iche' de la palabra POP; un tejido que entreteje la vida de hombres y mujeres, vivos y antepasados, y también los hombres y la naturaleza. Para los maya- k'iche' el término POP: *"Permite entrelazar lo que cada quien puede aportar para el bien común, de una manera horizontal, desde lo próximo y cotidiano. Si observamos la unidad mínima del petate es un listón que va en una dirección (con una misión) pero inmediatamente aparece sujetado por otros dos en direcciones y sentidos opuestos. Es decir, que está sujeto, conducido, no tiene demasiado margen de maniobra como para abusar de su cargo. Enseguida aparecen otros listones a todo el derredor que ayudan a este a soportar el trabajo en todas las direcciones; aprendemos pues del pop la riqueza que hay en el debate, en la transparencia, en el acompañamiento y el consejo."*

Aprendemos a no excedernos, a pedir permiso y consenso cada vez que pretendemos algo nuevo, pues se sabe que todo tiene que ver con todo, y cada movimiento afecta a todos los demás." (González Arguedas y Axindi Rex, 2007: 628).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, S. y MOLINA, E. (2008), *Universidad y Cooperación al Desarrollo. La experiencia de las universidades de la ciudad de Madrid*, Libros de la Catarata. Madrid.
- BONFIL, G. (1982): "El etnodesarrollo. Sus premisas jurídicas, Políticas y de Organización" en *América Latina: Etnodesarrollo. Etnocidio*. Ediciones FLACSO, Costa Rica.
- CAMUS, M. (2007), *Las comunidades mayas de Guatemala y la migración a los Estados Unidos*. INCEDES, Guatemala.
- CASTILLO, C. y MC LEAN, G. (200), *Sistematización de buenas prácticas en materia de Educación Ciudadana Intercultural para los Pueblos Indígenas de América Latina en contextos de pobreza*. URACCAN y Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú. Managua y Lima.
- ESCOBAR, A. (2005), *Más allá del Tercer Mundo. Globalización y Diferencia*. Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Universidad del Cauca, Cauca.
- GIMENO, J.C. (2007), "Si las élites son la respuesta, ¿cuál es la pregunta?", en GIMENO, J. C, MANCHA, O y TOLEDO, A. (eds.) *Conocimiento, desarrollo y transformaciones sociales*. SEPHA.
- GIMENO, J.C. y MONREAL, P. (1999), *La controversia del desarrollo. Debates desde la antropología*. Libros de la Catarata, Madrid.
- GIMENO, J. C, MANCHA, O y TOLEDO, A. (eds.) (2007), *Conocimiento, desarrollo y transformaciones sociales*. SEPHA.
- GIMENO, J.C. y GEREDA, M. (en prensa), "Comunitarismo maya en Guatemala y el arte del buen vivir" en VASAPOLLO, L. Y MARTUFI, R. (eds.), *Armonía con la Madre Tierra. La Nuestra América del Bien Vivir*.
- GLISSANT, E. (2002), *Introducción a una poética de lo diverso*. Ediciones del Bronce, Barcelona.
- GÓMEZ QUINTERO, J.D. (2008): *Esbozos de la ambigüedad del proyecto moderno: el caso de la cooperación no gubernamental al desarrollo hispano-colombiana*. Tesis presentada en la Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- GONZÁLEZ ARGUEDAS, J. y AXINDI REX WE (2007), "Experiencias con médicos mayas en Guatemala" en GIMENO, J. C, MANCHA, O y TOLEDO, A. (eds.) (2007) *Conocimiento, desarrollo y transformaciones sociales*. SEPHA.
- GURDIÁN, G., HALE, Ch., y GORDON, E, (2006), "Derechos, recursos y memoria social de la lucha: Reflexiones sobre un estudio acerca de los derechos territoriales de las comunidades indígenas y negra en la Costa Caribe de Nicaragua", en RIVAS, A y BROEGAARD, R (comp.): *Demarcación Territorial de la propiedad comunal en la Costa Caribe de Nicaragua*. CIDCA-UCA, Managua.
- CEIMM-URACCAN (2005), *El papel de las mujeres en la construcción de la Autonomía*, IV Simposio Internacional de Autonomía, Septiembre 2004. URACCAN.
- HARVEY, D. (2003), *Espacios de Esperanza*, Akal. Cuestiones de Antagonismo, Madrid.

- HARVEY, D. (2007), *Breve historia del neoliberalismo*, Akal. Cuestiones de Antagonismo, Madrid.
- INSTITUTO CHI PIXAB' (2009), *Una historia a compartir. Entre sentimientos, conocimientos y lazos*. Quetzaltenango.
- MATO, D. (2008), *Diversidad cultural e Interculturalidad en Educación Superior. Experiencias en América Latina*. UNESCO, IESALC.
- PNUD (2005), Informe de Desarrollo Humano 2005. *Las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua*.
- PNUD (2008), Informe de Desarrollo Humano 2007-2008. *¿Guatemala, una economía al servicio del Desarrollo Humano?* Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- SAID, E. (2000), *Cultura e Imperialismo*. Anagrama, Barcelona.
- SANTOS, B. (2005), *El milenio huérfano*, Trotta, Madrid.
- SON TURNIL, B. (2008), *El sistema "Pop"*, Unión Europea, Trias, CDRO, Totonicapán.
- TODOROV, T. (2008), *Los abusos de la memoria*. PAIDÓS, Barcelona, Buenos Aires, México.
- UNCETA, K. (Dir.)(2007), *La cooperación al desarrollo en las universidades españolas* AEI, Madrid.

José María Medina Rey
jm.medina@prosalus.es

TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO EN LAS ONGD TRANSPARENCY AND GOOD GOVERNANCE IN NGOS

Licenciado en Derecho (Universidad de Córdoba) y Diplomado en diseño, gestión y evaluación de proyectos sociales con participación comunitaria (Universidad Autónoma de Santo Domingo). Director de Prosalus (final de 2000 hasta la actualidad). Vocal de Financiación de la Junta de Gobierno de la Coordinadora Española de ONGD (marzo 2004-abril 2006). Presidente de la Coordinadora (abril 2006-marzo 2009). Miembro del Consejo de Cooperación (noviembre 2004-marzo 2009). Profesor colaborador en diversos cursos relacionados con cooperación al desarrollo y gestión de ONG. Ponente en multitud de seminarios, conferencias, mesas redondas relacionadas con estas temáticas. Autor de varios artículos relacionados con el Tercer Sector. Miembro del Consejo de Redacción de la revista Pensamiento Iberoamericano, 2ª época.

RESUMEN

La transparencia es un valor estratégico para las ONG porque responde a la confianza depositada y estimula que se deposite la confianza, cimentando así la credibilidad y legitimidad de estas organizaciones. Partiendo de una reflexión inicial sobre el control de las ONG y de una aclaración de términos, el artículo hace una presentación de los principales aspectos de una política de transparencia y rendición de cuentas: destinatarios, contenidos e instrumentos. Por último, se presentan tres iniciativas concretas de autorregulación impulsadas por la Coordinadora Española de ONGD que buscan responder a la necesidad de coherencia entre los valores y principios que estas organizaciones declaran tener y sus acciones concretas.

PALABRAS CLAVE

Transparencia, buen gobierno, rendición de cuentas, autorregulación.

ABSTRACT

Transparency is a strategic value for NGOs because it responds to the confidence placed in them and stimulates the public to place confidence in them strengthening credibility and legitimacy of these organizations. Starting with an initial reflection on the management of NGOs and a definition of the terminology the author shows the major aspects of transparency and accountability policies: target audience, contents and instruments. Lastly, the author shows three concrete initiatives on self-monitoring promoted by the Spanish Coordinating Committee for NGOs which attempts to respond to the need to foster more coherence between values and principles these organizations contend to have as such as well as concerning their actions.

KEYWORDS

Transparency, good governance, accountability, self-monitoring.

SUMARIO:

1. REFLEXIONES INICIALES; ACLARACIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS
2. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS COMO VALOR ESTRATÉGICO DE LAS ONG
3. DESTINATARIOS DE LA RENDICION DE CUENTAS
4. CONTENIDO DE LA RENDICION DE CUENTAS
5. INSTRUMENTOS PARA LA RENDICION DE CUENTAS
6. INICIATIVAS DE AUTORREGULACION PROMOVIDAS POR LA COORDINADORA ESPAÑOLA DE ONG DE COOPERACION AL DESARROLLO

1. REFLEXIONES INICIALES; ACLARACIÓN DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS

En los últimos dos o tres años, bien adobado con un par de casos de irregularidades en la gestión de ONG ampliamente tratados por los medios de comunicación, se ha generalizado el debate sobre la transparencia del sector, llegando hasta el gran público. Se han venido usando, a veces como sinónimos, un conjunto de términos y expresiones relacionadas con esta temática, pero entre las cuales hay matices –si no diferencias– importantes de destacar: transparencia, rendición de cuentas, rendición de resultados, autorregulación, buen gobierno, marco legal. Algunas de las cosas que se han dicho y escrito, especialmente desde la primavera de 2007 –en que salieron a la luz los casos de Anesvad e Intervida– hasta ahora, han generado confusión en la sociedad sobre algunos de estos aspectos. Por ello, antes de profundizar sobre el tema, conviene hacer unas reflexiones iniciales y una breve aclaración de términos.

1.1 Reflexiones iniciales: el control de las ONG.

Seguramente la cuestión de fondo que planeaba en la opinión pública a raíz de los casos señalados es quién controla a las ONG. Frente a esta pregunta se ha comentado por parte de algunos autores (Vernis et al, 2004:173) que, al menos desde un punto de vista teórico, los órganos de gobierno –juntas directivas en el caso de las asociaciones y patronatos en el de las fundaciones– son los responsables del control de las actuaciones de las ONG ya que se sitúan al final de la cadena de responsabilidad. En mi opinión, sin cuestionar el papel de responsabilidad que les toca a los órganos de gobierno, creo que es conveniente hacer algunas matizaciones, ya que el control ni empieza ni termina en el órgano de gobierno.

Me parece que es destacable un elemento que puede actuar como sistema de control previo: la propia dinámica de participación que debe darse –y habitualmente se da– en las ONG. Esta participación no será igual en todos los casos porque las realidades personales son diversas y, por tanto, encontraremos en las ONG personas que participan como socias, o como donantes, o como colaboradoras, o voluntarias, o miembros de juntas directivas y patronatos, etc. Pero en todos los casos debe haber una voluntad de hacerlo de forma activa; es un derecho y un deber de todo el que con su dinero, su tiempo, su opinión... apoya la labor de una organización mantenerse informado, es importante que estas personas intenten participar en las actividades que se ofrecen, que visiten periódicamente la web de su organización, que revisen las memorias anuales, que pidan información y que, si ven algo que les llama la atención o que no les parece adecuado, pregunten y pidan explicaciones. La participación es vital para las ONG; nos dinamiza interiormente, nos permite ser fermento en la sociedad, nos da fuerza y legitimidad para desarrollar nuestro trabajo, y además supone el mejor y más eficaz mecanismo de control, porque será enormemente difícil que, en espacios muy participativos, con diversidad de personas involucradas a diferentes niveles, puedan pasar desapercibidos comportamientos irregulares o inadecuados.

Este mecanismo de control interno e informal es complementario con otros. Ya hemos mencionado que hay un control interno formal por parte de los órganos de gobierno, a los que les toca, teniendo bien presentes la misión, visión y valores de su organización, tomar las decisiones clave sobre el enfoque y la estrategia de trabajo así como supervisar la actuación y aprobar al menos anualmente los informes de gestión.

Pero además existen unos controles externos –como veremos más adelante– que entran en funcionamiento después de esta actuación del órgano de gobierno, cuando la ONG, en cumplimiento de la normativa legal que la regula, debe presentar los informes económicos y de actividades realizadas ante determinados organismos públicos, responsables de este control.

E incluso pueden existir otros controles externos que no entran en juego por mandato legal sino por la propia voluntad de la organización que libremente decide someterse a ellos.

Por tanto, al hablar de los sistemas de control que tienen las ONG, podemos hablar de cuatro niveles diferentes y complementarios:

- 1.1.1 Control interno informal: es el que se produce por la propia dinámica interna de participación en la ONG.
- 1.1.2 Control interno formal: es el que corresponde realizar al órgano de gobierno en virtud de la responsabilidad que le asigna el marco legal y los propios estatu-

tos de la organización, para velar por el adecuado funcionamiento y por el cumplimiento de la misión y el respeto de los valores de la organización.

1.1.3 Control externo obligatorio: es aquel al que debe someterse la ONG en cumplimiento del marco legal aplicable y que corresponde realizar a diferentes órganos de las administraciones públicas.

1.1.4 Control externo voluntario: es un control al que, sin que sea obligatoriamente exigible –pues va más allá de los mínimos legales–, la organización decide someterse voluntariamente en aplicación de códigos de conducta suscritos o de estándares de buen gobierno adoptados, para fortalecer su credibilidad y su respaldo social.

1.2. Aclaración de términos.

1.2.1 Durante una entrevista de radio –una de las muchas en que participé en 2007 como presidente de la Coordinadora española de ONG de cooperación al desarrollo (ONGD)- surgió la inquietud, a partir de una llamada de un oyente, de que las ONG no tenemos ningún tipo de regulación en nuestro país, que no tenemos obligaciones legales. Como ya hemos apuntado, esta idea no es ajustada a la realidad. Las ONG en España, en términos generales y salvo contadas excepciones, podemos estar constituidas legalmente como asociaciones o como fundaciones y, por tanto, estamos sometidas a los marcos legales que establecen respectivamente la Ley Orgánica del Derecho de Asociación y la Ley de Fundaciones, con sus correspondientes desarrollos. Estas normas, entre otras cosas, establecen unos deberes de rendición de cuentas; periódicamente debemos presentar memorias de actividades y económicas (en muchos casos con cuentas auditadas) a las autoridades correspondientes, registros de asociaciones o protectorados de fundaciones. Igualmente debemos cumplir con unas obligaciones tributarias y de seguridad social. Las obligaciones legales son lo mínimo que todas las ONG tienen que cumplir.

1.2.2 Señalados cuáles son los marcos legales que regulan la actuación de las asociaciones y de las fundaciones, se hace necesario explicar porqué se habla con bastante frecuencia de autorregulación de las ONG. Esto no significa, como en alguna ocasión se ha dicho, que las ONG se regulan a sí mismas como cada una decida. La idea de la autorregulación se refiere al hecho de que determinados grupos de ONG –plataformas, coordinadoras, redes...-, entendiendo que “el buen nombre”, la “buena gestión”, la “orientación por criterios éticos”, en definitiva, la credibilidad es especialmente importante para este tipo de organizaciones, no se limitan a cumplir con las obligaciones legales –con los mínimos- sino que establecen de común acuerdo estándares adicionales que se desarrollan en

códigos éticos, cartas de responsabilidad, directorios, etc. En estas iniciativas de autorregulación se busca reflejar la necesidad de coherencia entre los valores y principios que estas organizaciones declaran tener y sus acciones concretas.

1.2.3 Estos esfuerzos de autorregulación buscan promover el buen gobierno en las ONG, es decir, impulsar un conjunto de buenas prácticas que garanticen una adecuada organización y un funcionamiento eficaz, eficiente y éticamente correcto.

1.2.4 Quizás la palabra más repetida al hablar de estos temas es transparencia. Sin embargo, no siempre está claro qué se quiere expresar con ella. Lo que parece que sí está claro es que, cuando hablamos de transparencia de las ONG, no nos referimos a una propiedad física, sino a la actitud de gestionar información de una determinada manera; quizás no es posible explicar todo lo que una ONG hace, pero sí es fundamental explicar lo relevante, lo importante. No se trata por tanto de mostrar absolutamente todo, pero sí de no esconder cosas importantes.

1.2.5 La idea de transparencia suele ir acompañada de otro concepto, la rendición de cuentas. Aunque en principio pudiera parecerlo, no se trata de un concepto relacionado exclusivamente con la gestión económica o con la contabilidad de una organización, sino que se trata de comunicar a determinados colectivos –normalmente relacionados con la base social de la organización– qué hacemos, cómo lo hacemos, cuánto gastamos y con qué lo financiamos, buscando generar confianza y adhesión.

1.2.6 Las últimas tendencias al hablar de rendición de cuentas apuntan a que las ONG no pueden limitarse a comunicar los cuatro aspectos señalados, sino que además deben explicar qué resultados han conseguido. Por ello hay quien prefiere hablar de rendición de resultados, y hay quien simplemente opta por ampliar el concepto de rendición de cuentas con este quinto elemento.

1.2.7 Por último, es importante diferenciar estos conceptos, especialmente los de transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno, respecto a la implantación de sistemas de gestión de calidad y obtención de certificaciones de calidad. Se suele definir calidad como el conjunto de características de un producto o de un servicio que lo hacen capaz de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes. Un certificado de calidad es un documento en el que una entidad de certificación, partiendo de una determinada norma de referencia, declara la conformidad de un producto, un servicio o un sistema de gestión con dicha norma. En mi opinión, se puede desarrollar la transparencia, rendición de cuentas y buen gobierno de una ONG sin necesidad de haber obtenido una certificación de calidad. Incluso podríamos decir que el hecho de tener una certificación

de calidad no garantiza necesariamente un comportamiento transparente y un buen gobierno de la ONG.

1.3. ¿Control sobre fondos públicos o sobre fondos privados?

Es bastante habitual escuchar que es necesario un mayor control sobre las ONG en la medida que gestionan fondos públicos. A este respecto es conveniente hacer también una precisión. La obtención y utilización de fondos públicos por parte de las ONG españolas tiene una regulación estricta, con un sistema de control muy intenso.

En primer lugar, la mayoría de las subvenciones públicas se asignan en régimen de concurrencia competitiva. Esto significa que la administración que va a conceder las subvenciones hace pública una convocatoria con una serie de condiciones de acceso y con unas acotaciones sobre el tipo de actividad que puede ser subvencionada. Las ONG presentan propuestas detalladas dentro de los plazos fijados y con las formalidades requeridas, y la administración las estudia y las barema en función de unos criterios que deben ser públicos y objetivos. Las subvenciones se asignan –o al menos se deberían asignar– en función de la adecuación a los requerimientos de la convocatoria y a la calidad técnica de la propuesta.

Una vez que una propuesta es aprobada, la ejecución del proyecto o acción debe regirse por el documento de propuesta, en el que se explicaba detalladamente el contexto, antecedentes, justificación, objetivos, resultados, indicadores, actividades, cronograma, presupuesto, viabilidad y sostenibilidad, sistema de seguimiento y evaluación, etc. La ONG que ha recibido la subvención tiene que cumplir con aquello a lo que se ha comprometido y debe presentar informes técnicos y económicos del proyecto durante la realización del mismo y especialmente al final. No es raro que junto al informe final se exija la realización de una auditoría externa o de una evaluación.

La administración concedente de la subvención tiene varios años –normalmente hasta cuatro– para revisar estos informes finales y, en caso de que entienda que hay alguna irregularidad puede pedir subsanaciones o incluso reintegros parciales o totales de los fondos de la subvención. Y después de este período en que se puede producir la revisión por la administración, durante los años siguientes puede producirse también una revisión –control financiero– por parte de la intervención de la administración correspondiente, que igualmente, si detecta alguna irregularidad, podrá recomendar a la administración la adopción de requerimientos de reintegro y la imposición de sanciones a la ONG. E incluso puede haber una ulterior revisión por parte del Tribunal de Cuentas (o de las Cámaras de Cuentas, en el caso de las Comunidades Autónomas).

Como se podrá entender, las posibilidades de que una ONG cometa irregularidades en la gestión de fondos públicos y resulte impune son remotas. Por tanto, no es la

gestión de fondos públicos la que debe motivar un mayor control o la que está necesitada de una mayor rendición de cuentas, porque la propia normativa y el procedimiento administrativo de su concesión, gestión y justificación ya es de por sí muy exigente. Es más bien la gestión de fondos privados, especialmente si son no finalistas, la que requiere una mayor transparencia y rendición de cuentas.

2. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS COMO VALOR ESTRATÉGICO DE LAS ONG

Cuando un cliente se acerca a una empresa buscando un producto que necesita, hay dos aspectos que le resultan básicos: el propio producto (su calidad, su durabilidad, su fiabilidad, en qué medida satisface las expectativas del cliente) y el precio que debe pagar. Después pueden intervenir otros aspectos que habitualmente serán secundarios respecto a los dos señalados: marca, prestigio, trato recibido, cercanía o comodidad de acceso, etc.

En el caso de las ONG no podemos aplicar este esquema tan directamente, porque hay diferencias sustanciales. Las motivaciones que llevan a una persona a acercarse a una ONG pueden ser muy diversas, difíciles de reducir a un producto. Y la relación calidad-precio es difícilmente aplicable. Entran en juego sintonía respecto a la misión y valores de la ONG, identificación personal con su actuación, predisposición personal hacia un determinado sector de actuación, etc. Y para que estas circunstancias se den, la ONG debe darse a conocer, debe dejar que las personas accedan a información sobre ella, sobre su ser, sobre su hacer, sobre su gestión. Será a partir de ahí que podrá atraer a personas que le den su respaldo de diversas maneras: a través de cuotas, de donativos, de trabajo voluntario, de participación en campañas, de respuesta a movilizaciones, etc. Las ONG necesitamos ese respaldo social; es importantísimo para impulsar nuestra actuación y cimentar nuestra legitimidad.

La transparencia y rendición de cuentas responden a la confianza depositada y estimulan que se deposite la confianza. La transparencia se convierte de esta manera en un valor estratégico de las ONG. Y por ello, creo que, en general, estamos de acuerdo que debe ir más allá de las meras obligaciones legales, debe extenderse a los cuatro niveles de control que hemos señalado en el apartado anterior. El cumplimiento de la legalidad es el mínimo exigible a cualquier organización, pero no es suficiente desde un punto de vista de transparencia y rendición de cuentas. A partir de ese mínimo, cada organización puede establecer su propia cota teniendo presentes tres aspectos importantes que definir previamente para poder diseñar su estrategia de transparencia y rendición de cuentas:

- ¿A quiénes debe rendir cuentas? ¿Quiénes son esos grupos de personas que le dan su respaldo y su legitimidad?

- ¿Sobre qué debe rendir cuentas? ¿Qué aspectos de su gestión deben ser mostrados con transparencia?
- ¿Cómo debe hacer su rendición de cuentas? ¿Qué herramientas puede utilizar para ello? ¿Qué coste tiene esa labor de rendición de cuentas?

Como señala Nuria Valls, coordinadora del Observatorio del Tercer Sector, “*avanzar hacia la cultura de la transparencia significa que la rendición de cuentas no es un añadido de la entidad, sino un planteamiento de base de cualquier actividad que se realice. No es una moda pasajera y coyuntural, ya que la actitud que comporta está directamente relacionada con los valores de las entidades. Se trata de una evolución sin retorno en la que conviven diferentes ritmos y maneras de afrontarla. Para conseguir que las entidades se conviertan en auténticos agentes de transformación social, es necesario afrontar el reto global de generación de confianza social desde cada organización, ámbito o colectivo del tercer sector*” (Valls, 2007).

3. DESTINATARIOS DE LA RENDICION DE CUENTAS

Son muchos los colectivos frente a los que podemos y debemos rendir cuentas y, probablemente, la profundidad con que hacerlo variará en unos casos y en otros. Cada organización debería hacer su propia reflexión sobre quiénes son los destinatarios de su rendición de cuentas. Sin ánimo de agotar esta reflexión, podemos señalar algunos colectivos que habitualmente estarán en ese público objetivo.

3.1 Trabajadores de la propia organización, tanto personal contratado como voluntario

El trabajo habitual en una ONG se desarrolla con la participación de personas que tienen una vinculación, bien a través de un contrato laboral –personal contratado- bien a través de un convenio de voluntariado¹ –personal voluntario-. Los órganos de gobierno deben establecer con este grupo de personas una relación de doble vía, de cara a la rendición de cuentas. Por un lado, en su función de orientar, supervisar y aprobar la actuación de la ONG, el órgano de gobierno debe recabar de ellos toda la información necesaria para hacer este seguimiento y para poder después rendir cuentas públicamente. Por otro lado, en tanto que este grupo de personas tienen una participación amplia en el día a día de la organización, el órgano de gobierno debe rendir cuentas ante ellos de las decisiones estratégicas adoptadas para orientar la vida de la ONG.

¹ Estos convenios de voluntariado están regulados por la Ley 6/1996, del Voluntariado.

3.2 Socios y donantes

La consideración de qué es un socio en cada ONG tiene cierta complejidad. En el caso de las asociaciones, que por definición son agrupación de personas para perseguir un fin común, la forma de adquirir la condición de asociado, así como sus derechos y deberes, estará establecida en los correspondientes estatutos, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica 1/2002 del Derecho de Asociación. Los asociados tienen el derecho a ejercer su voto en aquellas decisiones que los estatutos reserven a la Asamblea General, de la cual forman parte. Por tanto, tienen que recibir toda la información necesaria para poder participar activamente en el ejercicio de su condición.

En el caso de las fundaciones, que se trata de organizaciones en las que lo definitorio es la adscripción de un patrimonio a un fin determinado, no se puede hablar de la existencia de socios en sentido estricto. Sin embargo habrá personas que, con sus aportaciones económicas, colaboran con el sostenimiento y funcionamiento de la entidad. Aunque estas personas no tengan derecho a participar con voz y voto en reuniones de un órgano de gobierno, en la medida que su colaboración contribuye al desarrollo de los fines fundacionales, deben recibir también una rendición de cuentas de la marcha de la ONG.

3.3 Beneficiarios de las actividades y programas de la ONG

Habitualmente cuando hablamos de ONG nos referimos a organizaciones que reúnen una serie de características:

- son no gubernamentales, es decir, tienen una personalidad jurídica independiente de las administraciones públicas y una capacidad de tomar decisiones de forma autónoma;
- son no lucrativas, es decir, los superávits económicos que pudieran producirse en el desarrollo de su misión no pueden ser distribuidos entre sus miembros sino que tienen que ser reinvertidos en las actividades que les son propias;
- son altruistas, es decir, sus actividades buscan un interés general, no un beneficio directo para sus propios miembros (que sería el caso de las entidades mutualistas). En el caso de las ONG de acción social y de cooperación para el desarrollo su acción se dirige a beneficiar a grupos de población que viven en situaciones de exclusión social, económica, cultural o política, tanto dentro de nuestro país como en países en desarrollo.

Por tanto, la relación con los beneficiarios es una parte esencial del ser de las ONG y, en consecuencia, éste debería ser uno de los colectivos receptores de la rendición de cuentas, al menos respecto a aquellas acciones o proyectos que les afectan.

3.4 Otras ONG con las que se mantienen relaciones de colaboración y plataformas de las que forman parte

Es práctica habitual entre las ONG el formar parte de manera estable de plataformas, coordinadoras, redes o alianzas, así como constituir de forma coyuntural agrupaciones para la realización de algún proyecto concreto. Tanto en un caso como en otro –pero con mayor intensidad en el primero–, la ONG debe rendir cuentas ante estos colectivos de los que forma parte. En el caso de las estructuras más estables, la rendición de cuentas deberá ser más general, de forma que el colectivo pueda conocer con detalle cómo es y cómo se gestiona cada una de sus organizaciones miembro. En el caso de las agrupaciones más puntuales, la rendición de cuentas al menos debe alcanzar a los aspectos relacionados con la actividad compartida.

3.5 Administraciones públicas con las que se mantienen relaciones de colaboración

Como ya hemos explicado, el propio marco normativo regulador de la gestión de subvenciones públicas establece una serie de obligaciones de justificación muy exigentes. Sin embargo, en la medida que se entienda la relación de colaboración con las Administraciones públicas como algo que puede ir más allá de las subvenciones –participación en órganos consultivos, colaboración en el diseño de políticas públicas, colaboración en la prestación de determinados servicios sociales, colaboración en investigaciones, etc.–, la transparencia con la que la ONG debe conducirse debe afectar a más esferas de su ser y de su hacer que a las estrictamente relacionadas con la actividad subvencionada.

3.6 Sociedad en general

En la medida que las ONG se dedican a trabajar sobre objetivos de interés general, es lógico pensar que la sociedad en su conjunto debe poder tener acceso a información sobre sus actividades. Pero si además una ONG busca ampliar sus apoyos en la sociedad invitando a diferentes personas a colaborar con su tiempo –voluntarios– o con su dinero –socios y donantes–, deberá realizar una rendición de cuentas genérica y abierta que pueda ser conocida por cualquier persona interesada en conocer con mayor detalle el trabajo de la ONG antes de dar el paso de colaborar con ella.

3.7 Para el caso de las ONG de cooperación al desarrollo (ONGD), los socios locales

Dentro de las formas de trabajo de las ONGD está muy extendida la colaboración con socios locales, es decir, con asociaciones o instituciones propias de los países con los que colabora, con las cuales se establece una relación de asociación a partir de la cual se llegan a acuerdos sobre la identificación de proyectos y acciones, para los que se realiza

una financiación conjunta, estando normalmente el protagonismo de la ejecución del proyecto en manos del socio local y las tareas de asistencia, acompañamiento, seguimiento y evaluación a cargo de la ONGD. También hacia estos socios locales, figuras clave de la labor de las ONGD, debe dirigirse la rendición de cuentas.

4. CONTENIDO DE LA RENDICION DE CUENTAS

La organización y funcionamiento de una ONG implica muchos aspectos sobre los cuales cabe plantearse la rendición de cuentas. Vamos a destacar algunos temas significativos agrupados en seis bloques temáticos:

4.1 Temas relativos a la identidad de la organización

Existe un conjunto de aspectos cuyo conocimiento puede ayudar a cualquier persona interesada a entender de forma más completa la identidad de la ONG. En este sentido, será interesante que la organización ofrezca una información clara sobre la forma jurídica de constitución –si se trata de una asociación o de una fundación o su personalidad jurídica se apoya en alguna otra forma de constitución- ya que cada una de estas formas tiene unas características propias establecidas por la legislación que las regula.

Será también muy importante que la ONG presente de manera sintética pero clara sus orígenes y su trayectoria, destacando de forma especial la vinculación que pueda existir con alguna organización matriz. Si la ONG, por su origen y constitución está vinculada a un grupo religioso, o a un grupo político, o a un grupo sindical, o a un grupo profesional, etc., sería muy deseable que haga pública dicha vinculación para que cualquier persona interesada en acercarse y colaborar sepa a qué atenerse.

Dentro de este conjunto de temas identitarios, son especialmente relevantes la misión, visión y valores de la organización. Estas formulaciones, que normalmente son sintéticas, condensan de forma intensa la identidad de la organización y deben por tanto ser comunicadas con transparencia.

Será también un contenido importante de este bloque temático de la rendición de cuentas la pertenencia de la ONG a determinadas plataformas y redes, así como la suscripción de códigos éticos.

En definitiva, se trata simplemente de que se pueda saber con claridad y precisión quiénes somos, de cara a que la posible adhesión de nuestros stakeholders sea consciente y fundamentada.

4.2 Temas relativos a la estructura organizativa

Dentro de este bloque temático, un primer aspecto será la identificación del órgano de gobierno y de las personas que lo forman. Como hemos señalado en apartados anteriores, al órgano de gobierno le compete velar por el buen funcionamiento de la ONG y por el respeto de su misión y valores. Para ello, es conveniente que una adecuada pluralidad cimente una mayor objetividad en la toma de decisiones. Sería relevante, desde un punto de vista de buen gobierno, que no existan relaciones de parentesco entre la mayoría de los miembros del órgano de gobierno, o entre estos y el personal de la organización y, en caso de existir estas relaciones, por transparencia deberían comunicarse especialmente a las personas e instituciones que colaboren con la organización.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa es también relevante presentar el organigrama e incluso identificar a las personas que ocupan los puestos más relevantes. Igualmente conviene explicar la estructura o implantación territorial, es decir, qué sedes existen y qué carácter tienen.

4.3 Temas relativos a la orientación estratégica

Los elementos identitarios nos dicen quién es la ONG y cuáles son sus orientaciones y principios, pero no nos explican qué hace. Este elemento –orientación estratégica– es también importante de cara a conseguir la colaboración de personas e instituciones. En este sentido es necesario dar a conocer el plan estratégico, al menos sus elementos fundamentales, así como las líneas de actuación y los colectivos prioritarios hacia los que se dirige la acción.

En el caso de las ONGD, es muy relevante la presentación de los criterios de selección de proyectos/acciones y de socios locales.

4.4 Temas relativos al funcionamiento y gestión

Además de explicar quiénes somos y qué hacemos, es importante explicar cómo lo hacemos. Esta es quizás una información menos interesante para la mayoría del público –salvo algún aspecto concreto–, pero sí es relevante para los principales implicados en la vida de la ONG: socios, trabajadores y voluntarios, así como para instituciones que nos aportan recursos. Se trata de conocer cuáles son los procedimientos de trabajo, cómo se gestionan los recursos humanos, qué sistemas de control existen, qué evaluaciones se realizan, cuál es el resultado de las auditorías, si se han implantado sistemas de calidad, etc.

4.5 Temas relativos a la financiación

Normalmente el manejo de los fondos es el tema sobre el que suelen versar las mayores preocupaciones del público en general. Buen número de ONG se someten anualmente a una auditoría externa de cuentas que, en caso de existir, debe ser publicitada. Pero además será muy importante para reforzar la confianza que se expliquen cuáles son las fuentes de financiación y qué peso relativo tienen cada una en la estructura económica de la organización. Creo que de antemano no se puede calificar como buena o mala una determinada composición de los ingresos de una ONG. Hay organizaciones que tienen el convencimiento de que tienen todo el derecho a acceder a financiación pública, porque son fondos que provienen de los bolsillos de todas las personas que pagan sus impuestos y que, en la medida que las ONG tienen un respaldo social y realizan actividades de interés general, deben poder acceder a esa financiación. Otras organizaciones prefieren tener una financiación exclusivamente privada, especialmente proveniente de aportaciones de personas individuales, entendiendo que eso les da mayor independencia frente a las administraciones públicas. Probablemente lo más normal y generalizado entre las ONG sea buscar diversificación entre las fuentes de financiación, procurando una estructura equilibrada. Lo que sí será importante en todo caso es que la ONG facilite información sobre cuáles son sus fuentes de financiación.

Será también muy importante que pueda explicar no sólo cuáles son sus ingresos y de dónde vienen, sino también cuál es la distribución de sus gastos, explicando con la mayor claridad posible que se está computando en cada categoría de gasto.

Junto a ello sería deseable que las organizaciones hagan pública información sobre los criterios o códigos éticos respecto a la financiación y captación, y respecto a inversiones financieras. Igualmente, será relevante información sobre los sistemas de captación de fondos utilizados, sobre los sistemas de control utilizados, etc.

4.6 Temas relativos a los resultados de nuestra labor

Quizás el aspecto más complejo sobre el que rendir cuentas sea el explicar los resultados alcanzados, fundamentalmente porque para eso previamente hay que medirlos, y la medición de resultados no siempre es fácil y además requiere recursos, en algunos casos en cuantías no desdeñables. Por tanto, no se trata sólo de dar información de los proyectos y actividades realizadas, que ya es importante, sino además poder explicar qué resultados hemos tenido con estos proyectos, en base a qué indicadores lo hemos medido, qué ejercicios de evaluación hemos desarrollado, etc. Todo esto, además de ayudarnos a rendir cuentas de una forma más profunda, nos servirá de base para mejorar nuestro trabajo futuro.

5. INSTRUMENTOS PARA LA RENDICION DE CUENTAS

Los posibles instrumentos que se pueden utilizar para realizar la rendición de cuentas pueden ser muy variados, pero todos ellos tienen un coste, requieren invertir unos recursos que dejan de destinarse a proyectos dirigidos a los colectivos beneficiarios. Como se ha comentado (Vernis et al, 2004:185), es posible incluso que este gasto provoque que potenciales donantes dejen de entregar fondos a una organización porque consideren que esta gasta demasiado en acciones de comunicación. Por ello es muy importante buscar un punto de equilibrio, de forma que el consumo de recursos de todo tipo (humanos y económicos) que implica la labor de rendición de cuentas no sea desproporcionado respecto a los recursos que la organización destina a las actividades propias de su misión.

Uno de los instrumentos habituales para la rendición de cuentas es la realización de una auditoria anual de las cuentas de la ONG. No todas las organizaciones tienen obligación legal de realizarla; sólo aquellas cuyo volumen de gestión supere los 2,4 millones de euros. Sin embargo, aunque no exista esa obligación, es una práctica recomendable; de hecho, las organizaciones miembro de la Coordinadora Española de ONGD tienen el compromiso de someterse a ella si su gestión supera los 300.000 euros. En todo caso, será importante no sólo someterse a la auditoría externa, sino además hacer público el resultado.

Otro instrumento normal es la memoria anual, que debe reflejar los principales aspectos del trabajo de la ONG. Normalmente estas memorias de actividades, junto con las cuentas –eventualmente auditadas– de la organización, deben depositarse en determinados organismos públicos (registros de asociaciones y protectorados de fundaciones); pero además, suelen ser objeto de una distribución más o menos amplia entre socios, colaboradores y relacionados. Para algunas ONG, la publicación en soporte papel de una memoria anual puede constituir un gasto importante. Pero caben medios alternativos de menor coste, como puede ser la edición en soporte electrónico para ser distribuido bien en un CD-ROM o bien, en caso de que sea posible, a través de la página web de la organización.

Este último elemento, la página web, puede constituirse en una herramienta muy versátil para la transparencia y la rendición de cuentas ya que puede permitir presentar una amplia información de la organización, que se actualice periódicamente y que recoja muchos de los contenidos sobre los que la organización quiera rendir cuentas de forma general.

Algo similar puede ocurrir con los boletines y revistas, que ofrecen mucha información sobre el trabajo de la ONG y que, en caso de ser excesivamente costosos en soporte papel, pueden sustituirse por boletines electrónicos, que no sólo eliminan el coste de impresión sino que reducen al mínimo los gastos de distribución.

Cada organización, en función de su propia política de transparencia y rendición de cuentas, de los colectivos a los que va dirigida y de los contenidos que recoja, deberá decidir qué conjunto de instrumentos necesita usar para poder atender adecuadamente este aspecto tan crucial de su gestión.

6. INICIATIVAS DE AUTORREGULACION PROMOVIDAS POR LA COORDINADORA ESPAÑOLA DE ONG DE COOPERACION AL DESARROLLO

La Coordinadora nació en 1986; es una asociación que actualmente agrupa a más de 90 organizaciones de ámbito nacional y a 17 Coordinadoras Autonómicas, una red que en total integra a más de 500 ONGD. La Coordinadora desarrolla un conjunto de roles: representación institucional; seguimiento de políticas e incidencia; sensibilización y campañas; autorregulación; prestación de servicios al colectivo y al público; promoción del encuentro y el intercambio; generación de conocimiento; movilización de recursos.

La idea de la autorregulación del colectivo estuvo presente desde los inicios. Solamente el hecho de reunirse para hacer cosas juntos, de tener grupos de trabajo temáticos en los que las ONGD interesadas debaten los temas correspondientes y generan posiciones comunes, ya tiene un importante efecto de autorregulación. El espacio de la Coordinadora sirve, entre otras cosas, para que cada ONGD se confronte con las prácticas de las otras organizaciones miembros, y genera una tendencia a ir extendiendo las mejores prácticas.

Además, en el seno de la Coordinadora se han gestado varias iniciativas concretas de autorregulación especialmente importantes: el código de conducta, el directorio y el recientemente aprobado procedimiento de verificación de indicadores de transparencia y buen gobierno.

6.1 Código de Conducta

Cuando la Coordinadora cumplió diez años se empezó a pensar en la conveniencia de sintetizar y explicitar en un documento los criterios, valores y principios fundamentales sobre los que se había ido asentando el desarrollo de esta plataforma. El proceso de elaboración de este documento, que duró unos dos años, fue especialmente interesante y rico y dio lugar a un Código de Conducta², tejido a fuerza de consenso, que fue aprobado por las organizaciones miembro en la Asamblea General Ordinaria de 28 de marzo de 1998.

La propia introducción del Código de Conducta explicita el esfuerzo de sentar unas bases comunes sobre el consenso, dada la multiplicidad y pluralidad de organizacio-

² El texto completo del Código de Conducta está disponible en la página web de la Coordinadora.

nes que forman la Coordinadora, expresión de la sociedad plural de la que proceden y oportunidad para abordar el trabajo desde diferentes ópticas.

Según testimonio de Luis Arancibia, que fue presidente de la Coordinadora en aquella etapa de elaboración del Código de Conducta, en algunos momentos durante su preparación algunas personas temieron que los consensos a los que se podía llegar en un espacio tan plural como la Coordinadora fueran evidencias sin gran peso; sin embargo, según ha ido pasando el tiempo, el valor verdadero de los acuerdos y consensos ha ido emergiendo y se han ido convirtiendo en pilares básicos sobre los que construir el trabajo colectivo.

En su primera parte, el Código recoge un núcleo básico de identidad, que es compartido por todas estas ONGD, una definición de los campos de trabajo habituales, unos criterios generales de relación de las ONGD entre sí y con otras personas físicas y jurídicas, unos criterios generales de organización –que incluyen aspectos de transparencia y buen gobierno-, y unas pautas para la comunicación y para el correcto uso de mensajes e imágenes. En la segunda parte, se establecen previsiones sobre la aplicación, difusión y cumplimiento del Código de Conducta, incluyendo la creación de una Comisión de Seguimiento, formada por representantes de ONGD junto con expertos externos de reconocido prestigio, que tiene, entre otras, las funciones de promover el conocimiento y difusión del Código, velar por su cumplimiento, interpretarlo y asesorar a las ONGD en su aplicación.

En su tarea de difusión, la Comisión de Seguimiento ha elaborado en los últimos años una herramienta de autoevaluación. Se trata de un amplio cuestionario organizado a partir de los principios y criterios del Código, para que las ONGD voluntariamente puedan realizar un diagnóstico de su cumplimiento del Código y les permita avanzar en su aplicación.

6.2 Directorio

Desde la Coordinadora se entendió hace ya mucho tiempo, casi 20 años que, para que la percepción social de conjunto sobre las ONGD sea ajustada a la realidad, además de que cada ONGD trabaje con transparencia, es preciso tener datos agregados, poder analizarlos, observar la evolución, hacer comparativas. Por eso, desde hace muchos años, las organizaciones de la Coordinadora han tenido la preocupación de generar y facilitar esta información agregada; esto dio origen en 1990 a un primer directorio.

Como explicaba David Álvarez, presidente de la Coordinadora entre 2003 y 2006, en la presentación del “Informe de la Coordinadora sobre el sector de las ONGD 2004”, durante años esta herramienta que es el directorio tuvo apariciones y desapariciones. Entre 2003 y 2004 se hizo un esfuerzo de configurar un sistema informático que permitie-

ra recoger cada año las actualizaciones de datos de las organizaciones miembros de la Coordinadora para poder tener una buena información actualizada. En 2005 se presentó este nuevo directorio³ y un informe de análisis de los datos recogidos; desde entonces se ha ido actualizando año por año, y se han publicado ya cinco informes, en los cuales, además de los datos generales y su evolución, se han desarrollado algunos temas de forma especial.

El Directorio se configura como una herramienta muy importante para la Coordinadora, por muchas razones:

- Las ONGD de la Coordinadora quieren ser transparentes; cada una de las organizaciones miembros desarrolla sus propias prácticas de transparencia, pero además quieren crecer en transparencia como colectivo, haciendo este ejercicio conjunto de publicación de sus datos.
- Las ONGD de la Coordinadora quieren comunicar esa transparencia; el espacio común que supone la página web del Directorio es una herramienta muy útil en este sentido, que viene recibiendo miles de visitas.
- Las ONGD de la Coordinadora quieren aprender, y una de las vías de aprendizaje es la evaluación de lo que hacen; el Directorio es una oportunidad de aprendizaje sobre diferentes aspectos del sector.
- Las ONGD de la Coordinadora quieren mejorar; asumen el desafío de revisarse para mejorar de forma continua, y estos análisis globales –de datos agregados– les permiten contrastar sus prácticas, su trabajo, con esa orientación.

La reforma de Estatutos de la Coordinadora, aprobada en Asamblea General en marzo de 2007 –es decir, antes de que salieran a la luz pública los casos de presuntas irregularidades en dos conocidas ONG que ya hemos mencionado–, estableció para las organizaciones miembro de la Coordinadora la obligatoriedad de facilitar la información requerida en el Directorio cada año. Es un paso que responde al rol de autorregulación que la Coordinadora viene ejerciendo.

6.3 Procedimiento de verificación de indicadores de transparencia y buen gobierno

Partiendo del precedente que suponía el Código de Conducta y sus referencias a la transparencia y al buen gobierno, en una reunión de directores/as de muchas de las organizaciones miembro en junio del 2005 se expresó la necesidad de seguir profundi-

³ Acceso a través de la página web de la Coordinadora

zando y mejorando en este aspecto. Por ello, se decidió incorporar estos temas en el desarrollo del I Encuentro del sector de las ONGD.

En septiembre de 2006 la Coordinadora constituyó un grupo de carácter temporal cuyo objetivo era elaborar un documento de recomendaciones en torno a transparencia y rendición de cuentas. En el encuentro celebrado en febrero de 2007 se presentó un documento, posteriormente publicado (Coordinadora, 2007), con más de cien recomendaciones para impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y el buen gobierno.

Debido a la importancia del tema, la Junta de Gobierno decidió impulsar el grupo, abrirlo a la incorporación de todas las organizaciones que quisieran participar y darle carácter de estable, con un primer mandato muy claro: "A partir del documento de recomendaciones presentado en el encuentro del sector, elaborar una batería de indicadores de transparencia y buen gobierno que responda a las inquietudes y criterios de las ONGD de la Coordinadora, que corrija deficiencias de aplicación observadas en otros sistemas de verificación de la transparencia y que sean tan objetivos que su verificación pueda realizarse por cualquier auditor externo, aunque no tenga conocimientos profundos sobre el tercer sector".

El grupo, con una composición plural, trabajó intensa y sistemáticamente, incorporando momentos de consulta amplia a todas las organizaciones de la Coordinadora así como espacios de participación. Esta herramienta de indicadores y su procedimiento de aplicación han sido aprobados en la Asamblea General Ordinaria de la Coordinadora, celebrada el 28 de marzo de 2009.

Esta iniciativa de autorregulación surgida en el Coordinadora responde a un doble objetivo:

- Por un lado, esta iniciativa quiere tener un enfoque promotor de la transparencia y el buen gobierno entre las ONGD miembro, identificando una serie de parámetros que el conjunto del sector identifica como buenas prácticas.
- Por otro lado, la aplicación de este procedimiento supondrá un ejercicio público de rendición de cuentas, que se añade y refuerza otros que ya vienen haciendo tanto de forma individual (memorias, auditorías, evaluaciones...) como colectiva (directorio).

Uno de los aspectos más interesantes de este procedimiento aprobado por la Coordinadora es el hecho de haber desarrollado un sistema objetivo, medible, verificable, sin perder de vista elementos cualitativos; esto ha planteado el desafío del diseño de indicadores objetivamente verificables y de un procedimiento adecuado para su verificación.

Junto a ello, resulta también muy interesante que se haya diseñado un sistema en que los indicadores están ponderados en función de su contenido. Partiendo de la constatación de que no todos los indicadores tienen la misma importancia, este procedimiento incorpora el elemento de la ponderación como una parte integrante del mismo a través de una doble vía. Primero, porque clasifica los indicadores en dos categorías, unos de inexcusable cumplimiento y otros relevantes. Y segundo, organiza los 75 indicadores en 11 bloques temáticos dentro de los cuales cada indicador tiene un valor proporcional a su importancia, asignándole un peso relativo dentro del conjunto del bloque. Para dar por superado un bloque temático es necesario que se cumplan todos los indicadores clasificados como inexcusables y además alcanzar una puntuación igual o superior a 70 sobre 100.

Por último es de destacar que se ha realizado un esfuerzo por buscar un sistema creíble y al mismo tiempo factible de verificación. Por ello se ha estimado la necesidad de concurso de un agente externo a las propias ONGD y a la Coordinadora y cuyos informes tengan reconocimiento público. Se pensó como mejor opción en la participación de auditores bajo la modalidad de revisión de procedimientos acordados ya que, para hacer más viable el sistema, no se veía conveniente asignar esta competencia a algún tipo de institución “certificadora” que la ejerciera en exclusividad, ya que ello podría limitar las posibilidades reales de extender su aplicación a muchas ONGD.

Esta reciente iniciativa de autorregulación podrá suponer un nuevo impulso en las prácticas de transparencia y buen gobierno de las ONGD de la Coordinadora en los próximos años.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Coordinadora de ONGD – España. Página web: <http://www.coordinadoraongd.org>
Coordinadora de ONGD – España. “Código de Conducta”. Texto completo en http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf
- Coordinadora de ONGD – España, 2005. “Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2004”
- Coordinadora de ONGD – España, 2006. “Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005”
- Coordinadora de ONGD – España, 2007. “Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2006”
- Coordinadora de ONGD – España, 2008. “Informe de la Coordinadora de ONG para el desarrollo - España sobre el sector de las ONGD 2007”
- Coordinadora de ONGD – España, 2007. “La transparencia y la rendición de cuentas en las ONGD. Situación actual y retos”
- Coordinadora de ONGD – España, 2008. “Herramienta de autoevaluación del Código de Conducta”
- VALLS, Nuria. (2007), “La cultura de la transparencia”. *Diari de la Fundació Catalana de l’Esplai* Nº 52.
- VERNIS, Alfred, María Iglesias, Beatriz Sanz y Ángel Saz (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Granica, Barcelona (pp.171-198).

Fernando Navarro García
fnavarro@achesp.org
Domingo García-Marzá
garmar@fis.uji.es

LA RSC EN EL MARCO DE LA COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN
PAISES DE RENTA MEDIA Y REHABILITACIÓN POSTBÉLICA
CSR IN THE FRAME OF DEVELOPMENT COOPERATION AND THE
INTERNATIONALIZATION OF THE SPANISH COMPANY IN LOW
INCOME AND POST-CONFLICT COUNTRIES

Fernando Navarro García. Licenciado en Derecho ha desarrollado parte de su carrera profesional en el sector privado y en 2001 reorientó su actividad para coordinar un proyecto humanitario en Angola. En la actualidad es Director de Formación y Relaciones Académicas de Acción contra el Hambre. Es presidente de la Comisión de Seguimiento del Código Ético de la Coordinadora Española de ONGD (CONGDE) y miembro de la Junta de Gobierno de FORETICA. Es, además, colaborador desde 1996 de la Fundación ETNOR y codirige el Título propio "Planes de Carrera en Acción Humanitaria Internacional" de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid) y profesor de RSC y de marketing en diversas escuelas de negocios y universidades (ESIC, UNED, Instituto Universitario Ortega y Gasset). Autor de *"Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica"* (2008) *"Estrategias de Marketing Ferial"* (2001) y coautor en libros sobre ética en los negocios, marketing social y RSC.

Domingo García-Marzá. Catedrático de Ética Empresarial de la Universitat Jaume I (Castellón). Doctor en filosofía. En la actualidad es coordinador de la Fundación ETNOR (Ética de los Negocios y de las Organizaciones) en Castellón y colabora con diferentes empresas en la implantación de instrumentos para una gestión de la dimensión ética. Entre sus libros cabe destacar: *Ética de la justicia. J. Habermas y la ética discursiva* (1992), *Teoría de la democracia* (1993), *Ethik im Bankwesen* (1995), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial* (2000), *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa* (2003); *Ética empresarial: del Diálogo a la confianza* (2004) y *Public Reason and Applied Ethics* (2008). Además es autor de numerosos artículos.

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un nuevo paradigma organizacional que está integrado voluntariamente (sin imposición legal) en la estrategia de las empresas españolas. Paralelamente al discurso teórico se están multiplicando las normas cuya intención es normalizar esta creciente actividad. Sin embargo esas normas y políticas públicas no siempre son coherentes entre sí, especialmente cuando se trata de compaginar intereses económicos y comerciales para la internacionalización de la empresa en países de renta o en rehabilitación posbélica con políticas públicas orientadas a la cooperación para el desarrollo. La exigencia creciente de transparencia, motiva que las empresas estén utilizando cada vez códigos éticos y Memorias de sostenibilidad, aunque la información que aportan en cuanto a sus políticas de RSC más allá de sus fronteras de origen sigue siendo muy escasa para evaluar en que medida la RSC puede ser un catalizador entre el interés legítimo de lucro empresarial con el interés igualmente legítimo de desarrollo social, político y económico en los países que acaban de salir de un conflicto bélico o se encuentran a medio camino del desarrollo. El artículo revisa brevemente las principales herramientas, normas y sistemas que están más extendidos entre las empresas, así como las políticas públicas nacionales e internacionales más relevantes en materia de RSE.

PALABRAS CLAVE

Derechos Humanos, AECID, OIT, Ética, Inversión Directa Exterior, transparencia, ONG

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (RSC) is a new organizational paradigm integrated voluntarily within the strategies of the Spanish enterprises. In parallel with the theoretical discourse the rules attempting to normalize these types of activities are increasing. Nevertheless, these rules and public policies are not always coherent, especially when they are attempting to combine economic purposes aiming to internationalize the company in low income and post-conflict countries with public policies in the context of development cooperation. The increasing demands for more transparency motivate the companies to use more and more codes of ethics and Reports on sustainability. However, the information provided in relation with their CSR policies beyond the limits of their origin continue to be very insufficient concerning an evaluation that addresses the issue of how CSR can be a driving force between the legitimate business interests and the legitimate interests in the developing and post-conflict countries focussing on their social, political and economic development. This article briefly revises the principal tools, rules and systems most commonly used among the companies as well as the most relevant national and international public policies with regard to CSR.

KEY WORDS

Human Rights, Spanish Development Agency (AECID), International Labor Organization (ILO), ethics, Foreign Direct Investment, transparency, NGO

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. RSC: ENTRE EL COMPROMISO Y LA ESTRATEGIA DE EMPRESA
3. LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN SOCIAL: EL CONTRATO MORAL DE LA EMPRESA
4. ¿EMPRESAS TRANSNACIONALES COMO AGENTES DE JUSTICIA?:
LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
- 5.- EL IMPULSO POLÍTICO DE LA RSC: TEMAS E INSTRUMENTOS
6. EL IMPULSO DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL PAPEL DE LAS ONG
7. CONCLUSIONES: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS

1. INTRODUCCIÓN¹

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de Empresa (RSE) u Organizacional (RSO) es un nuevo paradigma de las organizaciones que desde hace solo unos pocos años se ha venido incorporando paulatinamente a la estrategia de las empresas españolas y a los programas universitarios que forman a los futuros directivos de esas empresas u organizaciones. Desde el punto de vista académico cabe recordar que la primera universidad pública española que incorporó la RSC a su currículo académico fue la Universitat Jaume I de Castellón a fines década la de los ochenta. Desde entonces la asignatura ha ido poco a poco incorporándose a muchos estudios de grado e incluso empiezan a ofrecerse postgrados especializados en RSC.

Paralelamente al discurso académico -esencial si se quiere aplicar adecuadamente esta nueva forma de entender la gestión organizacional- están igualmente multiplicándose las normas y reglamentaciones (públicas y privadas), los foros nacionales e internacionales de debate, los observatorios de RSC, las certificaciones de RSC, las memorias de RSC, los códigos de conducta y los balances sociales. Esta creciente actividad en torno a la RSC, como se verá en las siguientes páginas, tiene aspectos muy positivos pero también algunos puntos débiles que podrían llegar a relegar la RSC a una función estrictamente cosmética antes que ética, lo que a medio plazo erosionaría seriamente la importante legitimidad social que ha ido adquiriendo durante los últimos años. En este sentido es esencial una mayor coordinación entre los diferentes grupos de interés que "afectan o pueden ser afectados" por ciertas acciones o políticas de RSC.

¹ Artículo elaborado dentro del marco de la investigación desarrollada por FRIDE

En este estudio partimos de la hipótesis de trabajo de que la empresa internacionalizada -cuando invierte en países de renta media o de rehabilitación posbélica- está “afectando” (sin valorar de que forma) a sus *stakeholders* en esos países. Muchas de esas grandes empresas cuentan con políticas de RSC, códigos de conducta, Memorias de sostenibilidad y en ocasiones con un buen armazón de certificaciones de RSC. Algunas de las preguntas que trataremos de responder este artículo son: ¿Puede la RSC declarada por las empresas “afectar” positivamente el Desarrollo social, político y económico en esos contextos? ¿Cómo pueden ser “afectadas” las empresas por sus diferentes stakeholders o grupos de interés? ¿Existe alguna coordinación entre las políticas públicas españolas cuando se trata de promover la internacionalización económica de la empresa o la Cooperación al desarrollo? ¿Son coherentes estas políticas cuando se orientan a “mercados internacionales” (visión del Ministerio de Comercio) o a “contextos de desarrollo” (Ministerio de Cooperación)? Una cosa está clara: en una economía globalizada las empresas transnacionales están presentes de forma creciente en un mayor número de países. Los “mercados” tradicionales hace años que están dando señales de fatiga y saturación, razón por la cual los países de renta media y, a pesar de las dificultades y riesgos, también los países en rehabilitación posbélica están siendo explorados por esas empresas como potenciales “nuevos mercados”. Eso desde un punto de vista estrictamente economicista o mercantil; sin embargo es precisamente en esos mismos “contextos” en donde se están aplicando determinadas políticas públicas orientadas a la cooperación para el desarrollo. Unos actores públicos hablarán de “clientes”; otros de “beneficiarios” o de “contrapartes” y sin embargo ambos actúan en los mismos países. En los “mercados/contextos” de Bosnia, Angola, Perú, Bolivia o Filipinas, por citar solo algunos, encontramos simultáneamente a Agencias de Cooperación, Oficinas Comerciales de la Embajada de España, ONG con programas de desarrollo socioeconómico cada vez más “empresariales” (actividades generadores de ingresos, mercado para los pobres, microcréditos, etc.) y empresas multinacionales con importantes inversiones directas (implantación fabril, etc.) y voluntad declarada de ser “socialmente responsables”. ¿Es posible la integración coherente de los intereses legítimos de todos estos grupos de interés, aparentemente tan distintos?

Este artículo establece las bases conceptuales para un proyecto de investigación realizado por FRIDE, cuyo objetivo es analizar el impacto real que la internacionalización de la empresa tiene en el desarrollo social, político y económico en países de renta media y en rehabilitación posbélica; así como las sinergias posibles entre los diferentes *stakeholders* implicados. Se trata de evaluar en que medida la RSC puede ser un catalizador entre el interés legítimo de lucro empresarial con el interés igualmente legítimo de desarrollo social, político y económico en los países que acaban de salir de un conflicto bélico o se encuentran a medio camino del desarrollo.

La metodología seguida para esta investigación ha sido en primer lugar analizar el estado de la cuestión de la RSC en España en 2009, para lo cual se ha realizado una revisión bibliográfica de las principales publicaciones en esa materia; así como de las princi-

pales herramientas, normas y sistemas que parecen estar más asentados y extendidos entre las empresas y que podrían coadyuvar a una verdadera sinergia de la RSC para la internacionalización de la empresa pero también para la cooperación al desarrollo. Voluntad política y privada no falta; pero son necesarias herramientas e instrumentos más eficaces y coherentes para poderla llevar adecuadamente a cabo.

2. RSC: ENTRE EL COMPROMISO Y LA ESTRATEGIA DE EMPRESA

El proceso de globalización, entendido en su sentido más amplio, ha transformado la relevancia social de las empresas, **aumentando su poder y, por tanto, su responsabilidad.**

Los límites estatales de la regulación jurídica extraterritorial, junto con la rapidez de los cambios, han motivado que la Sociedad Civil recupere la fuerza que antaño tuvo para influir y modificar su entorno económico y social. En este sentido, la empresa ha visto como se ampliaban las demandas y expectativas sociales depositadas en ella (calidad y seguridad de sus productos, conservación del medio ambiente, participación en el desarrollo económico y social de los países en los que opera, etc). Estas expectativas son parte de su responsabilidad (García-Marzá, 2004).

El protagonismo actual de la RSC responde al cambio que se está produciendo en la visión de la empresa cuando **el beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico.** Ahora bien, **lo novedoso es ver en esta integración una de las claves para la competitividad de nuestras empresas.**

La **Unión Europea** fue decisiva para este cambio. El **Libro Verde** de la Comisión Europea parte de estas premisas al definir la RSE: *"Integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores"* (Comisión Europea, 2001)

Precisamente es la asunción **voluntaria** la característica básica de la responsabilidad y aquello que persigue es el diálogo social como la plataforma para *"reconciliar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable para todos ellos"* (Comisión Europea, 2001). El **diálogo social** va a tener que pasar necesariamente por la negociación con distintos grupos de interés o *stakeholders*, entre los que tendrá una posición preponderante la Sociedad Civil y las ONG como parte esencial de la misma. Los mecanismos de dialogo y comunicación no serán los mismos en todos los países y van a tener que **adaptarse** a los distintos contextos sociopolíticos en los que interviene la empresa y en los que sus grupos de interés no tienen la misma capacidad comunicativa, ni la misma legitimidad, ni el mismo poder negociador, ni la misma libertad, ni los mismos valores que sus *stakeholders* en los países desarrollados en los que suele estar radicada la empresa matriz. Es evidente que la "interpretación" (amplia o muy reducida) de los Derechos Humanos, de los roles de género, de la libertad religiosa o de qué es corrupción

de funcionarios públicos no es la misma cuando se plantea en una democracia consolidada en un contexto de desarrollo económico que cuando se cuestiona en un país que acaba de pasar por un conflicto bélico y en el que sus órganos políticos, económicos o judiciales son todavía muy frágiles e inestables. En estos contextos complejos de rehabilitación posbélica y/o de renta media es cuando la empresa multinacional va a tener que hacer un esfuerzo suplementario para elevar los niveles de respeto de los tres grandes “derechos” promovidos por la RSC: los Derechos Humanos, los Derechos Sociolaborales y los Derechos Medio Ambientales. No sería coherente contar con criterios de crecimiento social sobre la base de la RSC distintos según la empresa actúe en territorio de la UE o en terceros países. Dicho de otro modo, las pautas marcadas por la UE en el Libro Verde, aunque están siendo “pilotadas” en primera instancia en el territorio de la Unión, deberían ser la brújula que guiara a las multinacionales europeas cuando invierten en otros países. En este sentido la RSC puede ser una clara herramienta para integrar el desarrollo social sostenible en países de renta media o en rehabilitación posbélica y el beneficio económico para las multinacionales.

También la **OCDE** en sus *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales* entiende la responsabilidad como una **oportunidad para la empresa** (OCDE, 2000), incidiendo en la idea de que **la responsabilidad es un factor importante de competitividad**. Precisamente esa relación directa que existe entre políticas coherentes de RSC e internacionalización y competitividad económica de la empresa española debería suponer una mayor coordinación entre los actores económicos y sociales implicados, tales como Ministerios, ICEX, AECID, Cámaras de Comercio, asociaciones patronales, etc. (Navarro, 2008)

Sin embargo, todo este entramado de RSE quedaría reducido a un mero ejercicio de marketing publicitario si no fuéramos capaces de definir, en primer lugar, **en qué consiste esa responsabilidad** y, en segundo lugar, **cómo podemos medirla y evaluarla**. Todo ello genera confianza. Es precisamente ahora, en tiempos de crisis internacional cuando se comprueba dolorosamente el enorme impacto que tiene algo tan intangible como la “**crisis de confianza**” o “**crisis de valores**”. ¿No es la crisis de confianza la que ha espoleado y esta exacerbando la crisis financiera internacional? Sin confianza las empresas pierden su **legitimidad social**, un activo crucial no solo para su supervivencia sino para expansión sostenible.

3. LA EMPRESA COMO INSTITUCIÓN SOCIAL: EL CONTRATO MORAL DE LA EMPRESA

En el primer cuarto del siglo XX escribía Ortega que lo amoral no existía, pues toda conducta humana, así como las instituciones que estructuran la sociedad, son posibles gracias a normas. Lo que sí existe es la conducta inmoral, el no cumplir las normas y las obligaciones que tenemos frente a los derechos y expectativas de los demás (Ortega y Gasset, 1986). La mayoría de estudios recientes sobre RSC (Navarro, 2008, Cortina et al, 2000, De George, 1995) parecen coincidir en que **el mito de la empresa amoral hace tiempo que ha pasado a la historia**, aunque todavía haya autores que lo defiendan (Compte-Sponville, 2004). Utilizamos nuestro lenguaje moral para valorar a las empresas ("es una empresa *corrupta*"; "es una *buena* empresa, *me fío* de ellos"; "es una consultora *poco transparente*"; *desconfío* de esa firma"; "tienen muy *buenas prácticas* en su política de RRHH", etc.) y debe ser **la empresa la que debe dar razones**, la que responda. Es en estos casos cuando hablamos de *responsabilidad empresarial u organizacional*

La **empresas** son **organizaciones creadas por las personas para unos fines determinados, fines o bienes que directa o indirectamente son sociales, en el sentido en que "crean y distribuyen riqueza e integran socialmente a los ciudadanos"** (Subcomisión Parlamentaria RSC, 2007). Es en este sentido en el que vemos factible y coherente el impacto de la empresa en el desarrollo (y no solo económico, sino también –dado su poder- social y político) de países en proceso de rehabilitación posbélica o de renta media: la creación de riqueza y la integración laboral puede "construir" Desarrollo y favorecer la paz o los procesos de pacificación tras un conflicto bélico.

En consecuencia: si el objetivo de la empresa es la satisfacción de determinados intereses sociales, cuando la institución no cumple esos fines sociales, pierde entonces su sentido y razón de ser ante la sociedad. Se "des-moraliza". Va destruyendo progresivamente su credibilidad y, a la larga, desaparece (Cortina et al, 2000).

La empresa requiere siempre de la aprobación y el respaldo de sus *stakeholders*, esto es, de todos aquellos que se encuentran implicados en su actividad, de aquellas personas o grupos que "*afectan o son afectados por sus decisiones*" (Freeman, 1984: 25). De ahí que la responsabilidad de la empresa pueda ser entendida simbólicamente como una especie de **contrato moral** (García-Marzá, 2004). Veamos resumidamente en qué términos.

Por una parte, tenemos la empresa multinacional como organización en la que confluyen determinados **intereses**, no necesariamente antagónicos pero sí muchas veces **conflictivos**, pues como **actividad social cooperativa** requiere de una serie de recursos materiales, técnicos y humanos para su funcionamiento.

Por otra parte, tenemos a **la sociedad** que espera de la empresa una serie de bienes que son los que justificarán el uso de los recursos y la distribución asimétrica de cargas

y beneficios que caracteriza a cualquier tipo de estructura empresarial. **Bienes que no se reducen al beneficio económico**, sino que también incluyen, por ejemplo, el respeto y protección de sus trabajadores, la atención y mejora del medio ambiente, el respeto de los derechos de las poblaciones indígenas, la promoción de los Derechos Humanos o la educación para la paz. Todo esto es lo que configura la “responsabilidad social” de la empresa.

Davis se refirió a esta especie de contrato como la **ley de hierro de la responsabilidad**: *“La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan este poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo”* (Davis, 1990). La reciente crisis internacional viene a confirmar esta “Ley de hierro”. **Si la sociedad, la opinión pública y los grupos de intereses, perciben que la multinacional responde y cumple estas expectativas, aporta entonces la necesaria confianza** para garantizar, por ejemplo, un buen clima laboral, la fidelidad a la hora de comprar un producto o la conservación de sus ahorros en un banco o caja. Cuando hablamos de contrato moral nos referimos a este juego recíproco de expectativas (García-Marzá, 2004)

Es un error pensar, como hace la racionalidad economicista, que este beneficio se limita al beneficio económico de los propietarios o accionistas, tal y como ha demostrado gran parte de la literatura especializada (Conill, 2004).

El contenido de este contrato social no puede quedar limitado, dentro de los pactos del estado social, a satisfacer los intereses legítimos de los trabajadores. Por supuesto que también se incluyen en él los derechos sociales y económicos, pero no terminan ahí las expectativas en juego. Existen además otros intereses como es el caso de la calidad para los clientes o del **desarrollo sostenible para las comunidades donde se implanta la empresa**, elemento este último crucial cuando la empresa actúa fuera de sus propias fronteras y Leyes pues a menudo esas Leyes son muy garantistas en los países más desarrollados y es entonces cuando la empresa matriz decide invertir en estados frágiles, con limitado poder negociador. Esta especie de **soberanía corporativa** es el poder creciente de las grandes empresas frente a instituciones políticas de estados frágiles que están necesitados de captar inversiones, aún a costa de renunciar a aspectos de su propia soberanía (medio ambiente, derechos sociales, etc.).

Desde estas premisas, y para concluir esta aproximación conceptual, la RSC responde a una concepción de la **empresa como institución social** que tiene un objetivo (satisfacer necesidades humanas) y un medio concreto para hacerlo (el beneficio económico). Pero no debemos confundir el fin con el medio. Como dice un refrán entre los empresarios estadounidenses: *Dirigir una empresa sólo por los beneficios es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota* (Blanchard, 1990: 102)

La **reputación** de una empresa se pierde o deteriora ante un uso meramente estratégico y cosmético de la responsabilidad. Ahora bien, ¿cómo podemos distinguir entre la **responsabilidad como recurso moral** y la **responsabilidad como recurso estratégico**?

4. ¿ EMPRESAS TRANSNACIONALES COMO AGENTES DE JUSTICIA?: LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

Ignorar hoy en día la responsabilidad social y ecológica no es razonable, a no ser que tratemos con una *empresa autista* que piense que nada debe a la sociedad y que a la larga se verá debilitada frente **a los retos de una competitividad global**, en la que cada vez resulta más difícil la diferenciación por las variables tradicionales del marketing (precio, producto, distribución, promoción, calidad).

Abandonar la RSC no es posible ni deseable. De ahí que debamos dirigirnos hacia un concepto positivo de **responsabilidad** ligado al **obrar bien, a las buenas prácticas y a su contribución para el establecimiento y estabilización de las relaciones empresariales**, incluyendo la cooperación al desarrollo social, político y económico de los países de destino de las inversiones directas, elemento muy importante y sin embargo, como veremos, bastante olvidado en la mayoría de informes sociales de las empresas.

Si queremos demostrar que la asunción de su responsabilidad es un activo clave para la competitividad de la empresa, hay que determinar primero **qué significa para una multinacional “ser responsable”** y cómo puede acreditar esa responsabilidad.

En este sentido, una **política coherente de RSC podría vincularse a la Cooperación al desarrollo**, ya que muchas veces las empresas intervienen en contextos con problemas estructurales tales como la desigualdad social, ruptura ética, racial o religiosa, clases dominantes, distribución de recursos naturales o gobernabilidad frágil tras la finalización de un largo conflicto y la firma de una paz precaria. Los países que se recuperan de un conflicto bélico necesitan movilizar urgentemente recursos de todo tipo para su reconstrucción económica y es bastante evidente que en esos contextos no habrá seguridad ni desarrollo sino se respetan los Derechos Humanos. Una “Soberanía corporativa virtuosa” (siguiendo políticas coherentes e integrales de RSC) por parte de las transnacionales podría reforzar o paliar los problemas estructurales de un país en proceso de rehabilitación posbélica.

¿Puede hacer algo la RSC de las empresas transnacionales inversoras para paliar o compensar esos problemas estructurales que lastran el desarrollo y dificultan la pacificación? Es a estas materias sensibles para una sociedad cada vez más abierta y globalizada a las que la empresa debe “responder” y va a tener que hacerlo a sus distintos *stakeholders*, incluidas las **Sociedades Civiles en origen y destino**. Si bien conviene tener en cuenta que las Sociedades Civiles (en países del Sur y del Norte) suelen

tener distinto **poder negociador**: la Sociedad Civil en origen –en general países más desarrollados socioeconómicamente (ciudadano-consumidor)- tiene un mayor poder de *no-compra*, boicot o adhesión a productos o servicios de la competencia con mejor “reputación”; mientras que la Sociedad Civil en destino (de las inversiones), suele tener un posicionamiento que bascula entre la hostilidad abierta hacia las multinacionales (pensemos en los diferentes movimientos en América Latina de “resistencia” o “populistas”) o su aceptación entusiasta o sumisa (leyes de inversiones extranjeras favorables, incentivos fiscales, zonas francas laborales, etc.)

Sin embargo, para que la responsabilidad se convierta en un activo empresarial **hace falta algo más que declaraciones de buenas intenciones**. De hecho, el reciente consumo masivo de la palabra “ética” en todo tipo de foros, actividades políticas o publicidad empieza a provocar un cierto desgaste que podría llevar a un abierto rechazo (desconfianza) por una sociedad que escucha una cosa y ve otra totalmente distinta.

Por tanto, la adopción de medidas para aplicar la RSC debería **suponer que la empresa haga públicos los esfuerzos realizados** y que **aporte razones que justifiquen** la posición adoptada por la empresa. No se trata sólo de una disposición a la sinceridad, sino de que esta disposición adquiera el rango de un **compromiso público**. Este es el único camino para que la responsabilidad sea capaz de convertirse en un activo empresarial, en un recurso clave para la generación de confianza. Con esta idea trabajan las teorías del diseño institucional (en el ámbito de la política) al remitir la capacidad de producir confianza a este “*potencial de autofundamentación discursiva*” (Offe, 1992).

Un modelo de empresa que quiera integrar coherentemente responsabilidad, publicidad y confianza, se debería regir por las siguientes **directrices** (García-Marzá, 2004):

a) Aceptación pública del principio ético de **gestión del diálogo y posterior acuerdo entre todas las partes implicadas (stakeholders)**, como marco general para definir la responsabilidad corporativa. Cuanto más amplio sea el horizonte geográfico de implantación de la empresa (lo que sucede generalmente cuando se trata de multinacionales presentes en decenas de países), más complejo será este principio de diálogo y mayor “**adaptación al contexto**” será necesaria. “Adaptación” no significa incoherencia en el sentido de aplicar valores diferentes (o más o menos estrictos) según el país en que nos encontremos, sino que la entendemos como una manera de “aproximación comunicativa” que facilite y promueva el diálogo entre culturas y valores probablemente muy diferentes.

Para ello será precisa la elaboración de un **mapa de stakeholders** y de **sus intereses** legítimos (no todos lo son), expectativas y obligaciones. El mapa de *stakeholders* no debería olvidar las coaliciones probables de *stakeholders*, porque en la práctica éstos están -o pueden estar- relacionados entre sí (por ejemplo: un grupo indigenista, con un

sindicato, con una organización de consumidores, con *Amnistía Internacional* y con una iglesia evangelista). La **identificación de stakeholders** es un elemento crucial cuando se trata de facilitar **sinergias** entre grupos de interés tan aparentemente distintos como organismos de internacionalización económica y organismos para la cooperación al desarrollo, con el cúmulo y superposición de actores diversos y en muchas ocasiones bastante desconocidos y (erróneamente) ignorados al no reconocérseles como “*interlocutores válidos*”. Una vez más debería insistirse en el creciente papel de las ONGD como catalizador o mediador, dada su capacidad de movilización social e interlocución con grupos de interés desconocidos para la empresa o abiertamente hostiles a la misma. Solamente en España existen más de un millón de empresas y personas físicas que apoyan económicamente a las ONG (CONGDE, 2009).

Un buen ejemplo de criterios utilizados para la **construcción de estos mapas de grupos de interés** es el de la Universidad de Pittsburgh que propone tres **atributos** (García-Marzá et al, 2004):

- *Poder*: capacidad de influir en la gestión y estrategia de empresa, para comunicar y para defender sus propios intereses
- *Urgencia*: con la que presentan los intereses, presión que pueden ejercer sobre la empresa
- *Legitimidad*: intereses, demandas y expectativas legítimas.

b) **Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia** que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.

c) **Publicación de los diferentes compromisos que la empresa** asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo, información y verificación de los logros alcanzados.

Sólo desde estas condiciones es posible hablar de la responsabilidad como un recurso moral y evitar la crítica de instrumentalización y de engaño (“*ética frente a cosmética*”). La acción hipócrita no resiste esta exigencia de publicidad que permite contrastar lo que la empresa *dice* con lo que realmente *hace*; esto es, su coherencia ética.

Desde esta interpretación del **principio de publicidad kantiano** no es atrevido sintetizar la relación entre la confianza y el diálogo de esta manera: la confianza es directamente proporcional a la capacidad de las empresas para hacer públicas y justificar discursivamente sus acciones, estrategias y políticas. En definitiva, de hacer pública su responsabilidad (García-Marzá, 2004).

Siguiendo estas pautas, un sistema integrado de **gestión de la RSO** debería contar al menos con **tres elementos básicos** (García-Marzá, 2004; Navarro, 2008):

1. *Código ético*: manifestación explícita de los compromisos adquiridos por la organización. Es lo que la organización “dice”.

2. *Memoria de Sostenibilidad y Auditoría ética*: instrumentos complementarios de evaluación y análisis de la respuesta dada por la organización a las exigencias éticas planteadas, esto es, del cumplimiento de su responsabilidad. Es lo que la organización declara “hacer”.

3. *Comité de Ética y RSC*: como instrumento para la implicación en la gestión ética de los diferentes grupos de intereses (sindicatos, ONG, Administraciones, etc.) y el seguimiento y control del Código ético. En el caso de las transnacionales que deben responder de su papel como agentes del desarrollo, estos Comités se entienden como un “espacio público” dentro de las propias corporaciones, un lugar para la participación donde se pueden discutir los objetivos concretos de la corporación respecto al desarrollo y los conflictos que atañen a la satisfacción de intereses generales (expectativas legítimas en juego). La RSC sale así de los departamentos de marketing y se acerca a un grupo más numeroso de sus *stakeholders*.

Respecto a la información requerida, existen en la actualidad toda una serie de declaraciones internacionales que reflejan el consenso y las expectativas legítimas de la comunidad internacional sobre lo que “se espera” de la contribución de las empresas al desarrollo, y básicamente giran en torno a los **3 grandes ejes**:

- los **Derechos Humanos**
- los **Derechos Sociolaborales**
- los **Derechos Medioambientales**

Esos bloques temáticos de Derechos pueden ser concretados en **indicadores** o criterios para una **valoración ética de la empresa –indistintamente de cual sea el contexto geográfico en el que actúe** (y esto es importante cuando hablamos de multinacionales y su impacto en la cooperación). La literatura especializada (Navarro, 2008; García-Marzá, 2004; Cortina et al, 2000) recoge decenas de indicadores mensurables, tales como *relación de la empresa con gobiernos que incumplen los Derechos Humanos*, *Políticas activas de participación de la mujer y minorías*, *políticas de no discriminación e integración*, *sobornos a funcionarios públicos*, *preservación derechos indígenas e identidad cultural*, *uso de fuerzas privadas de seguridad* (Derechos Humanos); *Seguridad e higiene laboral*, *programas de formación*, *empleabilidad*, *conciliación vida familiar*, *política de subcontratación* (Derechos sociolaborales) o *tipo de energía utilizada*, *reciclaje*, *política de impacto ambiental*, *sostenibilidad de la inversión* (Derechos medio ambientales).

Algunos autores (Navarro, 2008) llegan a identificar algunas externalidades positivas de la **internacionalización socialmente responsable con la Cooperación al Desarrollo**, tal y como se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 1: Relación de políticas empresariales de RSC con la Cooperación al desarrollo

Política de RSC	Impacto en la Cooperación al Desarrollo
Integración en la empresa de comunidades en conflicto (contratación de excombatientes), discriminadas o perseguidas.	Prevención de conflictos bélicos y/o apoyo al proceso de paz, Lobby político y mediático tendente a la promoción de los DDHH, sociolaborales y medio ambientales
Lucha contra la corrupción	Mejora de la gobernabilidad y estabilidad interna del país, promoción y mejora de la transparencia, Reactivación económica y reducción de la pobreza, aportación fiscal de la empresa al desarrollo del país, fortalecimiento institucional, mayor empoderamiento social, Promoción de buenas prácticas en proveedores locales (control cadena de producción)
Apoyo al desarrollo tecnológico, asistencia técnica	Transferencia de tecnología, "know-how", aprendizaje, generación de "capital humano"
Inversiones en infraestructuras (transporte, telecomunicaciones, industrias sostenibles)	Creación de empleo, Captación de socios locales (joint-ventures), fortalecimiento de redes locales, reactivación económica, reforzamiento de industria y servicios auxiliares, mejora de prácticas empresariales de gestión, aportación fiscal del empresa al desarrollo del país
Inversiones en infraestructura institucional (sistema legal, financiero, beneficios sociales o laborales, etc.)	Apoyo a la Gobernabilidad del país (mejora de Administración Pública, erradicación de corrupción), participación y cooperación con socios locales, Creación de empleo, mejora de prácticas empresariales y de sistemas de gestión, Sostenibilidad
Comercio justo	Promoción de la industria local, formación, generación de capital humano
Educación y formación	Desarrollo de habilidades profesionales (directivas, técnicas, etc.) en el personal local, desarrollo de profesionales, potenciación y retención del "capital Humano nacional (evitando la fuga de cerebros), prevención de accidentes laborales, alfabetización de comunidades locales, empoderamiento social
Sistemas de producción no contaminantes, reciclaje de residuos,	Protección medioambiental, mejora de la salud pública
Salud y seguridad laboral	Mejora de las condiciones laborales y sanitarias, prevención de accidentes
Filantropía (donaciones, voluntariado corporativo, asesoría técnica)	Técnicas participativas, Promoción del respeto a los Derechos Humanos, desarrollo de redes locales o internacionales de solidaridad,
Políticas de RSC en la gestión de los Recursos Humanos	Abolición del trabajo infantil y del trabajo forzoso, Derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva, Reducción de la jornada laboral, Integración sociolaboral de población discriminada (mujeres, grupos étnicos, etc.), Promoción de los Derechos Humanos, exportación de "valores" universalizables.
Competencia leal y juego limpio	Reactivación económica y reducción de la pobreza, Creación de productos y servicios adecuados al mercado y respetuosos con la cultura/costumbres (adaptación), Promoción de la ética en los negocios
Marketing social	Promoción de ideas o principios de diversa índole (integración de la mujer, respeto medioambiente, respeto a las minorías, derechos pueblos indígenas, etc.)

Fuente: Navarro (2008)

5.- EL IMPULSO POLÍTICO DE LA RSC: TEMAS E INSTRUMENTOS

Una de las cuestiones más importantes a la hora de enfrentarnos a la responsabilidad de las empresas transnacionales ante la cooperación al desarrollo es la **existencia de criterios internacionales aceptados**, para lo cual resulta esencial la intervención de los poderes públicos, legitimados para suplir normativamente las carencias del capitalismo liberal, para premiar las actuaciones responsables (frente a “free-riders”) y para hacer converger las diferentes políticas y herramientas que empiezan a proliferar en materia de RSC (Ancos, 2007; Lozano et al, 2007). El impulso político puede desarrollarse a cuatro niveles, según cual sea su grado de exigencia (Ward, 2004)

Tabla 2: Niveles de intervención del sector público en materia de RSC

OBLIGAR	Regulación, Inspección, Sanciones e incentivos legales o fiscales
FACILITAR	Legislación facilitadora de actuaciones (guías, directrices no obligatorias, transparencia e información), Creación de incentivos (Leyes, etiquetas o códigos), Formación, concienciación e investigación y facilitación del dialogo entre stakeholders
COLABORAR	Combinación de recursos públicos y privados (Alianzas Público-Privadas), Coordinación y sinergias entre políticas públicas relacionadas con la RSC, Dialogo de stakeholders
PROMOCIONAR	Apoyo político a prácticas de RSC en el mercado, Promoción de premios, guías, reconocimientos, estándares, indicadores

Fuente: Ward, 2004

En algunas áreas, el sector público tiene competencias exclusivas desde el momento en que es el único que puede establecer los marcos normativos en los que operan las empresas, y es el único dotado de legitimidad y autoridad para diseñar las tendencias globales que favorezcan la contribución de cada uno de los actores a la RSE (Anca, 2007; Ward, 2004).

Un reciente estudio (Albareda et al, 2007) sintetiza los principales instrumentos y temáticas de RSE empleados por los gobiernos europeos, tal y como se desarrolla en el cuadro:

Cuadro 1: Temas e instrumentos aplicados por los gobiernos europeos
en el ámbito de la RSE

TEMAS
Política empresarial
Política medioambiental y estrategias nacionales de desarrollo sostenible (planificación sostenible)
Política de protección de consumidores
Política comercial
Políticas de formación y educación continua de los trabajadores
Política de cooperación internacional
Política social y de cohesión/exclusión social
Política de empleo, prácticas y derechos laborales, vida laboral y familiar
Dialogo social
Cláusulas sociales
Renovación de zonas social y económicamente desfavorecidas
Economía social, emprendedores y pequeñas organizaciones
Inversión y consumo socialmente responsable, comercio justo
Casos empresariales de buenas prácticas en RSC
Acción e implicación empresarial en la comunidad (inversión y partenariado)
Pymes y RSC
Acción social de la empresa
Acción internacional de las empresas: deslocalización (derechos humanos, corrupción, etc.)
Reconversión de las empresas
Derechos Humanos
Contratación pública
RSC de la Administración Pública
INSTRUMENTOS
Desarrollar un marco normativo y fiscal favorable (Inversión Socialmente Responsable, etiqueta social, fondos de pensiones, instrumentos de financiación para empresas, etc)
Desarrollar medidas de transparencia (etiquetas e índices sociales) y "reporting" (Memorias de sostenibilidad)
Desarrollar herramientas de gestión que incentiven a las empresas (premios)
Aplicar la legislación de la UE sobre RSC y sostenibilidad
Aplicar y promover acuerdos internacionales de RSC y sostenibilidad (OCDE, OIT, Pacto Mundial...)
Participar en cumbres internacionales y conferencias europeas sobre RSC
Promover la transparencia y las buenas prácticas
Promover, crear y supervisar mecanismos de control y de accountability
Promover mecanismos de verificación y certificación
Dar apoyo económico y participar en iniciativas de partenariado publico-privado-sociedad civil
Generar mecanismos de crédito e inversión de las empresas en la comunidad o ventajas fiscales para empresas socialmente responsables
Desarrollar campañas públicas para promover la RSC
Crear o facilitar la creación o financiación de organizaciones independientes y redes empresariales
Crear departamentos o cargos públicos responsables de la RSC y programas interministeriales

Crear foros multistakeholder
Favorecer el desarrollo del mercado y la competitividad sostenible
Liderazgo por ejemplo (políticas de RSO en la Administración Pública)

Fuente: Albareda et al (2007)

En los siguientes epígrafes se analizarán sucintamente las distintas políticas públicas más implantadas en el ámbito de la RSC que existen en España, pero también en el ámbito europeo e internacional.

5.1 Políticas públicas en España

La RSE en España sigue todavía vinculada a estrategias de comunicación e imagen que a un verdadero cambio cultural y educativo (Villafañe, 2008). Sin embargo, el impulso del gobierno podría reforzar la demanda de la sociedad civil y potenciar nuevos hábitos entre las empresas que sirva de punto de partida y no de meta. Las principales actuaciones públicas en España se han generado desde el Parlamento y todas coinciden en interpretar la RSE como *“la exigencia cívica de una mayor corresponsabilidad de las distintas instituciones y del conjunto de los actores económicos, políticos y sociales con el objetivo de construir una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medio ambiente más limpio y seguro”* pero también como factor de competitividad tal y como hace la Comisión Europea. Con estas iniciativas públicas se pretende definir una política de fomento de la RSE en la que parece excluirse la obligatoriedad de la RSE para las empresas (principio de voluntariedad).

5.1.1. Subcomisión parlamentaria

Tras meses de deliberaciones y distintas mesas de trabajo integradas por expertos y grupos de interés, la Subcomisión parlamentaria de RSE publicó un informe que recoge 30 *constataciones* y 60 *recomendaciones* dirigidas tanto a las empresas como a la Administración pública y otros actores que intervienen en el progreso de la RSE.

Cuadro 2: Recomendaciones de la Subcomisión parlamentaria de RSE a los distintos actores

A las Empresas	A la Administración Pública	A la Sociedad Civil
- Autorregulación y voluntariedad - Uso de la triple memoria para las empresas cotizadas -Reporte y verificación de las memorias, según estándares reconocidos (GRI) -Relaciones laborales de calidad -Incorporar a los Estatutos los compromisos de RSE. -Extender a los proveedores las políticas de RSE	- Impulsar la Inversión Socialmente Responsable (ISR) - Estudiar estímulos fiscales y sociales de la RSE - Prácticas de Buen Gobierno Corporativo - Desarrollo de las RSE en ámbitos autonómicos y locales - Crear un consejo u observatorio de RSE y facilitar el diálogo (Consejo Estatal de la RSE)	-RSE presente en la gestión de las organizaciones del tercer sector - Empresas de la Economía Social: integración de sus políticas sociales en una estrategia de RSE - Formación e investigación en RSE -Mayor cobertura informativa de los medios de comunicación -Hacia la sociedad responsable. Promoción de la responsabilidad social de todas de las organizaciones

5.1.2 Foro de Expertos

El Foro de Expertos es un espacio de debate promovido por la Administración con objeto de conocer, crear red y canalizar hacia el Gobierno las iniciativas que pudieran surgir en España en materia de RSE. Una de las recomendaciones más interesantes del Foro de Expertos (Apdo. V, art. 17) fue la de vincular las ayudas públicas para la internacionalización de la empresa (programas del ICEX, CESCE, COFADES, FAD) a la implementación por parte de la empresa beneficiaria de políticas de RSC. En esa misma línea el Foro de Expertos recomendó Políticas Públicas congruentes con la Agenda de Lisboa.

5.1.3 Consejo Estatal de RSE

Órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno apoyado por unanimidad por el Foro de Expertos, cuya misión es impulsar y fomentar las políticas sobre RSE. Compuesto por representantes de todas las partes implicadas (organizaciones empresariales, sindicatos, ONG, consumidores, usuarios y la Administración Pública)

5.1.4 Mesa de Diálogo Social

Iniciativa promovida por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, constituida por representantes del Gobierno, organizaciones de trabajadores y empresarios para fomentar políticas de RSE entre las empresas, especialmente en su ámbito sociolaboral.

5.1.5 Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación: Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012

El nuevo Plan Director de la Cooperación Española, aprobado por el Consejo de Ministros el 13 de febrero de 2009, reconoce expresamente a la empresa privada y a sus representantes patronales (CEOE, CEPYME) como actores de la cooperación (Consejo de Ministros, 2009) pero incide en la necesidad de coherencia de políticas públicas desarrolladas por los distintos Ministerios implicados (no subvención a exportaciones agrícolas europeas que lastran el desarrollo económico de algunos exportadores del Sur, por ejemplo).

Su capítulo 8.3.6 está dedicado monográficamente al *“crecimiento económico para la reducción de la pobreza”*, con énfasis especial en aspectos sociolaborales (Trabajo Decente, generación de emprendedores), legales (seguridad jurídica, gobernabilidad, cohesión fiscal) medio ambientales (sostenibilidad) y comerciales (eliminación de barreras proteccionistas Norte-Sur y, sobre todo, la *“Inversión Directa Extranjera Responsable”*).

El elemento más relevante del Plan Director AECID son las *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD)*, entendidas como un acuerdo de colaboración entre al

menos una empresa y una organización del sistema público de cooperación para la consecución de objetivos de desarrollo en un país socio (epígrafe 11.1.8). Se propugnan criterios de elegibilidad para actores privados (Directrices CAD anticorrupción, OIT, respeto de leyes nacionales, etc.) y se reconocen y promueven los compromisos voluntarios de las empresas en materia de RSC.

El Plan Director, cuando trata de la reforma de los créditos FAD y la creación futura del FONPRODE (Fondo para la Promoción del Desarrollo) hace hincapié en que *“no se financiaran sectores que afecten negativamente al desarrollo social, económico y medio ambiental”*. Esa reforma de los FAD supondrá también la creación del Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), como instrumento de política comercial y gestionado por el Ministerio de Industria y Comercio. El Plan Director incide claramente en la necesidad de coherencia entre las políticas de cooperación y de cooperación y en este sentido se refiere expresamente a la Comisión Interministerial como canal de comunicación básico entre los diferentes Ministerios que gestionan un mayor volumen de Ayuda Oficial al Desarrollo; especialmente el Asuntos Exteriores y Cooperación, el Industria, Turismo y Comercio y el de Economía y Hacienda.

5.1.6. Administración autonómica y local

Poco a poco diversas administraciones autonómicas y municipales están empezando a desarrollar iniciativas que incorporan elementos de RSE, pero con enfoques parciales (ambiental, social o económico). Cabe destacar en este sentido la Ley de RSE del Gobierno Balear o el proyecto de creación de un Registro de Memorias de RSC de la Generalitat Valenciana.

5.2 Políticas públicas en Europa

5.2.1 El Libro Verde

Aprobado por la Comisión Europea en 2001 para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Es un documento de referencia obligada pues **inicia la política europea de RSC**. El Libro Verde pivota alrededor de tres elementos clave: la *voluntariedad* para aplicar la RSE (“las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de un sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”), la integración de los *aspectos sociales, económicos y medioambientales* en la actuación empresarial y la relación con los *stakeholders* para conocer sus expectativas, intereses y preocupaciones. Se ha criticado mucho el voluntarismo del Libro Verde y la falta de mecanismos de control; aunque parece ser que la política futura de la Comisión va a ir en la línea de un mayor control de las empresas en cuanto a los informes presentados.

5.2.2 Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo

Aunque este documento de 2006 corrobora lo expuesto en el Libro Verde, hay elementos que rectifica tras el proceso de consulta, por ejemplo la función principal de la empresa que pasa de *“generar beneficios”* a *“crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios para su propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general”*. Esta Comunicación, además, propugna las siguientes actuaciones: difundir el impacto positivo de la RSE en las empresas y la sociedad (lo que implica uso de Memorias), fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en RSE, promover el desarrollo de las capacidades de gestión en el ámbito de la RSE, facilitar la convergencia y la transparencia de los instrumentos de la RSE, crear el foro multistakeholder e integrar la RSE en todas las políticas de la UE.

5.2.3 La Carta de Copenhague: A Management Guide to Stakeholder Reporting

Es considerada (Navarro, 2008; García-Marzá, 2004; García-Marzá et al, 2003) como la primera iniciativa europea de gestión de la RSC; y desde 1988 es usada por numerosas empresas danesas para evaluar sus niveles de RSC. Su principio rector es la creación de valor sostenible para todos los *stakeholders* *“con el propósito de un equilibrio asegurado y creación de valor sostenible por todos los stakeholders clave. La principal motivación para la dirección es crear valor interno como externo para la empresa y para todos sus stakeholders clave”*. Se trata de un *proceso circular*, muy similar al seguido en procesos de calidad y que, no por casualidad, también su funda en un claro compromiso de la alta dirección.

5.2.4 Comité Económico y Social Europeo (CESE)

Publicó en 2005 un dictamen nº 692/2005 sobre *“Instrumentos de información y evaluación de la responsabilidad social de las empresas en una economía globalizada”* con el que contribuyó al debate sobre las medidas necesarias para hacer más fiable y más transparente la medición de la RSE y extender y mejorar la calidad de los instrumentos existentes. El CESE remarca que, a pesar de que la elaboración de **informes anuales** tiende a generalizarse en las grandes empresas, **la calidad de la información sigue siendo muy desigual**.

5.2.5 Comunicación de la Comisión: “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE”

Esta Comunicación de marzo de 2006 es relevante por haber impulsado la puesta en marcha de la Alianza Europea para la RSE, cuya función es dar cobertura política a iniciativas de RSE, constituyéndose como un instrumento de difusión y promoción de

buenas prácticas. Tres entidades, elegidas por la Comisión, coordinan y facilitan estos trabajos: *CSR Europe*, *Business Europe* (representante en España: *Foretica*) y *UEAPME*. De las 150 empresas que en 2008 apoyaban esta iniciativa 25 son españolas.

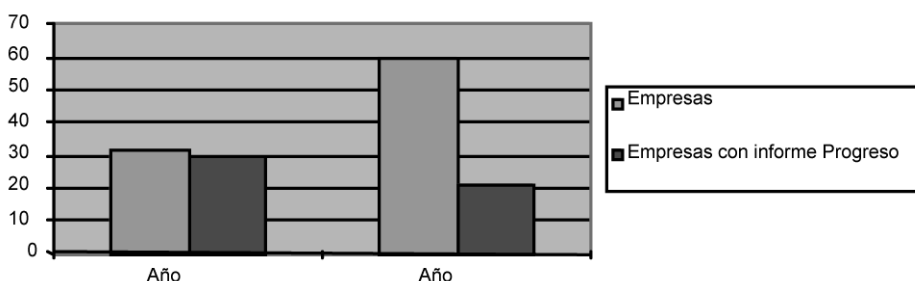
5.3 Políticas públicas de ámbito internacional

5.3.1 Pacto Mundial de NNUU

Iniciativa de las Naciones Unidas (1999) para aprovechar las potenciales sinergias de la RSC de las multinacionales en la lucha contra la pobreza. Sus 10 principios están focalizados a los tres ejes de la RSC: los Derechos Humanos (incluida la lucha contra la corrupción por el impacto negativo que tiene en las libertades públicas), los Derechos Sociolaborales y los Derechos Medio Ambientales. Existen “informes de seguimiento” que deben presentar todas las empresas signatarias. El número de empresas españolas que han firmado el Pacto Mundial va en continuo aumento como se puede verse el siguiente gráfico, si bien la tendencia ha sido el descenso en la no presentación de los informes de progreso de aplicación. En 2007 de las 321 empresas españolas firmantes del Pacto, el 91% presentaron los correspondientes Informes de Progreso (Gráfico 1). Sin embargo, **aunque el número de empresas españolas firmantes en 2008 casi se ha duplicado, la presentación de dichos informes no llega ni siquiera a representar el 50% de esas empresas** (408 empresas que engrosan la lista de ‘*non communicating*’ tras haber incumplido el plazo que el Pacto Mundial estableció para presentar los Informes de Progreso). Por consiguiente, aunque el Pacto Mundial tiene el mérito de ser una iniciativa internacional pionera en el ámbito de la RSC corre el riesgo de deslegitimarse si no existe ningún tipo de control o verificación por parte de NNUU que reconozca o penalice sus incumplimientos.

Gráfico 1

Empresas Españolas firmantes del Pacto Mundial y sus informes de Progreso



Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Los Convenios de la OIT

Durante los últimos años la OIT ha continuado promoviendo la integración de los estándares internacionales laborales en otros instrumentos internacionales en materia de RSE a través de actividades de promoción e investigación. Los principales Convenios con mayor impacto en RSC son los siguientes:

- *Convenio 29 (1930)*: eliminación del trabajo forzoso en todas sus formas, con algunas excepciones (servicio militar, trabajo penitenciario controlado, catástrofes, etc.).
- *Convenio 87 (1948)*: Libertad sindical y protección del derecho de sindicación.
- *Convenio 98 (1949)*: Derecho de sindicación y negociación colectiva.
- *Convenio 100 (1951)*: Igualdad de remuneración entre hombre y mujer.
- *Convenio 105 (1957)*: Abolición del trabajo forzoso, prohibiéndolo como medida de coerción política o educativa; como medida disciplinaria, etc.
- *Convenio 111 (1958)*: Discriminación en el trabajo (empleo y ocupación) por razones de raza, sexo, religión, etc.
- *Convenio 138 (1973)*: Edad mínima para acceder al empleo en 15 años o no inferior a la edad a la que cesa la enseñanza obligatoria. Complementado por el *Convenio 182 (1999)* sobre peores formas de trabajo infantil (reclutamiento militar forzoso, esclavitud, prostitución, pornografía y otro tipo de actividades ilícitas).

La OIT cuenta con otros instrumentos relacionados con la RSC, tales como la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT y Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT.

5.3.3 Normas sobre la responsabilidad de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los Derechos Humanos (Consejo Económico y Social de la ONU – CESNU)

Aprobada en Agosto del 2003 recoge algunos elementos de la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT* y de las *Líneas Directrices para las Empresas Multinacionales de la OCDE*, entre otras (Navarro, 2008). El punto de partida es el reconocimiento de que *“aunque los estados tienen la responsabilidad primordial de promover y proteger los Derechos Humanos, asegurar que se cumplan, respetarlos y hacerlos respetar, las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, en su calidad de órganos de la sociedad, también tienen la responsabilidad de promover y proteger los derechos enunciados en la Declaración Universal de los derechos Humanos”*. En la Declaración encontramos bien definida la **responsabilidad de las corporaciones respecto al desarrollo** puesto que se refiere a aspectos como el derecho a la **igualdad de oportunidades y aun trato no discriminatorio**; a los **derechos de los trabajadores**, incluyendo una remuneración digna que les garantice un nivel de vida adecuado para los

trabajadores y sus familias y que les permita mejorar; a los derechos de **libre asociación** y a la **negociación colectiva**; la **prohibición de sobornos**; a las obligaciones en materia de protección del consumidor, de protección medio ambiente, etc.

5.3.4 Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE): Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE

En diciembre de 2005 publicó el informe *Fighting Corruption and Promoting Integrity in Public Procurement* dentro del marco del Convenio (1997) de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales. El impacto de la corrupción en los negocios internacionales tiene un claro impacto en el desarrollo humano de los países (Navarro, 2008, García-Marzá et al, 2003), de ahí la importancia de una regulación internacional que la combata.

5.3.5 ONU-Convención contra la corrupción

El año 2005 fue muy activo en la creación de iniciativas para la lucha contra la corrupción. Además del principio 10 del Pacto Mundial que prohíbe el soborno (incorporado en 2003), en diciembre de 2005 entró en vigor la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, que vincula tanto a Estados como a empresas. España ha firmado esta Convención. Además, la OCDE tiene promulgada desde 1997 la Convención contra prácticas corruptas que es de aplicación a todos los Estados miembro y que en más de un caso obligó a modificar la legislación nacional para adaptarla a la Convención. Aunque pueda parecer sorprendente, el soborno de funcionarios públicos extranjeros en 1997 no solo no era considerado delito sino que en algunos países miembros de la OCDE era considerado un gasto deducible (Navarro, 2008).

5.3.6 International Standard Organisation (ISO)

AENOR en consonancia con ISO tiene la intención de finalizar en 2010 los trabajos del grupo de expertos encargados de la elaboración de la **Norma ISO 26000** sobre gestión de la RSC. Se define como una guía de normalización, voluntaria, destinada a reconocer el buen desempeño de la empresa privada y otras organizaciones sociales.

5.3.7 Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional

Amnistía Internacional ha elaborado una lista de control preliminar de principios de Derechos Humanos como ayuda para las empresas multinacionales. Tales principios se fundamentan en las normas internacionales tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convenciones de la OIT, Principios Básicos de Naciones Unidas para el Empleo de la Fuerza y las Armas de Fuego y la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT.

5.3.8 Memorias de Sostenibilidad GRI (Global Reporting Initiative)

Desde hace unos años está aumentando el número de empresas que **elaboran memorias de RSC o de sostenibilidad** según los criterios de *"triple cuenta de resultados"* del GRI (Global Reporting Initiative). En España se han consolidado como la principal herramienta de comunicación empresarial. Sin embargo, la mayoría de estudios coinciden en destacar **carencias** importantes:

- Las empresas han adoptado el nuevo discurso de la RSE sin cambios en las estrategias y políticas empresariales. Por tanto, aunque en las Memorias GRI abunden las referencias retóricas a la responsabilidad y al desarrollo sostenible, los datos concretos que justifican ese discurso son opacos o inexistentes.
- La información está dispersa. Aunque casi todas las empresas del Ibex-35 siguen la metodología del GRI y obtienen la calificación de A+ (máxima conformidad a las directrices) no siguen un patrón común, no existe un modelo de informe y muchos carecen de índices analíticos. Es escasa la información sobre la creación de empleo, estabilidad y seguridad de los puestos de trabajo, participación económica de los trabajadores o sobre el impacto de la empresa en terceros países; aspecto éste último esencial cuando se trata de medir de las externalidades positivas o negativas de la empresa que opera fuera de sus fronteras.
- **Abundancia de aspectos positivos y ausencia total de elementos negativos** (dificultades, peligros o errores) lo que restar credibilidad al conjunto de la información.
- Reticencia a informar sobre ciertos **indicadores económicos**, lo que dificulta evaluar la aportación al desarrollo y el valor económico generado por la compañía en distintos mercados (no hay datos desagregados por país). En lo relativo a los **Indicadores ambientales** el 83% de empresas Ibex-35 tienen sistemas de gestión medioambientales pero sólo un 30% tienen un grado de implantación superior al 66%. Además la información sobre multas y sanciones es poco exhaustiva. En los **Indicadores sociales** existe una carencia informativa sobre los derechos laborales, análisis comparativo de salarios, descripción del colectivo de trabajadores y muy pocos datos sobre la formación de los empleados. Finalmente, en cuanto a otros **Indicadores sociales** se detectan carencias con los compromisos de no discriminación o integración de discapacitados, no existen un proceso integrador de dialogo con stakeholders, hay gran **escasez de información en terceros países sobre derechos humanos**.

Revisadas las principales políticas públicas que concretan las cláusulas del contrato moral, no hay lugar para la ambigüedad respecto al potencial de las empresas globales al desarrollo social, político y económico de los países de renta media o en rehabilitación posbélica.

6. EL IMPULSO DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL PAPEL DE LAS ONG

Cuando se habla de RSC parece ser que sólo está limitada y es exigible a las empresas; lo cual como hemos visto resultaría muy reduccionista. Los criterios de *responsabilidad, libertad y voluntariedad* son aplicables a cualquier organización, independientemente de su carácter lucrativo (empresas) o no lucrativo (organizaciones del tercer sector, administración pública, etc). Como hemos visto en páginas anteriores un verdadero enfoque *stakeholder* que recoja los intereses de la Sociedad Civil -y de las ONG como parte sustancial de ella- supone un enriquecimiento mutuo mediante la colaboración entre empresas, administraciones públicas y ONG (Navarro, 2008). Cada vez son menos las voces contrarias a un verdadero dialogo y cooperación entre sector no lucrativo y empresas, si bien resulta esencial el respeto a sus distintos intereses y la coherencia entre sus valores (no necesariamente idénticos, pero tampoco siempre incompatibles).

El Tercer Sector (las ONG) como expresión de la solidaridad de la sociedad no sólo ocupa un lugar importante en la economía española (5% del PIB español en 2006) y empleo (700.000 puestos de trabajo, en 2006) sino que se caracteriza por algunas notas distintivas que quedan recogidas en su Código de Conducta a través de la CONGDE (Coordinadora Española de ONG de Desarrollo):

- *Carecen de ánimo de lucro*, lo que no significa que no tengan que gestionar adecuadamente y con transparencia importantes fondos
- *Promueven la transparencia* en su política y en sus prácticas (desde 2009 cuentan con una exhaustiva lista de indicadores de transparencia)
- *Es asociativo y voluntario*
- *Cuenta con respaldo y presencia social activa*, basado esencialmente en sus socios, donantes (públicos o empresas) y profesionales asalariados o voluntarios (CONGDE, 2009)
- *Tiene personalidad jurídica* (asociaciones o fundaciones)
- Su fin social está orientado a la *cooperación al desarrollo* y la solidaridad internacional
- *Independencia* de instituciones públicas o políticas ("*no gubernamental*")
- *Voluntad de transformación social* para la equidad Norte-Sur

7. CONCLUSIONES: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS

La RSC, la *integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales en su estrategia y negocio* esta consolidada como un **nuevo paradigma** organizacional que como hemos visto pivota entre el compromiso (Ética empresarial) y la estrategia de negocio (rentabilidad, activos intangibles). Algunas conclusiones y posibles líneas de acción que podemos proponer tras la revisión bibliográfica y documental efectuada son las siguientes:

1. Existe un claro consenso en cuanto a los tres **ejes temáticos de la RSC**, que se basa en las **expectativas sociales sobre los** Derechos Humanos, los Derechos Sociolaborales y los Derechos Medio ambientales
2. La RSC aparece en todas las **agendas públicas** y privadas; sobre todo desde finales de los años noventa en los que se dio un gran **impulso político** en los países más desarrollados y en distintos organismos multilaterales (UE, OCDE, NNUU y OIT). Sin embargo, y a pesar de la consolidación teórica de la RSC existen todavía grandes lagunas cuando se trata de analizar su interés e impacto en países de renta media o en rehabilitación posbélica.
3. **La RSC afecta a todo tipo de organizaciones** (empresas, administraciones públicas y organizaciones de la Sociedad Civil). El **principio de responsabilidad** significa que cualquier actuación, libre y voluntaria, que genere externalidades positivas o negativas debe poder ser explicada. A mayor poder (**Soberanía Corporativa**), mayor impacto de las externalidades y por consiguiente mayor responsabilidad. En España se confirma la apuesta clara de las grandes empresas para comunicar su RSC (todas las empresas IBEX-35 cuentan con Memorias GRI). Sin embargo se constata una escasa presencia de Pymes.
4. **Transparencia – comunicación:** La RSC en España está muy vinculada a la estrategia de comunicación/marketing de la empresa. Las *Memorias GRI* están consolidadas entre las grandes empresas españolas, sin embargo aunque el GRI incluye *indicadores* aplicables a los contextos de renta media y rehabilitación posbélica (en donde confluyen agentes de cooperación y empresas privadas), la calidad de esos informes es desigual (no hay datos en terceros países, muy limitada a la “acción social”)
5. Estamos en un **periodo de transición** entre la teoría de la RSE y las consecuencias de su aplicación práctica. No hay indicadores claros que permitan medir el impacto de las políticas de RSC en el entorno más inmediato de la empresa (rentabilidad, reputación, retención y fidelización, etc). La falta de indicadores es todavía más preocupante cuando tratamos de evaluar el impacto de las empre-

sas transnacionales en terceros países; especialmente en aquellos de renta media o en rehabilitación posbélica que son los países prioritarios en la mayoría de agendas públicas de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)

6. **Escasa sinergia entre políticas de actores públicos** en sus ámbitos de Cooperación y de Internacionalización económica. No hay canales de comunicación adecuados entre Ministerios (Comercio, Exteriores) o sus agencias (AECID, ICEX, OTCs, Ofcomes); si bien empiezan a darse algunos pasos esperanzadores en este sentido: creación de la Comisión Interministerial (Consejo de Ministros, 2009) para coordinar la coherencia de políticas públicas de los Ministerios que gestionan mayor AOD (MAEC, MITyC y MEH).
7. Consolidación de algunas reglas, **principios** y normativas de referencia en RSE (Pacto Mundial NNUU, Directrices Multinacionales OCDE, Convenios de la OIT, ...) pero resultan demasiado **generalistas**
8. **Consolidación del principio de voluntariedad de las políticas de RSC**, lo que hace excesivamente "cómoda" su afirmación (códigos o Memorias) si no hay consecuencias por incumplimiento. Aunque sigue abierto el debate entre los diferentes *stakeholders* para que se regule legalmente la RSC (las patronales empresariales se oponen mientras que algunas ONG y Estados –Francia- la propugnan) en España el debate queda zanjado con el Informe de la Subcomisión Parlamentaria de RSE: la RSC debe ser voluntaria, aunque recomienda la **autorregulación**, preferiblemente sectorial.
9. La RSC es más **flexible y rápida** que las Leyes (con procesos de *positivación* mucho más largos) y cubre lagunas legales que afectan negativamente a la sociedad; pero no puede sustituir al Estado o vulnerar sus leyes. En el ámbito de la Cooperación al Desarrollo la **RSC puede ser una herramienta de mejora de leyes internas o costumbres establecidas en un determinado país**, siempre y cuando aquellas estén por debajo del umbral de los Derechos universalizables y la RSC de la empresa mejore esos índices. Una RSC que se limite a cumplir las leyes de un país no es propiamente una empresa "responsable"; sino una empresa "legal"
10. La aplicación de políticas de RSE en diferentes países, requiere un esfuerzo de **adaptación a contexto**: en países con leyes muy garantistas la RSC -si quiere "mejorar" esas leyes- deberá potenciar derechos de segunda o tercera generación, mucho más exigentes (conciliación de vida personal, equidad de género, energías renovables, etc.); mientras que en los países en rehabilitación posbélica y de renta media la RSE tendrá que poner el acento en la promoción de derechos de primera generación (libertades básicas, derechos sociolaborales de la OIT,

trabajo infantil, apoyo a la gobernabilidad del país, educación para la paz, acceso a la educación, etc.)

11. Como parte de esa **adaptación** se considera necesario realizar una **sectorialización** (sector/país) de la RSC basada en un **enfoque stakeholder** (incluyendo Mapa de *stakeholders* con sus posibles *coaliciones*)
12. Se constata una creciente **necesidad de formación en materia de RSC**. Hay universidades que llevan más de una década impartiendo clases de ética empresarial. Pero otras tantas todavía no han integrado en sus planes de estudio formación en este campo para los futuros directivos. Esta es una de las grandes preocupaciones que se plasman en los anuarios y/o observatorios de RSE: el **desconocimiento de la sociedad** (prensa y consumidores incluidos) sobre lo que realmente es RSC. **Si la Sociedad Civil no está bien informada y formada en esta materia puede resultar fácilmente manipulable por grandes campañas de “marketing social” en las que se confunda la acción social con una verdadera política integral de RSC.**
13. En España, las últimas iniciativas públicas más interesantes en cuanto a sus aportaciones e incidencia en la coherencia de políticas son el *Informe de la Subcomisión Parlamentaria de RSC (2007)*, el *Foro de Expertos RSC (2007)* y el *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 (2009)*
14. La RSC es un claro elemento de **competitividad y de sostenibilidad**. El resultado esperado de la RSC es el aumento de la **Legitimidad social de la empresa**; lo que facilita el acceso a nuevos mercados, a nuevos programas (Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, contratos de organismos internacionales), “Ahorra en Derecho” (reducción de la conflictividad), mejora la ventaja competitiva y refuerza los RRHH (retención, motivación, etc).
15. **La RSC en contextos de rehabilitación posbélica o de renta media favorece el desarrollo socioeconómico, mejora la gobernanza, el empoderamiento local y fortalece y promueve los procesos de paz y los Derechos Humanos**, lo que nos lleva a afirmar que una verdadera política de RSC favorece la democracia.
16. Es necesario **abrir líneas de investigación** aplicada en RSE (estudio de casos, *guidelines*, etc) que analicen el impacto real de una internacionalización socialmente responsable en países prioritarios para la cooperación al Desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBAREDA, L; LOZANO, J.M.; YSA, T. (2007), "Public Policies in Corporate Social Responsibility. The Role of Governments in Europe", *Journal of Business Ethics* nº 74 especial Conferencia anual EBEN.
- ANCOS, H. (2007), "Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial", *Revista Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 66, págs 51-78.
- BLANCHARD K.,/VINCENT PEALE N.(1990), *El poder ético del directivo*, Grijalbo, Barcelona.
- COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde (2001), Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas.
- COMPTE-SPONVILLE (2004), *El capitalismo ¿es moral?*, Paidós, Barcelona.
- CONGDE (2009), *Informe Anual sobre el sector de las ONGD 2008*, Madrid
- CONILL, J (2004), *Horizontes de economía ética*, Tecnos, Madrid.
- Consejo de Ministros, *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012* (Madrid, 13 de febrero de 2009)
- CORTINA A; CONILL J., DOMINGO A, GARCÍA-MARZÁ D (2000), *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.
- DAVIS K., HOFFMAN W.M., MILLS MOORE J (1990), *Business Ethics: "Five Propositions for Social Responsibility"*, McGraw-Hill, New York.
- DE GEORGE R.T. (1995), *Business Ethics*, Prentice Hall, New Jersey.
- FREEMAN, R.E.(1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- GARCÍA ECHEVARRIA S. (1994), *Introducción a la economía de empresa*, Diaz de Santos, Madrid.
- GARCÍA-MARZÁ, D.(2004), *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.
- KANT, I.(2005), *Sobre la paz perpetua*, Técnos, Madrid.
- LOZANO AGUILAR, J F.(2004), *Códigos éticos para el mundo empresarial*, Trotta, Madrid.
- LOZANO, J.M ET AL (2007), *Los gobiernos y la RSE, políticas públicas más allá de la regulación y de la voluntad*, Granica, Barcelona.
- NAVARRO, F. (2008), *Responsabilidad Social corporativa, Teoría y Práctica*, ESIC Editorial, Madrid.
- OCDE, *Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales*, versión de 1976 revisada en 2000 (<http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>)
- OFFE C.(1986) , *La gestión política*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- ORTEGA Y GASSET, J (1986) ,*La rebelión de las masas*, Alianza, Madrid.
- GARCÍA-MARZÁ, D; GONZÁLEZ, E.; BALLESTEROS, C., NAVARRO y F. SICHAR, G (Compilador); (2004), *La empresa socialmente responsable. Ética y empresa*, Cideal, Madrid.

- SUBCOMISIÓN PARLAMENTARIA DE RSE (2007), *Informe de Conclusiones*, Madrid.
- VILLAFANE, J. (2008), *Informe anual 2008. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- WARD, H. (2004), *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stocks*, Banco Mundial.

Ramón Llopis-Goig
Ramon.Llopis@uv.es

CONSUMO RESPONSABLE Y GLOBALIZACIÓN REFLEXIVA:
UN ESTUDIO REFERIDO AL COMERCIO JUSTO EN ESPAÑA
RESPONSIBLE CONSUMPTION AND REFLEXIVE
GLOBALIZATION: A SURVEY ON FAIR TRADE IN SPAIN

Ramón Llopis-Goig es Profesor Titular de Universidad en el Departamento de Sociología de la Universidad de Valencia, donde imparte docencia en las materias de Sociología del Consumo y Técnicas de Investigación Social. Ha publicado artículos en diversas revistas nacionales e internacionales (*REIS, RIS, Papers, Empiria, Migraciones, Internacional Journal of Consumer Studies, European Journal for Sport and Society*), y es coautor de libros como: *Sayonara Japón* (2000), *La ciudadanía solidaria* (2001), *El porvenir del altruismo* (2004), *La participación cultural en España* (2007), *Asociacionismo y voluntariado en España* (2007).

RESUMEN

Durante los últimos años se ha sugerido el surgimiento de un nuevo tipo de consumo, denominado *consumo responsable*, caracterizado por la influencia que sobre el mismo tendrían valores como la solidaridad, la responsabilidad social, el respeto por los derechos humanos, el multiculturalismo o la ecología. Una de las propuestas comerciales en las que se ha materializado la demanda de estos consumidores, el comercio justo, constituye el ámbito en que se centra el presente artículo. Recurriendo a una muestra de consumidores españoles de productos de comercio justo, la investigación presentada muestra la importancia decisiva de la *orientación cognitiva global* (una suerte de conciencia planetaria que equivale a la dimensión reflexiva de la globalización) como factor explicativo de ese *consumo responsable*.

PALABRAS CLAVE

Consumo responsable, comercio justo, globalización reflexiva

ABSTRACT

During the last years, it has been suggested the emergence of a new kind of consumption, called *responsible consumption*, characterized by values as solidarity, social responsibility, human rights, multiculturalism and ecology. One of the proposals in which it has been embodied the demand of these consumers, *fair trade*, is the main aim of this paper. From a sample of Spanish fair trade products consumers, we show the importance of the *global cognitive orientation* (a kind of planetary consciousness equivalent to the reflexive dimension of the globalization) as explicative factor of that *responsible consumption*.

KEYWORDS

Responsible consumption, fair trade, reflexive globalization

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. MARCO TEÓRICO
3. MÉTODO
4. RESULTADOS
5. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

Aunque el modelo de consumo de masas surgido tras la segunda guerra mundial sigue siendo dominante en las sociedades occidentales, la sociología del consumo ha postulado la emergencia de una nueva cultura de consumo, caracterizada por valores de naturaleza más reflexiva como la solidaridad, la responsabilidad social, el multiculturalismo y la ecología (Morace, 1990; Rochefort, 1996; Matathia y Salzman, 2001; Ritzer, 2001; Alonso, 2005). Estos valores estarían propiciando la aparición de lo que se ha dado en llamar *consumo responsable*, un planteamiento relacionado con la creciente importancia de los criterios éticos y políticos en el comportamiento de consumo, que se apoyaría en la aparición de propuestas como el comercio justo, el comercio de reciclados o la banca ética.

La teoría sociológica contemporánea ha generado un importante cuerpo de conceptos y planteamientos para describir los cambios que ha experimentado la estructura de las sociedades actuales con respecto a las industriales. Postmodernización, fragmentación social, riesgo, reflexividad e individualización son los principales tópicos introducidos durante los últimos años en las aproximaciones de Beck (1992, 2000), Beck, Giddens y Lash (1994), Beck y Beck-Gernsheim (2003) y Bauman (2001a, 2001b) que resultan fundamentales para entender las profundas macrotendencias que han afectado a las sociedades actuales. Un autor que se ha centrado en el proceso de cambio cultural es Ronald Inglehart (1977, 1991, 2001). Inglehart ha propuesto una teoría del cambio cultural que, sin menoscabo del potencial analítico que presentan las restantes aportaciones, puede proporcionar una explicación plausible del surgimiento del consumo responsable. Los hallazgos empíricos y teóricos de Inglehart muestran el desplazamiento de las prioridades axiológicas hacia cuestiones relacionadas con los problemas medioambientales, los derechos humanos, las libertades cívicas y personales que se ha producido durante las últimas décadas en los individuos de las sociedades occidentales. Este desplazamiento, que en términos generales comportaría un mayor interés por los aspectos sociales, polí-

ticos, intelectuales y estéticos de la vida, permitiría entender el proceso a través del cual este tipo preocupaciones se han introducido en el consumo, haciendo posible el ejercicio de la ciudadanía en su ámbito. Ahora bien, aunque el planteamiento de Inglehart permitiría explicar las razones por las que se ha producido un incremento de la solidaridad en los comportamientos de consumo, resulta insuficiente para dar cuenta del surgimiento de algunas de las iniciativas más emblemáticas del *consumo responsable*, como por ejemplo el *comercio justo*. Este último implica una proyección de solidaridad que trasciende los límites del estado-nación del que cada consumidor es ciudadano. Para explicar esta ampliación del espacio geográfico desde el que cada ser humano se siente interpelado en sus comportamientos de consumo es necesario postular la influencia de la dimensión reflexiva de la globalización, en virtud de la cual se estaría produciendo la emergencia de una orientación global entre los individuos de las sociedades occidentales.

Este trabajo trata de poner a prueba la existencia de esa supuesta orientación global entre los consumidores de productos de comercio justo. Se pretende demostrar con ello que esa orientación constituye una característica específica de la nueva cultura de consumo. Para abordar esta tarea, el trabajo se ha organizado en tres grandes apartados. En primer lugar, se expone el marco teórico en que se basa el estudio y que se refiere, por un lado, a la teoría del cambio cultural (Inglehart, 1971, 1991, 2001) y, por otro, a las diversas teorías sociológicas sobre la globalización que enfatizan su dimensión reflexiva (Robertson, 1992; Waters, 1995; Beck, 2005). En segundo lugar, se formula la hipótesis de la investigación y se da cuenta de la estrategia metodológica y técnicas de análisis de datos aplicadas. A continuación se incluye un apartado destinado a la presentación de los resultados obtenidos, y por último se ofrece una discusión de los datos y las conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Como se acaba de mencionar, al hablar de *consumo responsable*, la literatura sociológica hace referencia a la representada por aquellos consumidores que muestran una creciente sensibilidad en relación con sus actos de consumo y no sólo toman en consideración aspectos como el precio, la calidad y la facilidad de adquisición de los productos, sino también dónde y cómo han sido fabricados, además de quién se beneficia con su compra (Burns, 1995; Barber, 2001). Se trata de unos consumidores más pragmáticos y responsables, preocupados por la seguridad y la información sobre los ingredientes o condiciones de producción de los objetos que adquieren, la buena relación calidad-precio y los efectos de la producción y el sobre la salud y el medio ambiente (Rocheftort, 1996; Nodé-Langlois y Rizet, 1995; Crocker y Linden, 1998; Durning, 1994; Ritzer, 2001).

La teoría sociológica contemporánea ha identificado algunas de las macrotendencias sociales que han originado fuertes transformaciones de la estructura social con respecto a las sociedades de consumo de masas y clases medias fuertemente integradas

de la época fordista. Como ha señalado Alonso (2005: 99), esas aportaciones nos sitúan ante una pérdida de las referencias del bienestar general y el desarrollo económico creciente, y nos muestran la configuración de un orden social “con fuertes referencias íntimas y privadas; con grupos sociales con mayor coherencia interna pero mayor separación externa, así como con una percepción generalizada de fragilidad y riesgos civilizatorios que, desde diferentes y diseminadas fuentes ponen en peligro la seguridad de grandes grupos sociales sin que existan ni unas responsabilidades claras y definidas, ni unos derechos restitutivos bien reglamentados sobre los orígenes y los efectos de esos riesgos” (Beck, 1992 y 2000; Beck, Giddens y Lash, 1994). La cristalización de esa sociedad del riesgo estaría impulsando una autoconstrucción personalizada de biografías cada vez más diversificadas que estarían situando al tema de la individualización en primera línea de atención sociológica (Beck y Beck-Gernsheim, 2003; Bauman, 2001a y 2001b). Se estaría produciendo así un proceso de *postmodernización* que supondría el alejamiento del modelo de consumo opulento forjado en el periodo fordista y la aparición de un consumidor anclado en posiciones, estilos de vida y valores mucho más reflexivos, respetuosos con el medio ambiente y la defensa de los derechos humanos.

Junto a las propuestas teóricas de los autores apuntados, un planteamiento que puede aportar un telón de fondo para contextualizar el surgimiento del denominado *consumo responsable* es la teoría del cambio cultural de Ronald Inglehart (1977, 1991). La hipótesis de Inglehart es que en las sociedades occidentales se ha producido un desplazamiento de las prioridades valorativas desde un énfasis casi exclusivo en el bienestar material y la seguridad personal hacia la preocupación destacada por la calidad de vida, la satisfacción de las necesidades sociales y la autorrealización (pertenencia y estima, intelectuales y estéticas). El *consumo responsable* habría surgido en el cambio de una cultura materialista a otra cultura postmaterialista, o dicho en los términos por los que se ha decantado este autor más recientemente, en el tránsito de la modernización a la postmodernización (Inglehart, 2001). Alcanzado un determinado grado de desarrollo económico y tecnológico, y satisfechas las necesidades básicas de sustento de una proporción cada vez mayor de la población, las prioridades comienzan a desplazarse a reivindicaciones más cualitativas de participación, preservación de la autonomía, calidad de vida, control sobre los procesos de trabajo y consumo. Surge así una mayor preocupación por los problemas medioambientales, por los derechos y libertades cívicas y personales y, en general, aumenta el interés por los aspectos sociales, políticos, intelectuales y estéticos de la vida (Inglehart, 1977).

El *consumo responsable* podría ser considerado, por tanto, como un producto del proceso de cambio cultural descrito por Inglehart. Desde este ángulo teórico podría ser relacionado más con una cierta madurez de los consumidores (en el sentido literal y no moral del término) que con un repentino arrebató de ‘buena conciencia’. Ello haría posible hablar de la conversión del consumo en un espacio para el ejercicio de la ciudadanía en aspectos como la toma de decisiones respecto a la adquisición de productos y servi-

cios, la reivindicación a través de organizaciones de consumidores y movimientos sociales, o la reclamación de derechos ante los tribunales.

Como ha señalado Rochefort (1996), en la nueva dinámica de consumo emergente muestra una reinversión de la relación de fuerzas entre los productores y los comercializadores en beneficio de los consumidores. Esta reinversión se manifiesta en iniciativas comerciales surgidas durante la última década como el *comercio justo*, el *comercio de reciclados* o la *banca ética*. La expresión *comercio justo* es la denominación habitual con la que se hace referencia a un sistema alternativo de relaciones comerciales entre los países productores del Sur y los consumidores de los países del Norte. Las iniciativas de *comercio justo* consisten, básicamente, en la compra de productos provenientes de cooperativas o comunidades de productores de países del tercer mundo y su posterior comercialización en países occidentales, donde se paga por ellos precios superiores a los habituales, con la exigencia de que los beneficios obtenidos se reinviertan en mejoras comunitarias. El comercio justo es una muestra de cómo los ciudadanos de las sociedades occidentales han comenzado a ser capaces de reconocer problemáticas como, por ejemplo, el deterioro ambiental, las situaciones de marginación, pobreza y exclusión social o el subdesarrollo endémico del tercer mundo, cuya solución reclama su movilización como agentes activos. Además, es también un ejemplo de cómo la respuesta de los agentes implicados en tales actividades (tradicionalmente articulada a través de formas asociativas convencionales) ha evolucionado durante los últimos años mediante la asunción de herramientas procedentes del mercado, que les ha permitido, sin salir del campo asociativo, comenzar a ocupar espacios difusos y dinámicos entre los colectivos movilizados socialmente y el mundo empresarial, introduciéndose además, con frecuencia, en actividades tradicionalmente asignadas al sector público.

El movimiento del comercio justo, que cuenta ya con dos décadas de antigüedad en España, alcanzó unas ventas de 15 millones de euros en 2006, de las cuales cerca de dos terceras partes correspondían a productos alimenticios. Estas ventas han crecido a un promedio del 17% durante los últimos cinco años, y en la actualidad, el gasto medio anual en comercio justo por cada mil españoles es de 350 euros. Por otro lado, según diversas encuestas, entre el 36% y el 50% de la población española conoce esta alternativa de consumo y entre el 26% y el 38% ha comprado productos de este tipo. Pese a ello, no se puede afirmar que los científicos sociales hayan mostrado demasiado interés por esta nueva modalidad de consumo. Con la excepción de algunos estudios promovidos por fundaciones e instituciones relacionadas con el consumo¹, poco se sabe de los rasgos, creencias y orientaciones de los consumidores españoles de comercio justo.

¹ El Barómetro de Consumo de la Fundación Eroski (que se viene realizando con regularidad anual desde el año 2003), algunas investigaciones sobre comercio justo realizadas en las comunidades de Madrid (Setem, 2006) y Cataluña (Institut Català de Consum, 2004), el barómetro del CIS con cuya matriz de datos se ha realizado la investigación empírica que se presenta en este artículo (E-2419) y la reciente monografía de Carraro, Fernández y Verdú (2006).

Fuera de nuestro país, no obstante, hay una creciente literatura científica que ha comenzado a explorar las características, valores y orientaciones de estos consumidores solidarios. La mayor parte de esta investigación empírica se ha centrado en los rasgos sociodemográficos de los consumidores de productos de comercio justo (Tsalikis y Ortiz-Buonafina, 1990; Sikula y Costa, 1994; Roberts, 1996; MORI, 2000; Carrigan y Attalla, 2001; Maignan y Ferrell, 2001; Dickson, 2001; De Pelsmacker, Driessen y Rayp, 2005), las características más valoradas de los propios productos (Boulstridge y Carrigan, 2000; Carrigan y Attalla, 2001; Titus y Bradford, 1996; De Pelsmacker, Janssens, Sterckx y Mielants, 2005), y la influencia de diversas creencias y valores solidarios sobre el consumo de este tipo de productos (Sikula y Costa, 1994; Fritzsche, 1995).

En relación con esta última área habría que hacer mención de los estudios de Fritzsche (1995), *The Roper Organization* (1990) y Cowe y Williams (2000), que han revelado que los valores de los consumidores solidarios son significativamente diferentes del resto. Por otro lado, Littrell y Dickson (1999) constataron que los compradores de productos de comercio justo daban más importancia al altruismo, la igualdad, la paz mundial y a tener un mundo bello y seguro. Por último, De Pelsmacker, Driessen y Rayp (2005) han comprobado que el idealismo y la predisposición al hedonismo son determinantes en el consumo de productos de comercio justo. Ahora bien, estas investigaciones no han atendido a lo que podría considerarse un elemento central de la *sensibilidad humanitaria contemporánea*, esto es, la expansión de su ámbito objeto de compasión hasta abarcar el conjunto de la humanidad (Pérez-Díaz y López Novo, 2003: 59). Y esta expansión geográfica del objeto y ámbito de la solidaridad nos parece esencial para explicar el surgimiento y posterior auge del comercio justo, una alternativa de consumo que implica, más que ninguna otra, una proyección de solidaridad más allá de las fronteras del estado-nación del que es ciudadano cada consumidor.

Así pues, aunque la teoría del *cambio cultural* o *postmodernización* explica las razones por las que en las sociedades occidentales se ha producido un crecimiento de la solidaridad y los sentimientos humanitarios, resulta insuficiente para dar cuenta del surgimiento y auge de iniciativas como el comercio justo, que implican la solidaridad del consumidor con productores radicados más allá de las fronteras de su propio estado-nación. Esta solidaridad geográficamente extendida no puede explicarse sin asumir la existencia de un proceso de ampliación del 'radio de acción' sobre el que actúa la mirada del ser humano. Ese proceso, al que en este trabajo se denomina *orientación cognitiva global*, consistiría en una ampliación del espacio geográfico por el que la conciencia de los individuos se siente interpelada, y haría posible que estos dirigieran su mirada más allá de los límites del ámbito estatal-nacional. Un ámbito que desde la modernidad ha constituido el marco cognitivo que articulaba el espacio social, pues constituía la fuente de la que emanaba la ciudadanía.

En la actualidad, como consecuencia de la intensificación de los procesos de globalización, se está produciendo una transformación de la vida política a resultas de la cual, los gobiernos nacionales están cada vez más trabados en una amalgama de sistemas de gobernanza globales, regionales y de múltiples niveles (Held y McGrew, 2003: 31). Los problemas medioambientales, el terrorismo internacional, la defensa de los derechos humanos y las migraciones internacionales desbordan las jurisdicciones territoriales y hacen necesaria la cooperación internacional. La revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, por otro lado, permite el establecimiento de vínculos que trascienden las fronteras. Se generan así unos esquemas cognitivos que rompen el anterior isomorfismo entre el ámbito societal y el estatal-nacional. Estos esquemas permiten a los ciudadanos reconocer sus conexiones con personas de distintos puntos del planeta; que los problemas del mundo también les afectan, y que sus acciones tienen consecuencias para los demás (Keane, 2003).

Se produce así una compresión del espacio (Robertson, 1992) cuyo corolario es la expansión del horizonte de posibilidades de acción, mediante la apertura a nuevos valores, individuos y grupos (Brown, 1995: 56). Y esto provoca una expansión de las habilidades cognitivas, que se desplazan desde unos mapas cognitivos surgidos en escenarios de interacción local hacia otros más complejos, surgidos de la vida en el 'espacio de los flujos' (Castells, 1996). La expansión de las habilidades cognitivas permite a los ciudadanos ser conscientes del origen de los problemas que les afectan, ya sean estos de índole socioeconómica, ecológica o política (Rosenau, 1990: 335). No es ajena a ello la ampliación del capital educativo de las últimas décadas, ni el papel de los medios de comunicación y la revolución de las telecomunicaciones. Emerge así una conciencia global que potencia una autorreflexividad superadora de los marcos locales (Keane, 2003: 104) y genera un sentido de conectividad (Castells, 2006) y pertenencia global (Slater, 1996: 277). La globalización, pues, no sólo estaría cambiando el aspecto del mundo sino también la forma como este es percibido (Robertson, 1992; Waters, 1995; Beck, 2005). Esa dimensión reflexiva de la globalización es lo que en este trabajo se denomina *orientación cognitiva global*.

3. MÉTODO

3.1 Hipótesis y objetivos

El punto de partida de este trabajo lo constituye la afirmación de que la teoría del cambio cultural o postmodernización de Inglehart, por sí misma no es suficiente para explicar la emergencia de una nueva cultura de consumo y el creciente auge de nuevas alternativas de *consumo responsable* como el comercio justo. A partir de ahí, la hipótesis que orienta la investigación empírica que a continuación se presenta es que, para explicar la aparición y auge de iniciativas como el comercio justo, además de ese cambio cultural o postmodernización, es necesario postular la emergencia de un estilo cognitivo que amplía la perspectiva geográfica de aquellos que han adquirido y desarrollado valores postmaterialistas (como la solidaridad, el multiculturalismo, el respeto por los derechos humanos y el medio ambiente y la aceptación de la diferencia sexual), hasta ubicarlos en un marco claramente superior al del estado-nación, que hasta muy recientemente ha sido el dominante, habida cuenta de cuál era la instancia política de la que emanaba (y emana) la ciudadanía. Sólo mediante la activación de una orientación cognitiva que amplíe el 'radio geográfico' de acción sobre el que se proyectan valores como la solidaridad es posible entender la organización de redes de distribución de productos de comercio justo desde países occidentales, así como la existencia de consumidores dispuestos a adquirir productos procedentes de otros países a un mayor coste.

Esta *orientación global* es una capacidad cognitiva relacionada con el incremento del capital educativo, la influencia de los medios de comunicación y la creciente expansión de las telecomunicaciones, que podría ser considerada como la dimensión reflexiva de la globalización. De acuerdo con este planteamiento, el objetivo central de la investigación que se presenta consiste en examinar la presencia de esta orientación en los consumidores de productos de comercio justo. En caso de que la aportación de este constructo fuera relevante, se estaría evidenciando que la dimensión reflexiva de la globalización puede actuar como amplificador de los sentimientos humanitarios y solidarios.

La influencia de la mencionada orientación sobre el consumo de productos de comercio justo se examina junto a las dos dimensiones que Pérez-Díaz y López Novo han considerado, junto a la orientación global, como componentes básicos de la sensibilidad solidaria contemporánea: el sentido de eficacia personal y el sentimiento de compasión (Pérez-Díaz y López Novo, 2003: 58).

3.2 Estrategia metodológica y técnica de análisis

Para la realización de esta investigación se recurrió a los datos contenidos en una encuesta a la población española realizada por el CIS en mayo de 2001 (E-2419). Esta encuesta, con un tamaño muestral de 2.493 entrevistas de ambos sexos de 18 y más años,

contenía diversas preguntas relacionadas con el comercio justo que iban a permitir la construcción y operacionalización de tres variables que representan los tres componentes de la sensibilidad solidaria contemporánea. Asumiendo el supuesto de muestreo aleatorio simple, un nivel de confianza del 95,5% (dos sigmas), y un $p = q$, el error muestral de esta encuesta fue de ± 2 .

Para abordar los objetivos de esta investigación se han aplicado diversas técnicas estadísticas de análisis multivariable. En primer lugar, se ha recurrido a la técnica del *análisis factorial de componentes principales* para la construcción y operacionalización de las variables dependientes de la investigación. De ese modo se ha obtenido tres factores relacionados con la sensibilidad solidaria: el *sentimiento de eficacia* (vinculado a la confianza en las ONG), la *realización de donaciones económicas* (compasión) y la *orientación cognitiva global*. Una vez obtenidas las variables dependientes, la aplicación de la *prueba 't' de student* ha permitido examinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los tres factores relacionados con la sensibilidad solidaria agrupando a los entrevistados en función de que conocieran o no el comercio justo, y de que compraran o no este tipo de productos. Por último, se ha examinado la existencia de diferencias en los factores relacionados con la sensibilidad solidaria en función de la opinión que se tiene sobre el futuro del comercio justo a través del análisis de varianza unidireccional (ANOVA).

4. RESULTADOS

Como se ha señalado en líneas anteriores este trabajo pretende indagar el peso que, junto a otras dimensiones de la sensibilidad solidaria contemporánea, tiene la *orientación cognitiva global* sobre los consumidores de productos de comercio justo. Para abordar el mencionado objetivo se partió de ocho variables de la encuesta 2419 del CIS. Para reducir esa información y asegurar la unidimensionalidad y la validez convergente de las mismas se realizó un análisis factorial que finalmente arrojó tres factores que han sido adoptados como variables dependientes. Se pretendía examinar la influencia de diversas creencias y orientaciones relacionadas con la sensibilidad solidaria en el consumo de productos de comercio justo. El criterio para la selección de variables fue proporcionado por la reflexión de Pérez-Díaz y López Novo sobre la complejidad de la sensibilidad humanitaria contemporánea ya aludida. Estos autores han señalado que esta resulta de la combinación de dos sentimientos morales: el sentimiento de compasión, que “induce a las personas a ser receptivas al sufrimiento de sus semejantes”, y el sentimiento de eficacia personal, que “capacita para responder activamente a dicho sufrimiento”. Ambos sentimientos son necesarios, pero ninguno de los dos es, por sí mismo, suficiente (2003: 58). Y junto a estos dos sentimientos, una característica de la sensibilidad humanitaria actual es que el ámbito objeto de compasión tiende a expandirse hasta abarcar el conjunto de la humanidad (2003: 59). Por tanto, a los dos sentimientos iniciales habría que añadir

esta ampliación de su ámbito de acción, que podría considerarse como la dimensión reflexiva de la globalización.

Esta aclaración conceptual resultó útil para la construcción y operacionalización de las variables referidas a la sensibilidad solidaria. El cuestionario del estudio 2419 del CIS contenía preguntas cuyo contenido podía suponerse relacionado con los tres componentes señalados por Pérez-Díaz y López Novo. A priori se consideró que el *sentimiento de eficacia* podía construirse a partir de preguntas referidas a la convicción en la eficacia de la acción de las ONG para la resolución de los problemas del tercer mundo, y la confianza en el papel futuro de las ONG a escala internacional. En cuanto a la *orientación cognitiva global*, había dos preguntas que también mostraban una relación teórica con el factor esperado: el interés por la procedencia geográfica y las condiciones de producción de los productos adquiridos y el grado de acuerdo con la idea de que el mundo es cada vez más complejo y ello hace necesaria una acción internacional. Por último, para la operacionalización de los *sentimientos de compasión* se recurrió a las preguntas que contenían información relativa a la entrega de donaciones económicas por causas humanitarias y a la colaboración económica con ONG, aspectos que, por tanto, podían verse como la materialización comportamental de la compasión. A estas seis variables se añadieron otras dos de las cuales se suponía podían estar relacionadas con alguno de los tres factores esperados: el conocimiento y la valoración de las ONG internacionales.

Tras la aplicación del análisis factorial a las ocho variables, se extrajeron 3 factores que explicaban un 56,3% de la varianza y reflejaban los tres componentes de la solidaridad contemporánea esperados. El método de extracción fue el de componentes principales y la rotación normalización Varimax con Kaiser. El análisis resultó significativo ($p < 0.001$, *Bartlett's Test of Sphericity*), con un ajuste muestral de 0.642 (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy).

Tabla 1. Resultados del Análisis Factorial

Variables incluidas en el Análisis Factorial	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Convicción eficacia de la acción de las ONG en la resolución de problemas de los países en vías de desarrollo	0,734	0,087	0,143
Valoración de la acción de las ONG internacionales	0,745	0,047	0,047
Confianza en el papel futuro de las ONG a escala internacional	0,640	0,078	-0,057
Donaciones económicas a causas humanitarias	0,083	0,861	0,067
Colaboración económica con ONG	0,118	0,848	0,104
Interés país procedencia geográfica y condiciones producción	-0,026	0,002	0,748
Complejidad mundo y necesidad acción internacional	-0,066	0,257	0,622
Conocimiento ONG de solidaridad internacional	0,322	-0,025	0,582
Varianza explicada por cada factor	20,4%	19,3%	16,6%
Varianza acumulada	20,4%	39,7%	56,3%

Los factores obtenidos fueron los siguientes:

- *Factor 1: Sentimiento de eficacia.* El primer componente arrojado por el análisis factorial explica un 20,4% de la varianza y se forma por la saturación positiva de los ítems que contienen la convicción de la eficacia de la acción de las ONG en la resolución de los problemas de los países en vías de desarrollo y la valoración positiva de la actividad de las ONG de solidaridad internacional. Puede ser denominado *sentimiento de eficacia*, ya que recoge la creencia en la eficacia presente y futura de las ONG como vehículo para la resolución de problemas de países en vías de desarrollo. Se trata de una creencia relevante en la configuración de la sensibilidad solidaria actual, ya que el sentimiento de compasión, por sí solo, no basta para motivar la acción humanitaria, pues sólo se traduce en acción en la medida en que las personas albergan sentimientos de eficacia.
- *Factor 2: Donaciones económicas (compasión).* Con saturaciones superiores a 0,8, este factor incluye los ítems referentes a los comportamientos de expresión humanitaria de los españoles: entrega de donaciones económicas a campañas de apoyo a catástrofes naturales en el mundo, y colaboración económica con organizaciones no gubernamentales. Este factor, que explica un 19,3% de la varianza total, puede ser considerado como una expresión de la compasión.
- *Factor 3: Orientación cognitiva global.* Este tercer factor es resultado de la saturación de los ítems que recogen el interés por la procedencia geográfica de los productos habitualmente adquiridos, la afirmación de que la sociedad es cada vez más compleja y ello hace necesaria la acción internacional, y por último, el conocimiento de las ONG de solidaridad internacional. Hay en estas tres afirmaciones un estilo de pensamiento que muestra una orientación cognitiva superadora del marco estatal-nacional. Este factor supone un 16,6% de la varianza total.

En definitiva, pues, frente al carácter más normativo del factor *donaciones económicas*, vinculado a los sentimientos de compasión, el *sentimiento de eficacia* y la *orientación cognitiva global* tendrían un carácter más trasversal, relacionado con la confianza, en el primer caso, y relacionado con la ampliación geográfica del ángulo de visión, en el segundo.

Una vez obtenidos y examinado el contenido de los factores que van a desempeñar el papel de variables dependientes se ofrece un análisis pormenorizado de la *orientación cognitiva global*, junto a los otros dos factores obtenidos en el análisis de componentes principales y que constituyen los elementos de la sensibilidad humanitaria: por un lado, el sentimiento de eficacia, y por otro, la realización de donaciones económicas, que desde la perspectiva adoptada en esta investigación, supondría la materialización económica de los sentimientos de compasión. Este análisis se lleva a cabo mediante la detección

de diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones obtenidas por la población española en esos tres factores, en función de su conocimiento y compra de productos de comercio justo.

Como puede apreciarse en la tabla 2, los individuos que afirman ser conocedores del comercio justo como alternativa de consumo (35,9% de la población española), presentan puntuaciones más elevadas en los tres factores obtenidos en el análisis factorial.

Tabla 2. Media y desviación típica de los factores en conocimiento del comercio justo

Conocimiento del comercio justo		N	Media	Desviación típica
Sentimiento de eficacia	Conoce	896	0,016	1,057
	No conoce	1.586	-0,011	0,967
Donaciones económicas	Conoce	896	0,172	1,006
	No conoce	1.586	-0,096	0,985
Orientación cognitiva global	Conoce	896	0,369	0,734
	No conoce	1.586	-0,203	1,066

Tras aplicar la prueba estadística de la 't' de student se puede comprobar, que aquellos que son conocedores del comercio justo como alternativa de consumo, obtienen unas puntuaciones significativamente más elevadas tanto en el factor de *donaciones económicas* como en el de *orientación cognitiva global*, pero no en *sentimiento de eficacia* (tabla 3).

Tabla 3. 't' de student para muestras independientes (conocimiento del comercio justo)

Factores	T	GL	Sig. (bilateral)
Sentimiento de eficacia	-0,652	2.480	0,515 ns
Donaciones económicas	6,416	1.824	0,000 ***
Orientación cognitiva global	15,755	2.386	0,000 ***

*** ($p < 0,001$); ** ($p < 0,01$); * ($p < 0,05$); ns (no significativo)

En segundo lugar, los compradores de productos de comercio justo (16,1% de la población) presentan unas puntuaciones medias significativamente más elevadas en los factores de *donaciones económicas* y *orientación cognitiva global*, tal como muestran las tablas 4 y 5.

Tabla 4. Media y desviación típica de los factores en compra de comercio justo

Compra de productos de comercio justo		N	Media	Desviación típica
Sentimiento de eficacia	Ha comprado	402	0,028	1,053
	No ha comprado	415	-0,018	1,054
Donaciones económicas	Ha comprado	402	0,335	0,997
	No ha comprado	415	0,008	0,998
Orientación cognitiva global	Ha comprado	402	0,471	0,722
	No ha comprado	415	0,265	0,723

Tabla 5. 't de student' para muestras independientes (compra de comercio justo)

Factores	T	GL	Sig. (bilateral)
Sentimiento de eficacia	0,618	815	0,537 ns
Donaciones económicas	4,676	815	0,000 ***
Orientación cognitiva global	4,074	815	0,000 ***

*** ($p < 0,001$); ** ($p < 0,01$); * ($p < 0,05$); ns (no significativo)

Así pues, la población española que conoce o compra productos de comercio justo tiene puntuaciones significativamente más elevadas en los factores de *donaciones económicas* y *orientación cognitiva global* que aquella que no lo es. Algo que no se puede afirmar respecto al *sentimiento de eficacia*, ya que no se han detectado diferencias estadísticamente significativas entre la población que conoce y compra esta modalidad de consumo respecto a lo que no lo hace.

Los resultados expuestos en las líneas anteriores pueden ser complementados con el análisis de la opinión de los entrevistados sobre la evolución futura del comercio justo. La encuesta proporcionaba tres opciones de respuesta al respecto de las cuales debían elegir sólo una. En primer lugar, la opinión de que el comercio justo constituiría la base del comercio mundial, por cuanto su filosofía y criterios de actuación podrían extenderse a otros ámbitos y sectores del comercio. En segundo lugar, la consideración de que el comercio justo podría constituirse en el futuro en una forma más de consumo, en relación con el surgimiento de un entorno comercial más plural en el que podrían convivir distintas formas de consumo, todas ellas legítimas. Y por último, la idea de que el comercio justo puede ser considerado como una moda que acabará desapareciendo.

A continuación se examina la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los tres factores que componen la sensibilidad humanitaria contemporánea en función de la opinión que el entrevistado tiene sobre el futuro del comercio justo. Como puede apreciarse en la tabla 6, los que se muestran más acordes con la idea de que el

comercio justo será una forma más de comportamiento de consumo en el futuro obtienen las puntuaciones más elevadas en el factor de *orientación cognitiva global*. Por otro lado, los que se muestran más inclinados a pensar que el comercio justo constituirá la base del comercio mundial obtienen las puntuaciones más altas en los factores de *sentimiento de eficacia* y *donaciones económicas*, y una puntuación también alta en el factor de *orientación cognitiva global*. El análisis de varianza unidireccional (tabla 7) confirma que las diferencias estadísticas son significativas en los tres factores.

Tabla 6. Media y desviación típica de los factores en futuro del comercio justo

Opinión sobre la evolución futura del comercio justo		N	Media	Desviación típica
Sentimiento de eficacia	Base del comercio mundial	139	0.293	0.961
	Una forma más de consumo	1209	0.052	1.002
	Una moda que desaparecerá	288	-0.478	1.234
	No sabe	841	0.039	0.856
Donaciones económicas	Base del comercio mundial	139	0.180	0.974
	Una forma más de consumo	1209	0.053	1.010
	Una moda que desaparecerá	288	-0.013	1.004
	No sabe	841	-0.089	0.981
Orientación cognitiva global	Base del comercio mundial	139	0.224	0.866
	Una forma más de consumo	1209	0.268	0.792
	Una moda que desaparecerá	288	0.101	0.811
	No sabe	841	-0.460	1.176

Tabla 7. ANOVA unidireccional para la variable futuro del comercio justo

Factores	SC	GL	MC	F	P
Sentimiento de eficacia	82.168	3	27.389	28.305	0.000 ***
Donaciones económicas	14.533	3	4.844	4.869	0.002 **
Orientación cognitiva global	274.989	3	91.633	102.481	0.000 ***

*** ($p < 0.001$); ** ($p < 0.01$); * ($p < 0.05$); ns (no significativo)

En definitiva los análisis sobre la opinión de los españoles en torno al futuro del comercio justo han revelado que aquellos que consideran que este constituirá la base del comercio mundial o una forma más de consumo obtienen puntuaciones, de manera respectiva, puntuaciones más elevadas y significativamente más elevadas en el factor de *orientación cognitiva global*.

5. CONCLUSIONES

La sociología del consumo ha sugerido durante los últimos años la aparición y desarrollo de un *consumo responsable* caracterizado por priorizar valores de solidaridad, responsabilidad social y respeto por los derechos humanos y el medio ambiente en sus decisiones de compra. Se afirma que los nuevos consumidores muestran una creciente sensibilidad en relación con sus actos de consumo y no sólo toman en consideración aspectos como el precio, la calidad y la facilidad de adquisición de los productos, sino también dónde y cómo han sido fabricados, además de quién se beneficia con su compra (Burns, 1995). Según estos planteamientos, cada vez más, una importante porción de consumidores prefiere adquirir productos y marcas que se elaboran sin utilizar mano de obra infantil, sin condiciones de contratación injustas o sin salarios indignos y sin que peligre la seguridad, el puesto de trabajo o el medio ambiente (Barber, 2001: 112). Una de las propuestas que encajaría en ese *consumo responsable*, el comercio justo, podría ser definida como un sistema alternativo de relaciones comerciales entre los países productores del Sur y los consumidores de los países del Norte, que trata de actuar sobre las transacciones comerciales y de trata de cambiar las percepciones y los hábitos de sus ciudadanos.

La investigación que se ha presentado partía de la asunción de que el cambio cultural o postmodernización postulado por Inglehart (1977, 1991, 2001), constituye el marco social en el que ha surgido esa *consumo responsable*, en la que se sitúan iniciativas como el comercio justo, ya que explicaría las razones por las que en las sociedades occidentales se ha producido un crecimiento de las expresiones de solidaridad como criterio relevante en las decisiones de consumo. Sin embargo, este planteamiento no explicaría por qué los ciudadanos proyectan su solidaridad más allá de las fronteras del estado-nación del que son miembros. Para que se produzca este segundo proceso es necesario que surja una *orientación cognitiva global* que amplíe el espacio geográfico por el que la conciencia humana se siente interpelada y supere el marco cognitivo estatal-nacional propio de la modernidad (Keane, 2003; Slater, 1996), lo que algunos han denominado la dimensión reflexiva de la globalización (Robertson, 1992; Waters, 1995; Beck, 2005).

Este trabajo ha partido de la hipótesis de que el trasfondo cultural que explicaría la aparición y desarrollo de alternativas de consumo como el comercio justo sería la convergencia entre los procesos de postmodernización y globalización reflexiva. De acuerdo con esa hipótesis, la base cultural necesaria para la viabilidad social de una iniciativa como el comercio justo, requiere un proceso de postmodernización que situé en un lugar central valores postmaterialistas como la solidaridad, así como el desarrollo de una globalización reflexiva, que haga posible la emergencia de una *orientación cognitiva global*, con la que la mirada solidaria cruce las fronteras del estado-nación. A partir de ese planteamiento la presente investigación ha examinado en que medida puede afirmarse

que los consumidores españoles de comercio justo se caracterizan por una mayor presencia de esa orientación. Se ha estudiado la influencia de este factor sobre el consumo de productos de comercio justo, junto a los dos factores que según Pérez-Díaz y López Novo (2003: 58) integran el campo cultural de la sensibilidad humanitaria contemporánea: el sentimiento de eficacia y la compasión (registrada a través de la realización de donaciones económicas por causas humanitarias).

Por lo que se refiere a este objetivo, este trabajo ha mostrado la existencia de una *orientación cognitiva global* significativamente mayor en los consumidores españoles de productos de comercio justo. Tanto aquellos individuos que conocen el comercio justo como alternativa de consumo (35,9% de la población española), como aquellos que en alguna ocasión han comprado productos de estas características (16,1% de la población española), obtienen puntuaciones estadísticamente más elevadas en la mencionada dimensión. Así lo confirman las pruebas de contraste de medias ('t' de student), aplicadas a las puntuaciones en el mencionado factor. Estos resultados han quedado reforzados con la realización de un análisis de regresión en el que se incluyó como variables dependientes el conocimiento y la compra de productos de comercio justo, y como independientes los restantes componentes de la sensibilidad solidaria: el *sentimiento de eficacia*, las *donaciones económicas* (compasión) y la *orientación cognitiva global*. Por otro lado, los análisis estadísticos realizados también han mostrado que los individuos que tienen una mayor convicción en torno a las posibilidades futuras del comercio justo (tanto aquellos que lo consideran base del comercio mundial como aquellos que opinan que se convertirá en una modalidad más de consumo) presentan puntuaciones más elevadas en este factor.

Todo ello demuestra que estamos ante un importante componente de la sensibilidad solidaria que también se encuentra presente en el ámbito del consumo, que junto a los sentimientos de compasión y eficacia da forma a la sensibilidad solidaria (Pérez-Díaz y López Novo, 2003: 58). Más concretamente, los resultados obtenidos revelan que la *orientación cognitiva global* es una precondition que para activar una práctica debe combinarse con un elemento normativo (la propia expresión 'comercio justo' ya contiene, en su adjetivo, ese elemento normativo). Su surgimiento haría posible que los individuos tomen conciencia del origen de los problemas que les afectan, ya sean estos de índole socioeconómica, ecológica o política (Rosenau, 1990: 335). Se trataría, pues, de una ampliación cognitiva que permitiría a los individuos comprender el entorno global que los rodea y generar juicios sobre el mismo. Todo ello produciría un incremento de la conciencia de las posibilidades de actuar a escala global, y la conciencia de que los actos de cada individuo pueden tener repercusiones globales. Esta dimensión, pues, propiciaría una ampliación del 'radio de acción' y por tanto una superación de las fronteras del estado-nación, que con anterioridad actuaban como limitadores del espacio contenido en el ángulo de visión de los ciudadanos.

Los resultados obtenidos permiten considerar el comercio justo como un producto de la convergencia entre dos grandes tendencias culturales de nuestra era: la postmodernización y la globalización. La primera aumentaría la centralidad de los valores postmaterialistas. La segunda, merced a su dimensión reflexiva, propiciaría una ampliación del marco cognitivo de los ciudadanos y, en consecuencia, una apertura del espacio geográfico sobre el que proyectan la mirada y desde el que se sienten interpelados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, L. E. (2005): *La Era del Consumo*, Siglo XXI, Madrid.
- BARBER, B. J. (2001): *A Place for Us*, Farrar/Pantheon Books, New York.
- BAUMAN, Z. (2001a): *La sociedad individualizada*, Cátedra, Madrid.
- BAUMAN, Z. (2001b): *La postmodernidad y sus descontentos*, Akal, Madrid.
- BECK, U. (1992): *Risk Society. Towards a new Modernity*, Sage, London.
- BECK, U. (2000): *La democracia y sus enemigos*, Paidós, Barcelona.
- BECK, U. (2005): *La mirada cosmopolita o la guerra es la paz*, Paidós, Barcelona.
- BECK, U., y BECK-GERNSHEIM, E. (2003): *La individualización. El individualismo institucionalizado y sus convenciones sociales y políticas*. Paidós, Barcelona.
- BECK, U., GIDDENS, A. y LASH, S. (1994): *Modernidad reflexiva. Política, tradición y estética en el orden moderno*. Alianza Editorial, Madrid.
- BOULSTRIDGE, E. y CARRIGAN, M. (2000): Do Consumers Really Care about Corporate Responsibility? *Journal of Communication*, 4 (4), pp. 355-368.
- BROWN, R. (1995): Globalization and the national project, en Macmillan, J. y Linklater, A. (ed.) *Boundaries in Question*, Pinter, London.
- BURNS, S. (1995): *Fair Trade: A Rough Guide for Business*, Twin, London.
- CARRARO, F., FERNÁNDEZ, R. y VERDÚ, J. (2006): *El rompecabezas de la equidad. Investigación y aportes críticos al Comercio Justo*, Icaria, Barcelona.
- CARRIGAN, M. y ATTALLA, A. (2001): The Myth of the Ethical Consumer: Do Ethics Matter in Purchase Behavior? *Journal of Consumer Management*, 18 (7), 560-577.
- CASTELLS, M. (1996): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol.1, *La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASTELLS, M. (ed.) (2006): *La sociedad red: una visión global*, Alianza Editorial, Madrid.
- COWE, R. y WILLIAMS, S. (2000): *Who Are the Ethical Consumers?* Coop. Bank, Manchester.
- CROCKER, D. y LINDEN, T. (1998): *Ethics of Consumption: The Good Life, Justice and Global Stewardship*, Roman & Littlefield Publishers, New York.
- DE PELSMACKER, P., DRIESSEN, L. y RAYP, G. (2005): Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee, *Journal of Consumer Affairs*, 39 (2), 361-383.
- DE PELSMACKER, P., JANSSENS, W., STERCKX y MIELANTS, C. (2005): Valores del consumidor, creencias, actitudes y comportamiento de compra respecto al comercio justo, *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, 2 (2), 50-69.
- DICKSON, M. A. (2001): Utility of No-Sweat Labels for Apparel Consumers: Profiling Label Users and Predicting their Purchases, *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), 96-119.
- DURNING, A. T. (1994): *¿Cuánto es Bastante? La Sociedad de Consumo y el Futuro de la Tierra*, Apóstrofe, Barcelona.

- FRIZSCHE, D. J. (1995): Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 909-922.
- HELD, D. y MCGREW, A. (2003): *Globalización/antiglobalización*, Paidós, Barcelona.
- INSTITUT CATALÀ DE CONSUM (2004): *Els Catalans i el Comerç Just*, Institut Català del Consum, Barcelona.
- INGLEHART, R. (1977): *The Silent Revolution: Changing values and political styles among Western publics*, Princeton University Press, Princeton.
- INGLEHART, R. (1991): *El Cambio Cultural en las Sociedades Industriales Avanzadas*, CIS/Siglo XXI, Madrid,
- INGLEHART, R. (2001): *Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*, CIS/Siglo XXI, Madrid.
- KEANE, J. (2003) Reflexiones sobre la sociedad civil global, en Vidal Beneyto, J. (ed.) *Hacia una Sociedad Civil Global*, Editorial Taurus, Madrid.
- LITRELL, M. A. y DICKSON, M. A. (1999): *Social Responsibility in the Global Market: Fair Trade of Cultural Products*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- LLOPIS-GOIG, R. (2008): El comercio justo en la opinión pública española. Perfiles y orientaciones. *Papers, Revista de Sociología*, número 88, pp. 61-80.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, C. (2001): Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts and Research Directions, *European Journal of Marketing*, 35 (3-4), 457-484.
- MATATHIA, I. y SALZMAN, M. (2001): *Tendencias: Estilos de Vida Para el Nuevo Milenio*, Barcelona, Planeta.
- MORACE, F. (1990): *Controtendenze*, Domus Academy, Milano.
- MORI (2000): *European Attitudes towards Corporate Social Responsibility*, Research for CSR Europe, MORI, London.
- NODÉ-LANGLOIS, N. y RIZET, L. (1995): *La consommation*, Le Monde Éditions, Paris.
- PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J. P. (2003): *El Tercer Sector Social en España*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- RITZER, G. (2001): *Explorations in the Sociology of Consumption*, Sage, London.
- ROBERTS, J. A. (1996): Will the Real Socially Responsible Consumer Please Step Forward? *Business Horizons*, 39 (1), pp. 79-83.
- ROBERTSON, R. (1992): *Globalization: Social Theory and Global Culture*, Sage, London.
- ROCHEFORT, R. (1996): *La Société des Consommateurs*, O. Jacob, Paris.
- ROSENAU, J. N. (1990): *Turbulence in World Politics: a Theory of Change and Continuity*, Princeton University Press, Princeton.
- SETEM (2006): *El Comercio Justo en la Comunidad de Madrid*, Setem, Madrid.
- SLATER, D. (1996): Other Contexts of the Global: A Critical Geopolitics of North-South Relations, en E. Kofman y G. Young (eds.) *Globalization: Theory and Practice*, Pinter, London.
- SIKULA, A. S. y COSTA, A. D. (1994): Are Women More Ethical than Men? *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 859-871.

- THE ROPER ORGANIZATION INC. (1990): *The Environment: Public Attitudes and Individual Behavior*, The Roper Organization, New York.
- TITUS, P. A. y BRADFORD, J. L. (1996): Reflections on Consumer Sophistication and its Impact on Ethical Business Practice, *Journal of Consumer Affairs*, 30 (1), 170-195.
- TSALIKIS, J. y ORTIZ-BUONAFINA, M. (1990): Ethical Beliefs' Differences of Males and Females, *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 509-517.
- WATERS, M. (1995): *Globalization*, Routledge, London.

PANORAMA

Gabriel Ferrero y de Loma-Orsorio
Pilar Baselga Bayo

LA AGENDA DE LA EFICACIA DE LA AYUDA Y LA SOCIEDAD
CIVIL. RETOS Y OPORTUNIDADES¹
AGENDA ON AID EFFICIENCY AND CIVIL SOCIETY.
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Gabriel Ferrero y de Loma-Orsorio, Doctor en Planificación del Desarrollo, Profesor de Desarrollo y Cooperación en la Universidad Politécnica de Valencia. En la actualidad, Subdirector General de Planificación, Políticas para el Desarrollo y Eficacia de la Ayuda, perteneciente a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. Participante en la negociación de la Agenda para la Acción de Accra como representante de España en el *Working Party on Aid Effectiveness*, en Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, y miembro de la representación de España en el III Foro de Alto Nivel de Accra

Pilar Baselga Bayo, Doctora en Desarrollo Rural, Profesora de Desarrollo y Cooperación en la Universidad Politécnica de Valencia. En la actualidad, Jefa del Área de Políticas de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Rural en la D.G. de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España.

RESUMEN

Tras la “agenda del cambio social” en los años 90 y la emergente “nueva agenda de la pobreza” de principios de 2000 (Maxwell, 2003), desde la comunidad donante se está realizando un importante esfuerzo para lograr la “eficacia de la ayuda al desarrollo”. La

¹ Agradecemos la colaboración de Rocío Muñoz Rufo por el apoyo prestado para la preparación de este artículo.

Declaración de París y el trabajo desarrollado en el seno de la OCDE-CAD y la UE, suponen la máxima representación de esta tendencia.

La nueva “agenda de la eficacia de la ayuda” puede entenderse de dos maneras diferentes: por un lado, como un enfoque de gestión dirigido por el donante que busca más valor en las inversiones de la ayuda. Por otro, como una sólida herramienta para, precisamente, tener en cuenta una visión más amplia del desarrollo, y como una redefinición totalmente diferente de la relación donante-receptor tradicional. Se pueden identificar varias “ventanas de oportunidad” para un cambio en profundidad en este nuevo contexto, que plantea un indudable reto al rol tradicional de las ONGD.

En este artículo se discuten los antecedentes, enfoques subyacentes en la agenda de eficacia y los retos y las oportunidades que ésta presenta para la sociedad civil.

PALABRAS CLAVE

Cambio social, eficacia de la ayuda, enfoque del proceso de aprendizaje, responsabilidad, ONGD, sociedad civil.

ABSTRACT

Following the “Social Change Agenda” in the 90’s and the emergent “new poverty agenda” from the beginning of 2000 (Maxwell, 2003), the donors community is making a great effort in order to achieve the “efficiency in the development aid”. The Paris Statement and the work realized in the OECD-DAC and EU are the highest representation of this tendency.

The new “Aid Efficiency Agenda” can be understood in two different ways. In one hand as a management approach guided by the donor in a search of more value in aid investments. In the other hand as a solid tool to, in fact, bear in mind a wider view of development and as a new redefinition, totally different from the traditional donor-receptor relationship. Some “opportunity windows” can be identified to get a deep change in this new context, proposing a certain challenge to the traditional role of NGDO’s.

In this article, backgrounds, underlying approaches to efficiency agenda, and the challenges and opportunities to civil society that it shows are discussed.

KEYWORDS

Social change, help efficiency, approach to the learning process , responsibility, NGDO, civil society.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. LA AGENDA DE EFICACIA DE LA AYUDA Y SUS PRINCIPIOS
3. DE PARÍS A ACCRA: EL ESPACIO DE LA SOCIEDAD CIVIL HACIA UNA AGENDA MÁS INCLUSIVA
4. DIFERENTES VISIONES SOBRE EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. ¿MANTENIENDO EL *STATU QUO* O UNA VERDADERA REVOLUCIÓN?
5. EL ROL LA SOCIEDAD CIVIL PARA UNA COOPERACIÓN TRANSFORMADORA
6. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

Gran parte de la historia del desarrollo y la cooperación internacional ha tenido en el centro la definición y la distribución de los roles de las diferentes partes involucradas en el mismo. Una buena parte de la teoría del desarrollo y de la historia de la cooperación puede describirse en función de cómo se ha previsto, modelizado o priorizado el rol del estado, de las organizaciones de la sociedad civil, del sector privado lucrativo, de las organizaciones donantes, de los gobiernos centrales o locales tanto de “donantes” como de los “receptores”...

Mucho se ha escrito, desde luego, sobre el rol de la sociedad civil organizada en el desarrollo y la cooperación internacional. Los trabajos de Easman y Uphoff (1980 y 1982) y de éste último (1990), de Hirschman (1984), sobre las organizaciones de base en el desarrollo y la lucha contra la pobreza, o los de David Korten (1987 y 1992)—con las contribuciones pioneras sobre el carácter evolutivo de las ONGD—, sientan las bases de una corriente de trabajo ampliamente reconocible y reconocida, que también ha analizado los problemas de eficacia global de la acción de cooperación internacional de las mismas (Riddell y Robinson, 1992; Edwards y Hulme, 1995).

Gran parte de esta discusión ha evolucionado con el rol cambiante de las ONGD y de la sociedad civil y la reflexión sobre cuál es o debe ser el centro de su actividad y su razón de ser.

Así, en los ochenta, en paralelo a la extensión del pensamiento neoliberal, toman protagonismo incipiente y creciente las intervenciones de las ONG como sustitutivas del

Estado² -convirtiéndose en un actor importante y con gran potencial en el proceso de desarrollo. Estos organismos, que en décadas anteriores desarrollaban su actividad casi exclusivamente a través de donaciones y proyectos caritativo-asistenciales, comienzan a ejecutar proyectos de desarrollo principalmente a nivel comunitario en diferentes sectores (salud, educación, producción, etc.). Se asiste a un proceso de decrecimiento drástico de la burocracia de los Estados y la práctica desaparición de sus órganos de planificación, la descapitalización humana del aparato del Estado y la disminución de su tamaño y presencia, acompañado de un **crecimiento importante del sector no gubernamental en el que recaen las funciones que el Estado** deja de asumir (fundamentalmente en salud, educación y atención a los más pobres, pero también en servicios de apoyo a la producción como asistencia técnica, financiamiento, etc.).

En gran medida como reacción al fracaso de los modelos de planificación centralizados, top-down y tecnocráticos, diferentes autores introducen desde principios de los ochenta la noción de **proceso de aprendizaje** y de la planificación participativa “de abajo hacia arriba” (bottom-up) como elementos centrales de las intervenciones de desarrollo, sean del alcance que sean. Por otro lado, en el sector no gubernamental se comienzan a aplicar enfoques, métodos y técnicas derivados de la Investigación Acción Participativa. También otros métodos que incorporaban la participación de los beneficiarios de las intervenciones, los cuales se extienden durante los noventa, y se formalizan en el campo de la cooperación al desarrollo como la familia de **enfoques participativos** (Chambers, 1994 a-b-c).

Más recientemente, la participación y el aprendizaje se han visto como un fin en sí mismos para el ejercicio de los derechos en los **Enfoques basados en Derechos** para el desarrollo, donde los desequilibrios de poder entre individuos, organizaciones formales o informales a diferentes niveles y en diferentes tipos de poder (Gaventa, 2006) son la clave de la pobreza y de la desigualdad. Desde este enfoque, el cual recoge la teoría de la complejidad para explicar la naturaleza del cambio social, las relaciones son clave (Eyben, 2006; Groves y Hinton, 2004).

Este panorama se mantiene hasta mediados los años noventa, cuando el fracaso de los modelos neoliberales comienza a ser evidente y se produce en el plano teórico el proceso de lenta y progresiva convergencia de pensamiento sobre desarrollo, alrededor de la noción de desarrollo humano sostenible, lo que da lugar a un **renacimiento de la actividad de planificación** a finales de los noventa y principios del siglo XXI bajo nuevos enfoques y perspectivas.

En este contexto, las ONGD refuerzan su papel de co-partícipes del desarrollo con un enfoque más integral y territorial en la acción sobre el terreno, estableciendo una

² Acción de las ONG que en general, en cuanto a principios, métodos y aplicaciones, paradójicamente, se circunscriben más en los postulados del desarrollo alternativo.

visión mucho más integrada con la **incidencia política, la educación para el desarrollo y la acción colectiva global**, características de la “sociedad civil global” actual.

Por lo que respecta al rol de los gobiernos, al comienzo del nuevo Milenio los líderes mundiales establecieron una nueva agenda para luchar contra la pobreza. El fenómeno de la fatiga del donante –el descenso sostenido durante los años 90 de la Ayuda Oficial al Desarrollo, reflejando el “cansancio” por gestionar grandes cantidades de ayuda sin apreciar cambios globales ni decrecimiento apreciable de la pobreza mundial - se encontraba, a principios de siglo, en plena actualidad. Este fenómeno puso de manifiesto la existencia de serias dudas sobre la eficacia real de la ayuda en conseguir los resultados que la justifican (Madeley, *et al.*, 1991; Dollar y Pritchett, 1998; Alonso y Fitzgerald, 2003).

En este contexto, y bajo estos interrogantes, se celebra en septiembre de 2000 la Cumbre del Milenio. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) articularon un conjunto de objetivos específicos y metas para 2015. Este listado de objetivos, altamente criticados –y criticables- por su carencia aparente de contenido político, no especificados ni por región ni por país, y sin mención sobre las medidas a ser puestas en práctica o sobre las causas multidimensionales de la pobreza, sí tuvieron la capacidad suficiente para alentar un nuevo compromiso a favor de la erradicación de la misma traducido en el Consenso de Monterrey en 2002 en la financiación para el desarrollo.

Este nuevo acuerdo sobre los objetivos a alcanzar (ODM), fue acompañado de una propuesta sobre cómo luchar contra la pobreza en línea con el Informe de Desarrollo Mundial 2001 del BM y del paradigma multidimensional del desarrollo humano. En lo que se refiere a nivel país, los países deberían disponer de Estrategias de Reducción de la pobreza siguiendo el ejemplo de los países altamente endeudados (HIPC), y construir unos marcos de gasto a medio plazo y marcos de resultados para así apoyar las inversiones y la ayuda públicas. Este dispositivo técnico completó lo que Simon Maxwell denominó “La nueva agenda de la pobreza” (Maxwell, 2003).

Al mismo tiempo, los donantes comenzaron a reflexionar sobre sus propias prácticas a la hora de distribuir la ayuda. Si bien fue concebido durante la era Wolfensohn-Stiglitz (en forma de propuesta para un Marco Integral de Desarrollo en 1998), el BM estableció la iniciativa “Armonización de la ayuda” que culminó en el Foro de Alto Nivel de Roma (2003), seguida por la reunión de Marrakech sobre Gestión Basada en Resultados en 2004, y que condujo a la celebración del Foro de Alto Nivel de París sobre eficacia de la ayuda, promovido por el CAD, en 2005. Fue en París donde, bajo el fuerte liderazgo del CAD-OCDE, el BM y la UE, se conformó una nueva agenda de trabajo centrada en buscar la máxima eficacia de la ayuda al desarrollo. Este conjunto de proposiciones, principios, metas, indicadores y programa de trabajo, se conoce en la actualidad comúnmente como la “Nueva Agenda de la Eficacia de la Ayuda”, y así nos referiremos a ella en el presente artículo.

De este modo, la forma en la que la ayuda es gestionada, también se incorpora en primer plano en lo que se refiere a su eficacia, sumándose al tradicionalmente exigido “buen comportamiento” de los “receptores”. Se reconocía, tal y como se afirmó en Monterrey, que el incremento de la AOD es de vital importancia, pero que esta es solo *una* de las condiciones para avanzar en la reducción de la pobreza. La nueva Agenda de Eficacia de la Ayuda se ha revelado como el primer compromiso mundial para cambiar cómo se gestiona la ayuda y no sólo qué hacer y cuánto es distribuido.

¿Cuál es el rol que las ONGD juegan en este proceso de redefinición del “modo de hacer” cooperación al desarrollo? Si, como se verá en el apartado siguiente, el diagnóstico del problema de la ineficacia se ha centrado en los gobiernos de donantes y receptores, ¿son las ONGD ajenas al problema? ¿Son, como los gobiernos, parte del problema y parte de la solución?

2. LA AGENDA DE EFICACIA DE LA AYUDA Y SUS PRINCIPIOS

El diagnóstico sobre la ineficacia de la ayuda en el que se basa la construcción de la nueva doctrina sobre la eficacia, gira alrededor de los problemas de comportamiento de los gobiernos de los países donantes y de los de los socios. En general, los elementos identificados como causantes de la ineficacia (que, por otra parte, fueron anticipados en aportaciones de autores como Bernard Lecomte -1986-, y caracterizados en Ferrero, 2004) están relacionados con las dificultades de apropiación y liderazgo de los gobiernos de los países socios sobre sus políticas de desarrollo –escasamente coherentes y sólidas-, resaltando la incidencia en este problema del propio comportamiento de los países donantes y de la naturaleza de la ayuda al desarrollo.

Éstos, debido a la búsqueda de visibilidad individual, y a las presiones por controlar los recursos que destinan, favorecen tradicionalmente una ayuda dispersa, articulada en proyectos aislados, poco o nada coordinada con otros donantes, imponiendo contenidos de políticas, programas y proyectos. Como resultado, las capacidades de los países donantes para disponer de planes nacionales coherentes, generados y liderados por ellos mismos, se han visto seriamente minadas. Gran parte de los esfuerzos de los gobiernos de países receptores se ha dedicado, en este contexto, a atender a una multitud de donantes, con agendas y prioridades diferentes, procedimientos particulares, con misiones descoordinadas de definición de proyectos y de seguimiento. En definitiva, sin posibilidad real de realizar una acción de planificación de calidad, ejerciendo un liderazgo único y necesario.

De esta manera, la hipótesis subyacente bajo la que se construyó la ayuda al desarrollo (*“los países receptores tienen problemas internos que pueden ser resueltos por los donantes con ayuda y buenos consejos”*) fue cuestionada en París. La Agenda de la Eficacia de la Ayuda (EA) introduce nuevas variables, conformando una nueva hipótesis sobre la

que se basa la ayuda y sobre la que se construye el conjunto de la agenda –*“los países socios tienen problemas internos, que los donantes pueden contribuir a resolver con ayuda y buenos consejos, sólo si esto se lleva bajo el liderazgo del socio, con los donantes alineados con sus prioridades, de forma armonizada, buscando los mismos resultados de desarrollo y rindiendo cuentas mutuamente”*.

2.1 El Foro de alto nivel de París sobre Eficacia de la Ayuda

Alrededor de este diagnóstico –presentado de forma necesariamente simplificada-, y como seguimiento al Foro de alto nivel sobre Armonización Roma en 2003 y la Mesas redondas de Marrakech sobre gestión orientada a resultados de desarrollo en 2004, se celebró en París, en febrero de 2005, el Foro de Alto nivel de París en el que se aprobó la Declaración de París de Eficacia en el Desarrollo. Los países donantes e instituciones se comprometieron a aumentar la eficacia de la ayuda y reafirman su compromiso de acelerar el progreso en su aplicación, especialmente en las áreas siguientes:

1. Reforzar las estrategias nacionales de desarrollo de los países asociados (receptores) y sus marcos operativos.
2. Incrementar la convergencia de la ayuda al desarrollo con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países asociados y ayudar a incrementar sus capacidades.
3. Intensificar las obligaciones mutuas de los donantes y los países asociados hacia sus ciudadanos y parlamentos, en cuanto a sus políticas, estrategias y resultados en términos de desarrollo.
4. Eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de los donantes para alcanzar la mayor eficacia posible en función del costo.
5. Reformar y simplificar políticas y procedimientos de los donantes para favorecer un comportamiento de colaboración y la convergencia progresiva con las prioridades, sistemas y procedimientos de los países asociados.
6. Establecer medidas y normas de desempeño y rendición de cuentas de los sistemas de los países asociados para la gestión de las finanzas públicas, las adquisiciones, las salvaguardias fiduciarias y la evaluación del impacto ambiental, y aplicarlas de manera rápida y amplia, de acuerdo con las prácticas recomendadas y ampliamente aceptadas.

Los principios básicos para una ayuda eficaz establecidos en París fueron:

1. **Apropiación:** Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas, estrategias y sistemas nacionales de desarrollo cuando se apoyan en recursos exteriores.

2. **Alineamiento:** Los donantes basan la totalidad de su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos de desarrollo nacional de los países socios. Para los países socios esto significa tener políticas, instituciones y sistemas de desarrollo robustos para administrar la ayuda y otros recursos de desarrollo con eficacia. Para los donantes significa apoyar los esfuerzos de desarrollo de los países socios alineando la ayuda con la agenda de los socios y utilizando, de la manera más amplia posible, los sistemas y procedimientos nacionales.
3. **Armonización:** Los donantes organizan sus actividades y procedimientos de tal forma que maximicen la eficacia colectiva de la ayuda, reduciendo las duplicaciones de esfuerzos y disminuyendo la carga administrativa asumida por los países socios.
4. **Gestión para resultados:** apunta a garantizar que los recursos para el desarrollo, nacionales y exteriores, se utilizan de forma más eficaz con miras al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.
5. **Mutua rendición de cuentas** entre los países receptores y los países donantes sobre los resultados de desarrollo.

3. DE PARÍS A ACCRA: EL ESPACIO DE LA SOCIEDAD CIVIL HACIA UNA AGENDA MÁS INCLUSIVA

3.1 El Foro de alto nivel de Accra sobre Eficacia de la Ayuda

En el Foro de Alto Nivel de Accra celebrado en septiembre de 2008 se acordó la Agenda de Acción para Accra (AAA), que tuvo como objetivo principal, el seguimiento de los avances en el logro de las metas e indicadores establecidos en París en 2005, la evaluación de la aplicación de la Declaración, y el establecimiento de un calendario de acción hasta el siguiente Foro de Alto Nivel previsto para 2011.

Pero, sobre todo, en Accra, el cambio más sustancial –a juicio de los autores- se refiere a *la propia interpretación de la naturaleza del problema de la ineficacia, y la ampliación y “complejización” de la interpretación del significado de este fenómeno*. Como posteriormente se desarrolla, este hecho permite abrir el debate y los caminos futuros a un abanico mucho más amplio de actores, con una mucho mayor significación política y social –y no únicamente técnica o *donor centered*-, que pone en un plano mucho más centrado a la ciudadanía, la sociedad civil y las organizaciones que la articulan, y los vectores de cambio para contribuir a resultados de desarrollo.

En efecto, la Declaración de París omitía en gran medida el rol de dos elementos centrales en la gobernabilidad –en general- y en el propio sistema de la ayuda –en particular-: el papel de las **instituciones de gobierno democrático** además del poder ejecutivo en los países receptores, y el de la **sociedad civil y sus formas de organización**.

Desde 2005, y durante el proceso de preparación y el desarrollo del III *High Level Forum on Aid Effectiveness* (Accra HLF-3) que tuvo lugar en Accra en 2008, uno de los elementos más llamativos fue la introducción en el debate, precisamente, del rol de la sociedad civil y de la sociedad civil en la eficacia de la ayuda.

- El proceso de preparación, también liderado desde el *Working Party on Aid Effectiveness and Donor Practices (WP-EFF)* del CAD, contó –a diferencia del conducente a París–, con un trabajo mucho más abierto e inclusivo a otros actores, plasmado en:
 - El incremento cualitativo y cuantitativo de la representación, voz y escucha, de los países socios en el seno del WP-EFF.
 - La influencia final de los países socios en el texto aprobado como AAA.
 - El proceso de consultas “sobre el terreno” en África, Asia, América Latina y Caribe, Pacífico y Oriente Medio realizado en la preparación de Accra.

Respecto a la integración de la sociedad civil, en el seno del WP-EFF conformó en enero de 2007 un *Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda* articulando las organizaciones de la misma –liderado por Canadá–, para asegurar la incidencia y la influencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC³) en el proceso (teniendo como punto culminante el Foro Internacional celebrado en Ottawa en febrero de 2008 sobre OSC y eficacia de la ayuda). Este espacio ha sido especialmente importante en el salto cualitativo dado entre París y Accra, y en servir de catalizador para la participación de las OSC⁴ en el foro (una de las 9 mesas redondas fue dedicada exclusivamente al rol de la sociedad civil).

Este hecho podría marcar, realmente, una gran transformación de las relaciones de la ayuda. En este momento, es explícitamente reconocido que la agenda de eficacia de la ayuda es, intrínsecamente, una agenda política que incluye promover la naturaleza de las relaciones de la ayuda entre los donantes y los países receptores, hacia una asociación de

³ El Grupo Asesor delimita el concepto de OSC como sigue: “El término “OSC” engloba todas las organizaciones sin fines de lucro y no estatales en las que las personas se organizan para lograr intereses comunes en el ámbito público. El término abarca una amplia gama de organizaciones, entre otras, las OSC basadas en la adhesión, las OSC fundadas en una causa y las que están centradas en el servicio. Así, existen, por ejemplo, organizaciones comunitarias y asociaciones municipales, grupos medioambientales, grupos de defensa de los derechos de la mujer, asociaciones de agricultores, organizaciones confesionales, sindicatos laborales, cooperativas, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, institutos de investigación independientes y medios sin fines de lucro”. (Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda: “Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones”, Accra, 2008.)

⁴ Ver, por ejemplo, las posturas articuladas a través de Better Aid en www.betteraid.org (en www.accrahlf.net puede consultarse los diferentes documentos presentados y las posturas de diferentes OSC e instituciones reflejadas en el “marketplace” de ideas en Accra)

desarrollo “real” entre socios *reales* en igualdad de condiciones, y como tal, debe ser visto como un proceso de aprendizaje mutuo a largo plazo. Esto abre el camino para preguntarse: ¿de quién son los resultados?, ¿de quién son las agendas?, ¿de quién son las prioridades?

Puede afirmarse que tanto en el proceso de discusiones como en el establecimiento de la agenda en las cuestiones de la EFICACIA DE LA AYUDA se está haciendo un esfuerzo por ser más participativo e inclusivo. Los representantes en el CAD son conscientes del riesgo de mantener una agenda dirigida por los donantes, como sucedió en París. Existen debates sobre la naturaleza asimétrica del CAD para dicho proceso, pero cada vez hay un mayor espacio para los países socios y las Organizaciones de la Sociedad Civil en las principales discusiones.

4. DIFERENTES VISIONES SOBRE EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. ¿MANTENIENDO EL *STATU QUO* O UNA VERDADERA REVOLUCIÓN?

Si asumimos que la eficacia de la ayuda significa la obtención de resultados en términos de mejora en la vida de las personas orientada a la reducción de la pobreza-“resultados”- la reflexión sobre la naturaleza de los procesos sociales dirigidos a tales cambios, es clave para diseñar una agenda adecuada de cara a mejorar dichos resultados.

Es de esperar, por tanto, que exista una cierta concordancia entre las diferentes Teorías del desarrollo, las diferentes disciplinas y los diferentes enfoques de planificación, con la interpretación que se hace del proceso de la construcción y de los contenidos de la Agenda de Eficacia.

En este sentido, se pueden realizar interpretaciones totalmente diferentes de la agenda de la misma, y esto se puede comprobar en los debates que tiene lugar en el seno del CAD o en los debates de las organizaciones de la sociedad civil.

Durante el último Foro de Desarrollo del CAD, el Dr. Yash Tandon⁵ presentó una visión alternativa por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil del sur sobre la agenda de la Declaración de París, comparando la “Agenda de la Eficacia de la Ayuda” (que identifica como una agenda diseñada por y para los donantes, con el fin de perpetuar relaciones de dependencia) con una “Agenda de salida de la ayuda” (“Aid Exit”), defendida por el *South Center* (estrategia de ruptura de las relaciones de dependencia, a través de la desconexión del sistema de la ayuda) –Ver Tabla 1-. Este esquema representa claramente dos visiones correspondientes de la Eficacia de la Ayuda, obviamente, de forma extre-

⁵ Director ejecutivo del South Center (think tank intergubernamental de los países en desarrollo, www.southcentre.org). El hecho de escuchar la voz de este organismo como conferenciante en el CAD es verdaderamente una buena evidencia de la apertura del debate.

ma, en términos de pensamiento neo-marxista –la desconexión de Samir Amin - o de los últimos textos de David Korten.

Tabla 1: Dos visiones extremas de la Agenda de Eficacia de la Ayuda

	AGENDA DE EFICACIA DE LA AYUDA	AGENDA DE ESCAPE DE LA AYUDA (AID EXIT)
Objetivo	Perpetuar la dependencia de la ayuda	Liberarse de la dependencia de la ayuda
Relación con las NNUU	Fuera del sistema de NNUU	Dentro del sistema de NNUU
Relación con el BM y el FMI	Dentro del sistema del BM y del FMI	Fuera del sistema del BM-FMI
Condionalidad	Desarrollo de condicionalidades. En la práctica, impuestas por los donantes	Condionalidad democrática en el proceso progresivo de democratización
Eficacia según...	Las pruebas de eficacia dispuestas por los donantes	Eficacia según lo establecido por los movimientos de población – sindicatos, organizaciones de campesinos, movimientos de mujeres, sociedad civil
Previsibilidad	La previsibilidad de la ayuda del donante es un medio por el que ligar el desarrollo a los fondos de los donantes de forma perpetua.	El desarrollo es el resultado de la apropiación de los recursos domésticos y de la previsibilidad de los flujos de remesas
Armonización	Con los objetivos de los donantes, e.g. comercio, liberalización, privatización, etc	Con objetivos dirigidos por la gente- lo que puede incluir, e.g. protección de la industria, agricultura y PYMES locales
Mutua rendición de cuentas	Rendición de cuentas “mutua” – en realidad, sólo de cara a los donantes	Auto-responsabilidad y rendición de cuentas dentro de los procesos democráticos nacionales

Fuente: Yash Tandon, South Centre. Conferencia impartida en el CAD-OCDE. (Puede ampliarse este enfoque en <http://www.aidexit.org/>, y más extensamente en Tandon, 2008)

Entre estas dos posiciones extremas, proponemos caracterizar dos visiones más de la agenda de Eficacia de la Ayuda dentro de la comunidad de donantes, los países socios y de las OSC: una visión que podría denominarse utilitarista/gerencial vs una visión centrada en el proceso del cambio sociopolítico y en los desequilibrios de poder en las relaciones de la ayuda. En la tabla 2 representamos las principales características de ambas perspectivas.

La **perspectiva gerencial** interpreta la agenda de la eficacia de la ayuda como un medio para incrementar el valor de la AOD de las acciones de desarrollo. Esta identifica la necesidad de cambios en los procedimientos con los que tanto los donantes como los receptores gestionan la ayuda. Por lo tanto, hace hincapié en la necesidad de políticas sólidas (PRSP o Planes de desarrollo nacionales en ciertas *condiciones* políticas aceptables), marcos de gastos a medio plazo, gestión de gasto público y transparencia financiera (PEFA), gestión orientada a resultados, sistemas de adquisición sólidos en los países socios, entre otros. A cambio, los donantes apoyarán las políticas de los países armonizando sus procedimientos para disminuir los costos de las transacciones, proporcionarán

ayuda a tiempo y de forma previsible sin hacer uso de unidades paralelas de implementación (PIU, sus siglas en inglés) y ambos se rendirán cuentas de ello.

Por otro lado, una **interpretación transformadora** de la relación de poder, ve en la agenda de eficacia de la ayuda un proceso real para equilibrar el poder en la cadena de la ayuda. La apropiación es vista como el primer principio a la hora de reconocer qué prioridades deben ser apoyadas, y los donantes deben alinearse con ellas. Los donantes tienen que coordinar sus acciones y actuar con una sola voz. Ambos deben gestionar los recursos dirigiendo sus decisiones hacia la reducción de la pobreza, y ambos se rinden cuentas de sus acciones y de sus comportamientos de manera equilibrada.

Tabla 2: Visiones gerencial y relacional de la Agenda de Eficacia de la Ayuda

	Perspectiva gerencial (eficacia de la ayuda)	Cambiando la naturaleza de las relaciones en la ayuda (Empowering Aid)
Objetivo	Aumentar el valor del dinero de la AOD	Erradicación de la pobreza
Relación con las NNUU	Las NNUU como un actor más	NNUU como una institución central, un espacio formal por derecho
Relacion con el BM y el FMI	BM-FMI como un actor principal	BM-FMI como un actor más
Condionalidad	Condionalidades basadas en resultados objetivamente verificables	Condionalidad basada en reducción progresiva de la pobreza y avances en proceso en democracia y DDHH
Eficacia según...	Según lo dispuesto en las evaluaciones conjuntas-donante-donante y donante-socio.	Según los establecido por los socios (tanto el donante como el receptor), de forma transparente e inclusiva -movimientos sociales, OSC,... -
Previsibilidad	Compromiso de la ayuda de 3 a 5 años para facilitar los ciclos de planificación del país	Asociación entre pares a largo plazo, incluyendo no condicionalidad, ayuda desligada al 100%
Armonización	Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y efectivas colectivamente. Armonización entre los procedimientos de los donantes, división del trabajo	Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y efectivas colectivamente. Armonización entre los incentivos de los donantes para los donantes, en promover la participación, dirigido a disminuir la burocracia
Mutua rendición de cuentas	Mutua rendición de cuentas a escala país, siendo responsable el donante por ayuda de calidad y el socio por aportar recursos y buenas políticas. El CAD es el órgano central	Mutua rendición de cuentas a escala país, y a escala internacional/global, incluyendo parlamentos y a la sociedad civil. A escala internacional, de forma transparente y horizontal en el ECOSOC
Apropiación	El país socio ejerce liderazgo eficaz sobre las políticas de desarrollo (no ejercido previamente): PRSP,MTEF, MfR. Enfocado en los gobiernos centrales	Apropiación democrática incluyendo la apropiación local y comunitaria: amplia participación, OSC y parlamentos. Centrado en la participación, organizaciones sociales y gobiernos centrales y descentralizados

Alineamiento	Los donantes basan su apoyo general en los PRSP, planes de desarrollo nacionales, instituciones y procedimientos. Centrado en los PRSP, MTEF, gestión financiera pública, gestión financiera y los sistemas de adquisición, marcos de resultados	Los donantes basan su apoyo general en los PRSP, planes de desarrollo nacionales, instituciones y procedimientos. Centrado en facilitar procesos y relaciones a escala local y a escala de país
Gestión para resultados de desarrollo	Gestionar recursos y mejorar la toma de decisiones para resultados. Enfocado en la cadena de resultados, presupuesto orientado a resultados. Gestión por y para resultados	Toma de decisiones para la reducción de la pobreza, DDHH, igualdad de género y desarrollo sostenible. Gestionar la ayuda de forma orientada al proceso, flexible, transparente y participativa.

Fuente: Elaboración propia

4.1. Visiones correspondientes –propias y ajenas- del rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil

En correspondencia con el análisis que presentamos de las diferentes perspectivas sobre la Eficacia de la Ayuda, las OSC –locales e internacionales- están paulatinamente alineándose con alguna de las diferentes posturas (en muchos casos, evidentemente, compartiendo elementos de diferentes posturas). De igual modo, países donantes y países socios perciben de diferente manera cuál es el rol de las OSC –y en particular de las ONGD– en la agenda de la eficacia, siendo un tema fuertemente debatido en el seno del CAD.

Partiendo desde la caracterización realizada en el apartado anterior sobre las diferentes interpretaciones de la Eficacia de la Ayuda, se pueden identificar a su vez cuatro visiones correspondientes sobre el rol de las OSC:

1. Una visión donde la Sociedad Civil no tiene un rol apreciable en la agenda; es una visión que podría denominarse “invisible”

Según esta visión, las OSC no tienen un rol importante –y por tanto no hay necesidad de incorporarlas en el proceso o en los contenidos de la agenda- en el grueso de la ayuda al desarrollo, frente a los grandes donantes y las instituciones multilaterales (sobre todo las financieras). Los Estados y sus cuerpos técnicos son los protagonistas del “despegue”, y su rol es el que tiene que ser reforzado. El papel de las ONG es apreciable en la ayuda humanitaria, cuya lógica obedece a otros principios de la ayuda.

En esta perspectiva, predominante en las primeras etapas de antes e inmediatamente después de la Declaración de París, puede apreciarse con fuerza el giro desde el neoliberalismo de los 80 y 90 hacia un nuevo “renacer” de la planificación en el inicio de siglo, donde el papel del estado vuelve a ser importante en

la lucha contra la pobreza. En cierta forma, trazos de las teorías de la modernización pueden apreciarse con claridad.

Es también la visión adoptada por las organizaciones donantes más proclives a circunscribir el problema de la eficacia a la acción de los gobiernos –y, en algunos casos, al comportamiento de los donantes–.

Esta visión es también adoptada por no pocas ONG internacionales que podrían ser caracterizadas como de primera generación (siguiendo la taxonomía de generaciones propuesta por M.L. Ortega, en Ferrero, (Ed), 2009), que habitualmente realizan una acción directa con personal externo para conseguir resultados inmediatos y verificables.

2. Una visión donde las ONGD pueden ser asimiladas a “donantes”, por lo que les afectan los problemas de ineficacia en la cadena de la ayuda, y por lo cual deben replantearse –a la luz de los principios de París– su modo de actuar para ser más eficaces. Es el planteamiento que podríamos denominar “gerencialista” o “neoliberal” de su rol.

Según esta visión, las ONG del Sur –y en muchos casos del Norte– tienen un rol principal de promotoras de inversión o prestadoras directas de servicios (infraestructuras, agua, saneamiento, educación, salud...) ante un estado ineficaz, incapaz o desmantelado en las últimas décadas. Desde este punto de vista, las ONGD del Sur afrontan los mismos problemas de eficacia que los estados –lograr resultados en su intervención–, y las ONGD del Norte, los problemas de un donante genérico (en tanto que “agentes” intermediarias en la cadena de la ayuda entre los “principales” –ciudadanos del Norte que destinan parte de sus ingresos al “Tercer Mundo”, a través de aportaciones personales directas a la ONGD o a través de sus impuestos canalizados a través de éstas por las administraciones públicas, y los “beneficiarios” finales). Desde esta perspectiva, las ONGD deben dar un salto cualitativo en su eficacia, implantando una Gestión Basada en Resultados que les permita demostrar una eficacia atribuible a su acción.

Esta visión es adoptada por un buen número de ONG internacionales que gestionan un volumen importante de recursos públicos y privados, con una preocupación importante en mantener su legitimidad y poder mostrar resultados atribuibles y presentar balances completamente cuadrados desde el punto de vista contable. Este colectivo se ha sumado recientemente al proceso de discusión sobre eficacia de la ayuda, dada la posibilidad de ver afectada su legitimidad si no se plantea –al menos en igual intensidad que los donantes– retos en cuanto a su eficacia.

3. Una visión donde la sociedad civil tiene un papel central en la eficacia de la ayuda, pero más importante, en el cambio y el progreso social (también, por tanto, en ausencia de relaciones de ayuda internacional).

Desde esta perspectiva, su papel es central en las diferentes escalas, tanto en el Norte como en el Sur. En el ámbito local del Sur –en las comunidades, barriadas, municipios, territorios...-, como **organizaciones facilitadoras de la participación de la ciudadanía**, especialmente en la inclusión de los y las más excluidas. Las organizaciones comunitarias, asociaciones municipales, cooperativas, y las organizaciones de apoyo de segundo nivel –ONGD- tienen un protagonismo primordial en este papel.

En los ámbitos Nacionales, son también actores esenciales del desarrollo, ejerciendo un rol básico para **construir procesos democráticos**, llevar a la toma de decisiones políticas las voces de los colectivos más excluidos, para ejercer presión política para el reclamo a los estados del cumplimiento efectivo de los Derechos y para facilitar los procesos de cambio. Su papel, por lo tanto, es **básico para una democracia real** –no necesariamente igual en su forma e instituciones a la occidental-, caracterizada por la deliberación y la posibilidad de incidencia de las voces de todos los grupos de interés –incluyendo a aquellos con menor poder- (Crocker, 2008). Este proceso es capital para poder hablar de “apropiación” de forma amplia y con la máxima legitimidad, como **“apropiación democrática y local”**.

Las ONG y la sociedad civil tienen un rol importante de escrutinio y exigencia de cuentas en el manejo de los fondos de la ayuda y de los destinados al desarrollo –tanto del donante como los recursos del país-.

En el ámbito internacional, la sociedad civil global tiene un rol básico para incorporar una dimensión políticamente transformadora de las relaciones internacionales entre donantes y socios, donde la reforma de la arquitectura de la ayuda –y, especialmente, en la democratización de las IFIs y organizaciones de NN.UU.- y la agenda de la eficacia esté centrada en el cambio social y en la lucha contra la pobreza. Es éste un rol cuestionador, propositivo, de incidencia política, esencial para construir una agenda de desarrollo inclusiva.

Esta perspectiva es defendida en los foros del CAD e internacionales por un conjunto de donantes –alrededor del grupo Nordic⁶ y algunos países socios. En el entorno de las ONGD, gran parte de las nacionales, internacionales y de las entidades coordinadoras a escala internacional se han alineado en esta postura

⁶ Grupo informal de agencias donantes que integra a Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Holanda, Reino Unido, Irlanda y España.

durante 2007 y 2008, participando activamente en la construcción de esta visión de la eficacia de la ayuda y con un papel muy activo en HLF de Accra.

Obviamente, esta tercera visión incorpora la preocupación en primer término por la eficacia en la propia acción como organizaciones, especialmente en el caso de las ONGD. Pero es una eficacia mucho más centrada en los impactos a largo plazo que en los resultados a corto plazo, a través del acompañamiento de los procesos de desarrollo, más centrada en la inversión en capital social y organizativo. Sus sistemas de gestión tienen el mismo rigor que en el caso anterior, pero están orientados a contribuir a resultados de desarrollo, pero desde una perspectiva de aprendizaje organizacional y social⁷.

Son organizaciones que enfatizan la innovación, la creatividad, un rol de mediación en conflictos, de facilitador de la transferencia de conocimiento para el desarrollo humano, con un alto potencial de servir de catalizador de alianzas entre diferentes agentes públicos y privados, universidades, empresas,... mucho más que en la consecución de productos –bienes y servicios– como un fin en sí mismo y medida de su eficacia.

4. Por último, una visión más crítica y vinculada a la “desconexión” –correspondiente a la propuesta de “escapar de la ayuda” del South Centre– es claramente opuesta al proceso de eficacia de la ayuda, pues lo interpreta como un proceso de autolegitimación ante la amenaza de descomposición del propio sistema de la ayuda ante su constatada ineficacia y el surgimiento de nuevos donantes –China, Venezuela, India, ...– que no están dispuestos a integrar el “club selecto” de donantes en el seno del CAD.

El rol que propugna este grupo de ONG –que incluye ONG locales, algunas internacionales y algunos centros de pensamiento–, rechaza el “colaboracionismo” de los dos anteriores, y propone un diálogo independiente de los donantes entre las ONG del Sur y del Norte, y la participación internacional alrededor de los procesos antiglobalización.

⁷ El sistema ALPS adoptado por Action Aid es un buen ejemplo de ello (www.actionaid.org)

Tabla 3: El rol de la sociedad civil y las ONGD según las diferentes perspectivas de la Agenda de Eficacia de la Ayuda

SOCIEDAD CIVIL y ONGD:	PERSPECTIVA “INVISIBILIZADORA”	PERSPECTIVA “GERENCIALISTA”	PERSPECTIVA TRANSFORMADORA “COLABORATIVA”	PERSPECTIVA TRANSFORMADORA “DESCONEJIÓN”
Rol principal	Ayuda Humanitaria	Canalizar inversiones, SC como “Sector Privado”. Proveer servicios ante estado ineficaz	Canalizar la participación social y el empoderamiento en los procesos políticos en entornos locales, regionales o nacionales. Organizaciones catalizadoras de planes y políticas participativos	Denuncia del “status quo”, a escala local, nacional e internacional. Generar una alternativa sistémica
Razón de ser ONGD en la agenda de eficacia	—	Las ONG tienen que ser eficaces en su acción, en tanto que donantes	Actores clave para que el desarrollo sea eficaz, por cuanto es imprescindible inversión de relaciones de poder. Además, las ONG deben ser eficaces en su acción	Ninguna. La Agenda de Eficacia pretende legitimar el sistema de la ayuda, que es la prolongación de relaciones post-coloniales
Relaciones con el Estado - Socio	No tiene importancia apreciable	“subcontratación” de provisión de servicios o ayuda social	Participación en procesos políticos y sociales, presión política, reclamo de ejercicio de derechos	Participación en procesos políticos y sociales, presión política, reclamo de ejercicio de derechos. Denuncia, presión política.
Relaciones en el ámbito internacional	Neutralidad	Neutralidad, incorporación en la Agenda de Eficacia por amenaza de legitimidad	Participación en la Agenda de Eficacia para incidir en su contenido sociopolítico	Foros alternativos a los gubernamentales. No participación en invitación a los mismos.
Rol en Apropiación	—	Colaborar con gobiernos locales en consultas para Planes nacionales o Estrategias de Reducción de la Pobreza	Esencial para un liderazgo de los países socios enraizado entre la ciudadanía	—
Rol en Alineamiento	—	Alinearse con ONG locales	Alinear su acción con la sociedad civil y procesos locales	Ninguna e innecesaria. El alineamiento con “una única” política o estrategia no es posible ni deseable en condiciones de empobrecimiento
Rol en Armonización	—	Unificar procedimientos entre ONG y entre donantes; uso de Marco Lógico	Facilitar la acción coordinada y complementaria entre los diferentes actores involucrados	Ninguna e innecesaria. La armonización pretende la uniformización de visiones, la eliminación de la diversidad, la negación de diferentes puntos de vista

SOCIEDAD CIVIL y ONGD:	PERSPECTIVA “INVISIBILIZADORA”	PERSPECTIVA “GERENCIALISTA”	PERSPECTIVA TRANSFORMADORA “ COLABORATIVA”	PERSPECTIVA TRANSFORMADORA “DESCONEXIÓN”
Rol en Gestión para resultados de desarrollo	Conseguir resultados inmediatos de forma independiente	Usar mejor Marcos de Resultados y Marco Lógico. Implantar internamente Gestión por Resultados	Exigir a gobiernos socios y donantes responsabilidad en la consecución de resultados de desarrollo a largo plazo. Incorporar consideraciones no sólo metodológicas para conse- guir resultados de desarrollo, como parte esencial	De-construir la noción de GBR. Es un enfoque gerencia- lista que mina las posibilida- des de cambio social
Rol en Mutua Rendición de Cuentas	—	ONG como mecanismo de transparencia y escrutinio de gobier- nos donantes y socios	Transparencia y escrutinio de gobiernos donantes y socios	Transparencia y escrutinio de gobiernos donantes y socios. Denuncia
Puede relacionarse con teorías del desarrollo:	Modernización, Neoliberalismo	Neoliberalismo	Interdependencia, Desarrollo Humano, Desarrollo sostenible	Dependencia, Neomarxismo, Desconexión.

Fuente: Elaboración propia

5. EL ROL LA SOCIEDAD CIVIL PARA UNA COOPERACIÓN TRANSFORMADORA

Llegados a este punto, la pregunta es, obviamente, ¿Cuál debería ser el camino a seguir por las OSC, y las ONGD en particular, en la agenda de la EA?, ¿Qué posición adoptar? La respuesta depende, lógicamente, de la visión, misión y valores –explícitos o no– por los que opte cada organización.

5.1. El tránsito de la agenda de la eficacia de la ayuda a una centrada en que el desarrollo sea eficaz

La propuesta que planteamos para una transformación de las relaciones de cooperación –o para una cooperación transformadora– plantea que es necesario ampliar la agenda de la eficacia de la ayuda a una agenda de la eficacia del desarrollo. Ello significaría que la visión sobre el rol de las OSC tendría que centrarse en la tercera de las opciones, sin perder el reto de la eficacia en su acción –valorada de forma colectiva–, y en permanente diálogo con los retos que se plantean desde la opción más extrema. Para este tránsito desde una agenda de ayuda a una agenda de desarrollo, es esencial profundizar en ciertos principios ya planteados en la Eficacia de la Ayuda, y una ampliación de las preguntas sobre qué significa eficacia, y qué eficacia importa.

En primer lugar, la apropiación debe ser concebida como una **apropiación democrática e inclusiva**. Esto significa que las estrategias a largo plazo apropiadas por el país son apropiadas por la ciudadanía, y no son sólo “planes” del Gobierno. Para ello, es necesario un fuerte consenso político y la implicación de la sociedad civil y del sector privado en la planificación y la gestión de los planes de desarrollo nacionales o PRSP a nivel nacional.

Pero, más allá, debemos considerar un enfoque de apropiación democrática “de abajo a arriba”. Y esto supone apropiación –por tanto, participación– desde la base, desde las comunidades o barriadas, desde las personas. Supone una apropiación desde los espacios territoriales, en las municipalidades, considerando los espacios de interacción –gestión y planificación– desde lo local. Si no es así, la agenda de eficacia de la ayuda corre el riesgo de inducir un retroceso a una forma centralizada de planificación del desarrollo y ya hemos experimentado con anterioridad que, sin la participación de las mujeres y de los hombres, en las comunidades y a nivel local, el desarrollo simplemente no “tiene lugar”.

Si esto se da, el alineamiento debe darse no sólo entre los donantes y los socios; debe de tratarse de una **alineamiento con las demandas y las prioridades de las personas más excluidas**, con las autoridades locales, entre ellos, entre el nivel local y el nivel sectorial y el Gobierno central, etc.

Todo ello no será posible si no se asume que no sólo las cuestiones técnicas o de gestión están implicadas en el logro de resultados de desarrollo. La **Gestión para**

Resultados de Desarrollo tiene mucha más importancia que el simple uso de un marco de resultados o de un marco lógico. Reconocer la complejidad de los procesos de desarrollo y la necesidad de adaptar los enfoques de gestión de una forma flexible, es esencial. Es esencial reconocer que los resultados de desarrollo (en términos de resultados e impactos) son efectos producidos por un amplio número de factores, pero en cualquier caso, son resultado de una “buena” asociación de desarrollo a nivel local, territorial o de país, entre los gobiernos (local o nacional), la sociedad civil, el sector privado, y la comunidad donante.

Los incentivos (y los sistemas de seguimiento de las actuaciones de los donantes, y de las ONGD) deberían intentar animar, incentivar y recompensar los valores, actitudes y capacidades que están relacionadas con “cómo” la ONGD (y su personal) **construyen de manera activa la confianza, la unión de esfuerzos y el alineamiento**. Los sistemas de seguimiento individuales por donante o por organización, y los indicadores de sus actuaciones, deben ser reorientadas para medir el comportamiento organizativo e individual en lugar de atribuir indicadores de resultados y objetivos tradicionales de forma individual.

Moverse en la dirección descrita significa que nos movemos en la dirección correcta: nos movemos de la eficacia de la ayuda a la agenda de eficacia del desarrollo. Esto supone, por tanto, poner a la gente en primer lugar para considerar que **la ayuda es sólo una pequeña parte del problema o de la solución**, y que se necesita una visión más amplia. Debemos tener en cuenta que la eficacia del desarrollo significa que estamos avanzando en la solución de los problemas globales, que afectan tanto a los donantes como a los socios, y significa lograr mejoras en las vidas de la gente.

Debemos considerar que la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible necesitan la eficacia de la ayuda y más AOD, pero también –y sobre todo- otras condiciones, de las que los países de la ODCE son especialmente responsables: en primer lugar, **un marco global de políticas coherente con el desarrollo**, que contribuya activamente y que sea sinérgico para el mismo; esto exige una coherencia de políticas para el desarrollo en cada uno de los países, así como **un marco político a nivel multilateral**, que contribuya activamente y que sea sinérgico con el desarrollo; un **compromiso real del sector privado** para construir activamente condiciones de desarrollo, primero, trabajando con estándares de trabajo internacionales y con estándares medioambientales, en los marcos de la Responsabilidad Social Corporativa. Una **ciudadanía activa** tanto en los países donantes como en los países socios, **concienciada, informada y comprometida** con el desarrollo. Una reorientación activamente promovida del **“conocimiento para el desarrollo”**, lo cual significa fortalecer las capacidades de los think tanks de los países del sur, de los Institutos y de las Universidades, e incentivar que el caudal de conocimiento se aplique, adapte y aprobe para el desarrollo. .

Una agenda de la Eficacia del Desarrollo, debería basarse, en resumen, en una nueva hipótesis: *“todos los países (tanto los tradicionalmente donantes de AOD como sus socios) tienen retos y problemas globales que afrontar, principalmente la pobreza y el desarrollo sostenible, los cuales sólo pueden solventarse de manera colectiva. La ayuda eficaz y de calidad es necesaria, combinada con un ambiente que favorezca el desarrollo basada en coherencia de políticas para el desarrollo a nivel nacional e internacional en los cuales los países pueden establecer estrategias de desarrollo de abajo a arriba, las cuales requieren de una ciudadanía informada y comprometida tanto en el norte como en el sur y suficiente experiencia en investigación aplicada para el desarrollo. Si se logra este proceso, y nosotros, de forma colectiva aprendemos/nos enteramos y somos responsables con esto, podemos esperar progresos inclusivos hacia un desarrollo humano sostenible generalizado, en las próximas décadas”*.

5.2. El rol –y los retos- de la sociedad civil y las ONG

Para lo anterior, y es la tesis defendida en este artículo, **la sociedad civil tiene un rol central. Para una ayuda eficaz, pero sobre todo, para que el desarrollo sea eficaz** –logre traducirse en cambios positivos en las condiciones de vida y posibilidades de elección de las personas-. Más aun, sin la vinculación efectiva de la sociedad civil en la conceptualización y operativización de los principios de la eficacia de la ayuda, la agenda que se está construyendo no puede sino conducir a la decepción a medio y largo plazo.

Este rol de la sociedad civil organizada, y representada por las organizaciones de la misma –y principalmente las de desarrollo- tiene una traducción inmediata: debe articularse alrededor de su **acción política y articuladora de la ciudadanía, y no alrededor de su rol inversor o de prestador de servicios**. En la medida en que las ONG –y sus financiadores- entiendan estratégicamente este cambio fundamental, se podrá avanzar significativamente mejor en la acción del desarrollo.

Es decir, aquellas ONGD que opten estratégicamente por la provisión de servicios y no por la acción de construcción de ciudadanía, tendrán probablemente un rol cada vez menor conforme la agenda de la eficacia de la ayuda avance (por cuanto esto supondría, hipotéticamente, gobiernos y donantes más eficaces, aportando conjuntamente una mejora importante en los indicadores de desarrollo que serán especialmente visibles en sectores tradicionales de las ONGD como salud o educación).

Por el contrario, las ONGD –y sus financiadores- deberían optar estratégicamente por unas organizaciones que articulen las capacidades de apropiación y liderazgo de las ciudadanías del Sur, que apoyen los procesos de inclusión social y de reclamo de derechos, que articulen la participación social en la construcción de políticas públicas, y que sean los facilitadores de la rendición de cuentas a escala local, nacional e internacional.

Esto les hará partícipes, moldeadoras y constructoras de procesos locales, nacionales y globales de transformación en las relaciones de poder entre colectivos, sectores y países.

Este rol, en algunas ocasiones, tendrá que ser ejercido en confrontación con las autoridades locales, gobiernos, donantes u organismos internacionales, y en otros momentos o contextos de forma colaborativa. Pero en cualquiera de los casos, el rol de facilitador o de catalizador de las Organizaciones de la Sociedad Civil será primordial.

¿Quiere decir esto que las ONGD no deben preocuparse por ser más eficaces, o que no son de aplicación en su acción los mismos principios de apropiación, alineamiento, armonización, gestión para resultados de desarrollo o mutua rendición de cuentas? La respuesta es, con rotundidad, negativa. Por supuesto que sí deben preocuparse por su eficacia *colectiva* y en interacción con el resto de agentes bajo los principios de la agenda. ¿Quiere decir esto que las ONGD que participan en la prestación de servicios –especialmente en el caso de colectivos excluidos- deben dejar de hacerlo? La respuesta es, igualmente, negativa. Pero en ese caso, los propios principios de eficacia de la ayuda –y la dimensión de asociación con la administración pública especialmente, lo cual supone apropiación, alineamiento y armonización- son especialmente importantes. Si la acción de las ONG en la provisión de servicios no se contempla de esta forma, el riesgo de erosionar el desarrollo colectivo a pesar de poder aportar resultados concretos a pequeña escala, es muy alto. Y sobre todo, es importante comprender que su misión principal no es la provisión de un servicio particular, sino la construcción de ciudadanía y derechos a través de esa acción particular.

¿Significa esto que las ONGD tienen que replantear su rol en el desarrollo y la ayuda? La respuesta propuesta es positiva. La agenda de la Eficacia de la Ayuda provee un marco nuevo que supone que las ONGD tienen que plantearse su eficacia en otros términos, y de forma global y colectiva con otras organizaciones de diferente naturaleza. Supone que tienen que profundizar en su reflexión sobre la eficacia en el desarrollo y las implicaciones que tiene en su acción en diferentes niveles.

6. CONCLUSIONES

En la interpretación de la Agenda de la Eficacia de la Ayuda que se ha presentado, y en la propuesta de transitar hacia una agenda de un desarrollo eficaz, el papel de la Sociedad Civil del Norte y del Sur, de la Sociedad Civil global, y de las organizaciones que la articulan, es imprescindible. Un papel que no sólo significa un esfuerzo propio por ser más eficaces, sino asumir un papel activo y central en el liderazgo del Sur y en los procesos sociopolíticos locales, nacionales e internacionales. Para ello, no es una condición necesaria uniformizar las visiones entre la sociedad civil. Pero sí es necesario dejar atrás definitivamente la asociación entre ONG y asistencialismo, entre ONG y sustitución del estado, para establecer el espacio de la sociedad civil como actores del desarrollo por derecho propio, tal como refleja la AAA.

Estamos ante una oportunidad real para el cambio en la escena de la ayuda internacional, y para plantear una agenda de desarrollo que incorpore las condiciones necesarias y suficientes. Este cambio no será posible sin la vinculación –y el impulso– de la Sociedad Civil y de sus organizaciones. Acabamos de comenzar el viaje, y el camino hacia la eficacia del desarrollo va a ser largo y nada fácil. Pero simplemente no se puede perder este tren.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALONSO, J. A. Y FITZGERALD, V. (Eds.) (2003), *Financiación del desarrollo y coherencia en las políticas de los donantes*. Catarata Ediciones. Madrid.
- CHAMBERS, R. (1994-a), "The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal". *World Development*, 22 (7): pp. 953-969.
- CHAMBERS, R. (2005), *Ideas For Development*. Earthscan. London.
- CHAMBERS, R. (1994-b), "Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience". *World Development*, 22 (9): pp. 1253-1268.
- CHAMBERS, R. (1994-c), "Participatory Rural Appraisal (PRA): Challenges, Potentials and Paradigm". *World Development*, 22 (10): pp. 1-18.
- CROCKER, D.A. (2008), *Ethics of global development: agency, capability, and deliberative democracy*. Cambridge University Press. Cambridge, U.K.
- DAC - WOOD, B; KABELL, D; SAGASTI, F; MUWANGA, N. (2008), Synthesis Report on the First Phase of the Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration. Copenhagen, July 2008.OEDC-DAC. www.accralhlf.net
- DOLLAR, D. AND PRITCHETT, L. (1998), *Assessing Aid: What Works, What DOESN'T AND WHY*. THE WORLD BANK. WASHINGTON. D.C.
- EYBEN, R. (ed.) (2006), *Relationships for Aid*, Earthscan in association with Institute of Development Studies (IDS), London.
- FERRERO Y DE LOMA-OSORIO, G. (2003), *De los Proyectos de Cooperación a los Procesos de Desarrollo*. Ph.D. dissertation, Dissertation Abstracts Internacional. UMI Microform 3148051.
- FERRERO Y DE LOMA-OSORIO, G. (Ed.) (2009), *Identificación y Formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: gestión del ciclo del proyecto y Marco Lógico*. Serie Cuadernos de cooperación nº2. Universidad Politécnica de Valencia (1ª edición: 2004)
- GROVES, L. AND HINTON, R. (eds.) (2004), *Inclusive Aid: Changing Power and Relationships in International Development*. Earthscan London.
- KORTEN, D. C. (1987), "Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development", en *World Development*, 15 (supplement): pp. 145-159.
- LECOMTE, B.J.(1986), *Project Aid. Limitations and Alternatives*. OEDC. London.
- MADELEY, et al. (1991), *When Aid is no Help. How projects fail, and how they could SUCCEED*. INTERMEDIATE TECHNOLOGY PUBLICATIONS. LONDON.
- MAXWELL, S. (2003), "Heaven or Hubris: Reflections on the 'New Poverty Agenda'". *Development Policy Review*, 21 (1): pp. 5-25
- RIDDELL, R. AND ROBINSON, M. (1992), *The Impact of NGO Poverty Alleviation Projects: Results of the Case Study Evaluations*. ODI Working Paper No. 68. Overseas Development institute. London.
- TANDON, Y. (2008), *Ending Aid Dependence*. Fahamu Books & South Centre.

	NOTAS Y COLABORACIONES	

Teresa Godoy Tapia
*Dirección General de Planificación y Evaluación de
Políticas de Desarrollo*
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional

EL PAPEL DE LAS ONGD EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO

Las ONG de Desarrollo son un elemento importante para el buen hacer de las políticas de cooperación. Son, por encima de todo, los genuinos representantes de la sociedad civil y es un privilegio contar con su participación para convertir las tradicionales acciones de cooperación en una verdadera política pública de desarrollo. Esta premisa facilita, sin duda, el necesario dialogo que el Estado ha de mantener con estas organizaciones de amplia capacidad crítica y criterio propio, organizadas mediante un sistema de participación democrático. Más allá de su función de canalizadoras o gestoras de la AOD, actividad que quizá es la más conocida, son, además, importantes agentes impulsores de cambio con voluntad de influir en la opinión pública para convertirla en más sensible y solidaria. Son las ONGD y sus cooperantes los que están en la primera línea de la batalla contra la pobreza. Ellos nos pueden dar una visión más cercana a una realidad que muestra un mundo injusto y también ayudarnos a dirigir nuestras miradas al camino del cambio de situación.

Inciden en la política a través de su representación en el Consejo de Cooperación, desde donde velan por mejorar las actuaciones y la coherencia de las políticas que afectan al desarrollo de los pueblos. Como manifiestan en sus documentos, “de poco servirá que mejore la ayuda al desarrollo si no se realiza un esfuerzo paralelo para no caer en el siempre presente riesgo de quitar con una mano lo que se da con la otra”.

En el proceso de elaboración del Plan Director de cooperación española 2009-2012, aprobado el 13 de Marzo en el Consejo de Ministros, sus aportaciones, además de amplias, han sido de calado. Han participado, a través de su plataforma de representación más amplia, la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España, en la totalidad de las 21 sesiones temáticas que se pusieron sobre la mesa para su discusión y debate entre todos los actores de la cooperación española. Además de la Coordinadora, con una cuota de 4 organizaciones por sesión, distintos miembros de hasta 24 de estas entidades han estado presentes en las diferentes reuniones. En definitiva, el colectivo de mayor participación en estas discusiones, después del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y las AAPP incluida la cooperación oficial descentralizada.

Estos mismos colectivos presentaron distintas aportaciones a los dos borradores de proyecto, enviaron más de un centenar de enmiendas, dos documentos con sus posicionamientos sobre los grandes capítulos y sugerencias de su grupo de género con respecto a indicadores para la igualdad y el empoderamiento de la mujer. En paralelo, han mantenido durante el proceso varias reuniones bilaterales con la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo. Todo esto demuestra el papel activo y de colaboración que han querido tener en la construcción del marco de programación y directrices de cooperación para los próximos 4 años.

El sentido de sus opiniones respecto al citado Plan Director lo encontramos en las afirmaciones de sus protagonistas. Durante la celebración de una de las sesiones de "Diálogos AECID" sobre dicho proyecto, Eduardo Sánchez, representante de La Coordinadora de ONGD, expuso sus consideraciones positivas y negativas al respecto del Plan.

En el lado positivo de la balanza colocan el proceso de consulta como un claro ejemplo de cómo se construye una política pública basada en la participación y el consenso, también el hecho de ser un Plan innovador y ambicioso. Este hecho diferencial, que supone una clara diferencia con el PD anterior, es asumido por el actual gobierno, cuyos máximos representantes están convencidos y se comprometen con el 0,7% atendiendo una demanda histórica a la que por fin se le pone fecha de llegada.

En el otro lado de la balanza, la necesidad de un marco presupuestario detallado más allá de las orientaciones generales con las que contamos y de una mayor concreción en relación al necesario fortalecimiento de capacidades y estructura para abordar con éxito las tareas planteadas por el Plan Director. Además, demandan una mayor claridad con respecto a la aplicación del Plan de Acción para la emergencia y concreción en su compromiso presupuestario y solicitan instrumentos específicos para ello.

En general, muestran una cierta inquietud por su papel en el proceso hacia la Eficacia de la Ayuda. Su no presencia ni implicación en la Declaración de París, déficit que

parece mejorar, aunque no lo suficiente, en la Agenda de Alto Nivel de Accra, nos debe llevar a reflexionar en profundidad sobre la conveniencia de apostar por una política pública de desarrollo empapada de democracia que permita que toda la sociedad civil “se moje” a través de su participación al mismo nivel que el estamento político, responsable final de la ejecución de los planes. En este sentido, las ONGD matizan los principios de eficacia con sus propias apreciaciones: “Apropiación sí pero democrática, alineación sí pero crítica, armonización sí pero con unas reglas claras, redición de cuentas sí pero a toda la sociedad y gestión por resultados sí pero que estos sean los que mejoran las condiciones de vida de la gente”.

Gracias a estas organizaciones, que reivindican la política de cooperación como una acción de Estado, hoy contamos con un Pacto de Estado contra la Pobreza promovido desde la Coordinadora y firmado el 19 de diciembre de 2007 por todos los partidos políticos con representación parlamentaria. Este compromiso ha sido replicado por algunas administraciones autonómicas y municipales. Con motivo de su primer aniversario, todos los partidos mantienen el consenso y los compromisos asumidos en el Pacto.

No hay que caer en el error de considerar que este Pacto solo es válido para las ONGD, ya que el compromiso de todos es una manera de asegurar que la lucha contra la pobreza sale fuera de la lucha partidaria. El mencionado Pacto establece un calendario de incremento de Ayuda Oficial al Desarrollo y en particular compromete a incluir en esos fondos un porcentaje mínimo y estable de ayuda canalizado a través de éstas.

Dejando claro que todos los gobiernos han participado en mayor o menor medida en la construcción de esta política, la consideración que cada formación política ofrece de este sector es distinta. Usando como referencia los últimos programas electorales de ámbito nacional, unos partidos consideran un aspecto central de su política de cooperación la creciente participación de la sociedad civil en la formulación de actuaciones concretas y en este sentido plantean mantener un diálogo continuo con las ONGD, las universidades y otros actores sociales. Otras formaciones no hacen mención a la sociedad civil en su apartado de cooperación y desde otros ámbitos partidarios se propone reforzar el Consejo de Cooperación, que consideran debe desvincularse de la estructura institucional del Ministerio y contar con una estructura propia que le permita fortalecer y garantizar los niveles de participación.

Una buena contribución de estas ONGD es su sentido crítico con lo que sucede. Se posicionan con claridad ante acontecimientos y cuestiones de relevancia en materia de cooperación como por ejemplo la reunión de Alto Nivel sobre Seguridad Alimentaria, celebrada en enero de este año en Madrid. Expresaron la necesidad de que este evento no se convirtiera en otra oportunidad perdida, recordándonos que el año 2008 cerró con 100 millones más de personas con hambre, que más de 1.000 millones de seres humanos viven bajo mínimos y que la crisis financiera mundial ataca a los más vulnerables. El mapa

del hambre empeora. Se puede concluir que el dinero existe y se saca de donde sea cuando hay que rescatar a los bancos de su crisis, pero cuando se piden fondos para dar de comer a los hambrientos la oferta global es mínima. Todo es cuestión de voluntad política. Igualmente nos recuerdan que la crisis financiera actual perjudica más a las mujeres, que cargan con el mayor peso de la crisis dado que sufren mayor precariedad laboral.

Expuesta la importancia de estas ONGD, también se debe advertir de los peligros que deben esquivar los representantes de la sociedad civil. Es necesario seguir contando con las ONGD como vigilantes de la política para asegurar una inversión pública suficiente y adecuada en el desarrollo, a través de su capacidad crítica y con su visión particular construida desde la cercanía con la gente, del norte y del sur, del este y del oeste. Eso está claro, pero además estas organizaciones deben dar ejemplo de transparencia en sus políticas, en sus prácticas y en sus presupuestos, y llevar a cabo procesos participativos también con su base social.

Merecen y necesitan ánimo para no decaer ante los retos del futuro, para que aparquen sus propios conflictos internos y no pierdan parte de sus energías en legítimos intereses propios, que a veces les despista del objetivo básico, hacer de este mundo un mundo más justo, donde quepamos todos y todas. Su contribución a través de todos sus ámbitos de trabajo es necesaria, por ello estas organizaciones deben hacerse más fuertes, capaces y profesionales y como representantes que son de la sociedad civil, ser más civiles y menos políticas.

Carlos J. Fernández García
Director de Operaciones Acción contra el Hambre

LA LUCHA CONTRA EL HAMBRE Y LA BÚSQUEDA DE RESULTADOS: ONGD ESPAÑOLAS, EL NUEVO PLAN DIRECTOR Y LA AGENDA DE PARÍS

Actualmente hay más de 900 millones de personas que padecen hambre entre los que se encuentran 19 millones de niños menores de cinco años que la sufren en su forma más letal estando en peligro de muerte: la desnutrición aguda severa. Esta cifra supone un reto muy concreto para los estados afectados, su sociedad civil y los actores de la cooperación española que trabajan conjuntamente para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) relacionados con la eliminación del hambre y la reducción de la mortalidad infantil.

La acción de las ONGD ha de ser independiente de los estados pero no puede aislarse de las prioridades expresadas en las políticas de cooperación, o en su caso, de las políticas nacionales de desarrollo y de lucha contra la pobreza. De hecho, nos esforzamos por aprovechar los espacios disponibles para influenciar estas políticas a favor de los más vulnerables porque de ello depende en buena parte nuestra legitimidad social. El III Plan Director de la Cooperación Española (PD) ha visto la luz tras un proceso acelerado de consulta con centros académicos y organizaciones de desarrollo que ha permitido incorporar matices importantes de manera que no se olvide que la desnutrición aguda infantil constituye una violación esencial del derecho a una vida digna ante el que no podemos permanecer pasivos.

La complejidad del problema del hambre ha quedado reflejada en el PD que integra tanto sus consecuencias inmediatas como sus causas subyacentes. Lo anterior se

traduce en la consideración de medidas a corto, medio y largo plazo para hacer posible la consecución de los ODM I y IV. El capítulo dedicado a la acción humanitaria considera explícitamente en su objetivo específico nº 1, dedicado a mejorar la capacidad y eficiencia de la respuesta humanitaria, que “en el contexto de la crisis alimentaria global se prestará especial atención al restablecimiento de la seguridad alimentaria y en particular a la lucha contra la desnutrición aguda” (PD, p. 183), lo que supone priorizar a los más vulnerables que están en riesgo de muerte a corto plazo.

En este sentido, la prioridad sectorial de desarrollo rural y lucha contra el hambre incluye la promoción de una alimentación digna, diversificada y adaptada a las necesidades nutricionales especialmente de niños y niñas. Concretamente propone la “prevención y combate del hambre oculta y la desnutrición infantil, priorizando enfoques de diversificación de la producción y de la ingesta alimentaria” así como el “apoyo a acciones de prevención y reducción de riesgo, dirigidas a las causas subyacentes a la desnutrición” (PD, p. 112). Lo que en definitiva, supone un enfoque centrado en atacar las causas del hambre y la desnutrición centrándose en acciones a medio y largo plazo. En tercer lugar, la prioridad sectorial de salud también considera la necesidad de mejorar el acceso a medicamentos y productos sanitarios esenciales como los preparados de alimentación terapéutica cuya producción y distribución ha de ser facilitada a los países en desarrollo al ser imprescindibles para la supervivencia de los niños y niñas afectados por desnutrición aguda severa.

Obviamente, el rol de las ONGD que trabajamos este sector durante la vigencia del PD será contribuir como socios a que la cooperación española alcance los compromisos estipulados sin olvidar que al mismo tiempo hemos de velar por su cumplimiento por parte de la AECID. La cooperación española ha expresado en el PD la voluntad de consolidar una alianza estratégica con la sociedad civil, para ello se ha marcado como objetivo mejorar el nuevo sistema de trabajo basado en convenios plurianuales que ha de revisar tras la primera ronda de evaluaciones de los convenios de 2006. Esta revisión buscará entre otros objetivos, fomentar el rol de las organizaciones de desarrollo en aquellos aspectos que han sido exitosos en la mejora de la ayuda. Sin embargo, la profundización de esta relación valorada positivamente por todos los actores en un contexto de nuevos instrumentos y de aumento de la cantidad de la ayuda a las ONGD en los últimos años¹, no debe alterar el rol de seguimiento y crítica constructiva desde la sociedad civil.

Las ONGD hemos de considerar como parte de *nuestro entorno* de trabajo estas prioridades de la cooperación española y el hecho de que éstas forman parte a su vez del contexto internacional de la ayuda y de los compromisos firmados por el estado español.

¹ En 2008 el total de financiación a ONGD fue de 224 millones de euros lo que supuso un incremento de 17,57% respecto a 2007. No obstante, en términos relativos respecto al presupuesto total de la AECID la financiación a ONGDs experimentó una reducción del 25% en 2007 a 23,60% en 2008.

Las prioridades para la cooperación internacional están marcadas desde 2005 por el consenso reflejado en la Agenda de París firmada por un total de 125 países incluidos todos los miembros del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Estas prioridades enfatizan la mejora del impacto y la calidad de la ayuda a través de cinco principios concretos: la apropiación de los países receptores, el alineamiento de la ayuda con las políticas de desarrollo nacionales, la armonización de procedimientos de donantes, la gestión para resultados, y la responsabilidad mutua.

Si bien los objetivos de la Declaración son incuestionables y necesarios, hay que señalar que el rol concedido inicialmente a la sociedad civil en este proceso fue mínimo ya que el acento recayó en los estados. El énfasis se puso en la responsabilidad de estados receptores y donantes, lo cual es bueno reforzar y recordar ya que detentan una responsabilidad inherente al ejercicio del poder y por tanto frente a sus sociedades respectivas. La puesta en marcha de la declaración no ha sido fácil y pronto se ha reconocido la necesidad de buscar aliados clave como las organizaciones de desarrollo y los estados que no son miembros de la OCDE pero que juegan un papel significativo como nuevos donantes. La Tercera Reunión de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda celebrada en septiembre de 2008 sirvió para lanzar el Programa de Acción de Accra cuyas acciones se pueden interpretar como la respuesta a los obstáculos encontrados en el camino desde 2005.

En varias partes del programa se reconoce la necesidad de integrar a la sociedad civil para impulsar el proceso. El primer eje del programa, que consiste en el reforzamiento de la apropiación de la agenda de desarrollo por el país receptor, nos recuerda que las políticas nacionales de desarrollo han de ser resultado de un diálogo amplio e incluyente en el que además de contar con la participación del ejecutivo, el legislativo y los entes descentralizados, se ha contar con la sociedad civil del país. No parece lógico que una política de desarrollo nacional que ha de ser respaldada por la comunidad internacional sea simplemente el producto de un grupo de tecnócratas del gobierno sin la debida consulta y legitimación social. Desgraciadamente, hoy en día muchos de los países firmantes no tienen espacios adecuados de participación que amplíen el diálogo entre el estado y los países donantes a la sociedad civil. Las causas más comunes son las condiciones de fragilidad del estado, sus déficits democráticos y las tradiciones autoritarias que limitan la contribución de la sociedad civil.

En cuanto a las "ONGD del Norte", el programa de Accra contempla la profundización de la colaboración en el marco de la construcción de asociaciones más amplias para el desarrollo. El programa invita a las organizaciones de desarrollo, como actores independientes pero complementarios de los gobiernos y la empresa privada, a reflexionar sobre la aplicación de los principios de la Declaración de París y celebra las iniciativas tomadas para mejorar la eficacia de su trabajo, la rendición de cuentas y la gestión por

resultados. Retos en los que se trabaja desde las plataformas de coordinación de las organizaciones de desarrollo en España y en Europa².

En este contexto de nuevos instrumentos y principios de la ayuda, ¿cuál ha de ser el rol de las ONGD? Un estudio de 2006 de la Fundación Carolina elaborado por Pita, Botella, De la Corte y Ferreira sobre la aplicación de los nuevos instrumentos por parte de la cooperación española en Mozambique señala que había dos oportunidades que surgían para la sociedad civil nacional y extranjera: a) la participación en los foros sectoriales que formulan y dan seguimiento a las políticas nacionales de desarrollo, y b) la posibilidad de participar en concursos públicos obteniendo financiación directamente del gobierno mozambiqueño.

La segunda opción consiste en explotar la ventaja comparativa de las ONGD como proveedores de servicios flexibles y económicos que se complementa con la capacidad de innovación tecnológica a nivel comunitario. Si bien es una alternativa real, la participación de las ONGD no se puede limitar a un rol de subcontratista que conlleva riesgos inherentes a su independencia y legitimidad. En 1996, Edwards y Hulme advirtieron en *World Development* 24(6), que el mayor aumento de la financiación a las ONGD y organizaciones de base desde inicios de los años noventa conllevaba un grave riesgo para la legitimidad de las mismas y desvirtuaba el proceso de rendición de cuentas a los beneficiarios:

En primer lugar, el aumento de la financiación conlleva un aumento potencial de la dependencia financiera y estratégica del donante, que erosiona la legitimidad de las ONGD como actores de cambio independientes. La ONGD se puede convertir gradualmente en un mero subcontratista que presta un servicio al precio más bajo.

En segundo lugar, el mayor volumen de financiación pública hace que se introduzca un sesgo en el proceso de rendición de cuentas, que gradualmente se aleja de sus beneficiarios y socios, para prestar más atención al donante público.

Por estas razones, el énfasis ha de estar en primer lugar en el empoderamiento de la sociedad civil de los países en desarrollo para que puedan participar con criterio, argumentos y recursos en los debates sobre las políticas sectoriales de desarrollo que se están apoyando en el marco de la Agenda de París. Concretamente, nuestra prioridad es que nuestros socios nacionales puedan participar proactivamente para que tanto la malnutrición aguda como la malnutrición crónica no queden olvidadas en los planes de salud y en las estrategias de seguridad alimentaria y nutrición nacionales. En segundo lugar, hemos de aplicar nuestras capacidades para ejecutar conjuntamente intervenciones concretas a

² Por ejemplo: el grupo de trabajo de la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España (CONGDE) sobre transparencia, calidad y eficacia de la ayuda o el Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil asociado a la plataforma europea CONCORD.

nivel comunitario manteniendo al mismo tiempo un diálogo constructivo sobre las políticas de lucha contra el hambre.

En tercer lugar, no podemos ignorar que las causas del hambre se deben a factores políticos que difícilmente serán abordados por los nuevos instrumentos derivados de la Agenda de París cuya finalidad es mejorar la calidad y el impacto de la ayuda. La agenda de París supone una reinención de la ayuda al desarrollo ante sus fracasos en décadas anteriores. La causa de esos fracasos se identifica con los mecanismos de desembolso de la ayuda y por tanto la solución se presenta en forma de nuevos instrumentos. La mejora de la calidad y el impacto son asignaturas pendientes de la ayuda al desarrollo, pero son solamente una solución parcial para promoverlo. No se puede olvidar lo político inherente al desarrollo, ya que éste consiste en promover el cambio del statu quo ampliando las oportunidades de los más vulnerables de nuestras sociedades.

Aitor Zabalgogezkoa
Director General de Médicos Sin Fronteras - España

PAPEL DE LAS ONGD ESPAÑOLAS EN EL DESARROLLO
SOCIAL DEL TERCER MUNDO EN EL CONTEXTO DEL NUEVO
PLAN DIRECTOR DE COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y DE LA
DECLARACIÓN DE PARÍS: UN PASO ADELANTE EN LA LUCHA
CONTRA LA DESNUTRICIÓN INFANTIL

Si algo ha quedado claro es que la comunidad internacional no está preparada para dar una respuesta eficaz a las crisis que más sufrimiento provocan. Crisis relacionadas con conflictos enquistados que se dan por perdidos, con enfermedades que se arrinconan porque no son negocio, con catástrofes naturales cuyas secuelas se descuidan una vez se caen de los titulares. No está preparada, o lo que es peor, no está dispuesta a dar una respuesta.

En este escenario de intereses políticos y económicos, Médicos Sin Fronteras y otras organizaciones se encuentran solas en la respuesta a crisis de gran magnitud, bien sea la asistencia sanitaria durante un desplazamiento masivo de poblaciones, el envío de materiales de primera necesidad a zonas aisladas, o el tratamiento de enfermos que no pueden pagarse los fármacos, por poner algunos ejemplos. La desnutrición infantil es una de esas emergencias en las que a menudo nos hemos encontrado solos.

La última crisis de los precios de los alimentos ha generando un debate sin precedentes que nos brinda la posibilidad de destacar un aspecto específico: el vínculo fundamental que existe entre la nutrición y la salud infantil. Durante muchos años, las políticas de planificación de la ayuda alimentaria han obviado las necesidades nutricionales en la primera infancia, lo que contribuye de manera decisiva a una crisis crónica de desnutrición infantil, en especial en el Sahel, el Cuerno de África y algunos países del sureste asiático.

Más de 10.000 niños menores de 5 años mueren cada día de desnutrición. Existe un riesgo considerable de que esta emergencia se pierda en un mar de discusiones y propuestas que giran en torno al desarrollo económico y agrícola y a la seguridad alimentaria en los países más pobres. Debates mucho más amplios, relativos a soluciones a largo plazo que son necesarias, pero que no pueden sustituir a la respuesta que la desnutrición infantil necesita, y puede tener, ahora.

Cerca de 55 millones de niños menores de 5 años están gravemente expuestos a la desnutrición; entre ellos, más de 19 millones son víctimas cada año de la desnutrición aguda severa, una enfermedad que, si no se trata adecuadamente, es mortal. La calidad de los alimentos y, en especial, el acceso a alimentos de origen animal (leche y derivados lácteos, huevos, carne o pescado) es fundamental para mantener una buena nutrición y la salud en la primera infancia. Sin embargo, en los países con menos recursos, donde estos alimentos son inaccesibles a muchos, o en situaciones de crisis, donde ni siquiera están disponibles, se hace imposible el acceso generalizado de la población a los mismos.

De hecho, mientras el precio de los alimentos básicos ha vuelto a los niveles de finales de 2006, los niños más pequeños continúan muriendo y sufriendo las graves secuelas de la desnutrición, y ello se debe a la falta de alimentos ricos en nutrientes, vitaminas y minerales en sus dietas. Estos nutrientes esenciales también están ausentes en los paquetes de ayuda internacional que llegan a las zonas afectadas por la inseguridad alimentaria.

Las ayudas alimentarias se desarrollaron inicialmente en la década de 1960, materializándose en harinas enriquecidas a base de trigo o maíz con soja (CSB), con un añadido vital para los más pequeños: leche en polvo. Sin embargo, en los ochenta, esta última se eliminó al terminarse los excedentes lácteos en los países ricos de los que procedía la ayuda, es decir por motivos puramente económicos. Pero ahora disponemos de una nueva generación de productos terapéuticos, los alimentos terapéuticos preparados (RUTF), ricos en nutrientes y altamente efectivos.

Contienen leche en polvo y los 40 nutrientes esenciales que un niño desnutrido necesita para paliar sus deficiencias nutricionales y ganar peso. Se presentan en paquetes individuales de una pasta lista para consumir, con lo que no necesitan agua para su preparación, tienen una larga caducidad; y resultan fáciles de transportar, almacenar y usar en climas cálidos. Gracias a los RUTF, la mayor parte de pacientes pueden ser tratados en familia bajo la supervisión de sus madres o cuidadores, lo cual permite reducir las hospitalizaciones y multiplicar masivamente el número de pacientes atendidos.

Es un hecho demostrado que los RUTF permiten tratar de forma efectiva la desnutrición aguda severa. Es el tratamiento recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y organizaciones como MSF vienen utilizándolo con éxito desde hace años.

Sin embargo, sólo un 9% de los 19 millones de niños víctimas de desnutrición aguda severa lo están recibiendo. Es hora de cambiar las políticas y estrategias de ayuda alimentaria, con el fin de responder de inmediato a las necesidades de la primera infancia.

Y es desde esta perspectiva que MSF ha realizado sus principales aportaciones al Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2009-2012, manteniendo durante el último año estrechos contactos con la Secretaría de Estado de Cooperación Española (SECI), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE).

Propuestas y resultados

Los Planes Directores de la Cooperación Española han venido sistemáticamente alineándose con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y con los avances internacionales en investigación y políticas de salud. En consecuencia, y así lo defendimos, la infancia debía constituir una prioridad horizontal y transversal del nuevo Plan Director, si se le quería coherente con estos antecedentes. Debían por tanto desterrarse enfoques exclusivamente centrados en las intervenciones humanitarias de emergencia, ya que suponían sencilla y llanamente renunciar a sentar las bases para hacer frente a la desnutrición infantil, derivando de paso hacia las organizaciones humanitarias especializadas la carga de paliar, cuando no resolver, un problema que evidentemente no es abordable con su exclusiva participación.

Las propuestas de MSF instaban al Gobierno español, como país donante, a liderar nuevas estrategias contra las formas más severas de la desnutrición infantil, reconociendo a esta última como una emergencia médica, y a la alimentación terapéutica como forma eficaz de tratamiento, para incorporarla en las estrategias de ayuda alimentaria y nutricional de la Cooperación Española.

De hecho, en su declaración tras la Cumbre de la FAO celebrada en Roma en junio de 2008, el Gobierno español declaró que la seguridad alimentaria de los niños menores de 5 años constituía una prioridad inmediata de su política de Cooperación. Por esta razón, las propuestas de MSF tenían una orientación sencilla: que los “hechos” de la Cooperación Española confirmaran los compromisos políticos expresados en este y otros foros por el Gobierno.

En este sentido, las aportaciones de MSF al Plan Director abogaron por la firma de programas bilaterales con países afectados por la emergencia de la desnutrición infantil - con los que España mantenga relaciones de cooperación-, para apoyar técnica y financieramente estrategias de tratamiento ambulatorio en sus programas de salud, y de forma más general, por la revisión de la calidad de las ayudas alimentarias que España, como

país donante, canaliza a través de las Agencias especializadas en la alimentación y la infancia de Naciones Unidas, entre otras.

Asimismo, MSF consideraba y considera necesario que España cree un Fondo de Cooperación específicamente orientado a combatir la desnutrición aguda severa, y que apoye la investigación y el desarrollo de nuevas formas de alimentación terapéutica y su producción a nivel local, con vistas a reducir su precio.

Esta campaña llevada a cabo en los despachos de la Cooperación Española unió los esfuerzos del Fondo de la ONU para la Infancia (UNICEF), Acción contra el Hambre (ACH), la Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) y MSF. De esta forma, aunamos esfuerzos con el objetivo de que la Cooperación Española se dotara de políticas específicas para combatir con mayor eficacia el hambre y las formas más severas de la desnutrición infantil.

El Plan Director recoge finalmente varias referencias a la crisis de la desnutrición infantil en los capítulos de ‘Desarrollo rural y lucha contra el hambre’, ‘Salud’ e ‘Infancia y Juventud’. Destaca el hecho de que la Cooperación Española reconozca expresamente la existencia del problema, precisando las cifras de 55 millones de niños con desnutrición aguda moderada y 20 millones de niños con desnutrición aguda severa. Además, asume la Declaración conjunta de la OMS, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y UNICEF sobre el tratamiento de la desnutrición “grave” a nivel comunitario.

Seguidamente, el Plan establece la necesidad de abordar las necesidades nutricionales específicas para la primera infancia, mediante “programas contra la malnutrición infantil con especial énfasis en la desnutrición infantil aguda severa”, lo que tendrá impacto en los capítulos de cooperación multilateral, acuerdos bilaterales con países socios, etc. Asimismo, el Plan garantiza la introducción de la alimentación terapéutica en todos los planes y estrategias de salud en que intervenga la Cooperación Española.

Una nueva base

Es este un reconocimiento esencial, un importante paso adelante que además supone un cambio fundamental respecto a los anteriores Planes Directores de la Cooperación Española. Será el documento a partir del cual se elaborarán las políticas concretas y las estrategias que deben impulsar la lucha contra la desnutrición infantil, asumiéndola como una emergencia médica para la que existe una solución. Ahora que el Gobierno ha reconocido esta prioridad, mencionando además expresamente la introducción de la alimentación terapéutica, debe pasar de las palabras a los hechos.

En este sentido, MSF considera que los siguientes pasos para “aterrizar” el nuevo Plan Director deben ir en la línea de desarrollar nuevas políticas y líneas estratégicas que

conduzcan a la revisión de la calidad de las ayudas alimentarias y respalden decididamente, mediante apoyo técnico y financiero, la incorporación de la alimentación terapéutica tanto a los programas bilaterales que pueda firmar con países receptores, como a las ayudas canalizadas a través de las agencias especializadas en la alimentación y la infancia de Naciones Unidas.

Apenas unas semanas antes de que el Plan Director fuera aprobado, Madrid acogió la Reunión de Alto Nivel “Seguridad Alimentaria para Todos” (RANSA), una cumbre internacional en la que gobiernos, agencias internacionales y organizaciones de la sociedad civil debatieron soluciones para la crisis alimentaria mundial. Las intervenciones ante los delegados de MSF y de organizaciones como UNICEF, dieron resultados: la Declaración final de la cumbre reconoció la necesidad de “respetar, asegurar, satisfacer y promover el derecho a disponer de alimentos adecuados de forma regular y permanente, especialmente a niños menores de cinco años”. Una importante referencia, en la que la Delegación Española en la RANSA desempeñó un papel esencial, y en la que por primera vez se reconocen las necesidades específicas de la primera infancia.

Con la Declaración de Madrid y el Plan Director como base, MSF seguirá trabajando a lo largo de este año para que el Gobierno español lleve a la práctica estas declaraciones de intenciones. Asimismo, con vistas a la Presidencia española de la Unión Europea en el primer semestre de 2010, MSF seguirá trabajando para que la Comisión Europea desarrolle un plan de acción específico en desnutrición infantil, con objeto de impulsar acciones concretas que tengan impacto sobre el terreno.

Para favorecer este proceso, Médicos Sin Fronteras tiene la intención de seguir trabajando con la Cooperación Española, y de la mano de las organizaciones especializadas en desnutrición infantil, con el fin de conseguir la implantación de nuevas políticas públicas. Una emergencia que afecta a 55 millones de niños en todo el mundo no puede ser asumida en solitario por las organizaciones no gubernamentales. Un compromiso político firme en esta línea puede salvar miles de vidas.

Cecilia Carballo de la Riva
Directora Ejecutiva Fundación IPADE

LAS ONGD ESPAÑOLAS EN EL DESARROLLO SOCIAL DEL TERCER MUNDO EN EL CONTEXTO DEL NUEVO PLAN DIRECTOR DE COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

¿Qué supone la crisis para nuestra política de desarrollo? ¿Seremos capaces de pasar de una política de cooperación a una política común y compartida para el desarrollo, tal y como establece el nuevo Plan Director de la cooperación española? Estas son las preguntas del millón para una legislatura, o lo que queda de ella, con muchas expectativas.

Las políticas oficiales de cooperación internacional al desarrollo suponen un eslabón fundamental en el denominado pacto de asociación mundial propugnado por el Objetivo del Milenio.

Reconocida la escasa eficacia de las últimas cuatro décadas de ayuda basada en los intereses comerciales y estratégicos de los países donantes, la Declaración de París propone orientar la ayuda al desarrollo hacia su objetivo principal: la lucha contra la pobreza, y desvincularla de intereses y prácticas espurias como la ayuda ligada o el establecimiento de sistemas de ejecución y seguimiento ajenos a la institucionalidad de los países receptores. El nuevo reto por una cooperación de calidad y eficaz exige una revolución en su gestión orientándola y evaluándola precisamente en función de sus resultados en la lucha contra la pobreza.

Sin embargo, la cantidad de Ayuda oficial al Desarrollo¹ (AOD) es insuficiente para abordar los retos planteados y lamentablemente la agenda de la Financiación para el desarrollo, sobre todo después de la Conferencia Internacional de Seguimiento de la Aplicación del Consenso de Monterrey celebrada en Doha, del 29 de noviembre al 2 de diciembre, parece haberse sumido en un sueño eterno.

Las consecuencias de la crisis actual están impactando gravemente en los países en desarrollo, agravando sus, ya precarias, situaciones de partida. Estos problemas sistémicos deben abordarse con urgencia.

Pese a ello, tal y como se recogió en la Declaración del Foro de la Sociedad Civil reunida los días previos en Doha (ver comunicado de la sociedad civil en el Foro previo a Doha. www.coordinadoraongd.org) "...Nos preocupa profundamente que estos gobiernos otorguen un papel central al Fondo Monetario Internacional (FMI), al Banco Mundial y a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estas instituciones, en los últimos 30 años, han forzado la liberalización de los mercados y los flujos de capital, erosionando el espacio de las políticas nacionales y violando la soberanía nacional, y están entre los principales responsables de la situación actual, por lo que carecen de la legitimidad y credibilidad necesarias para impulsar la reforma del sistema financiero internacional, y menos aun para iniciar un proceso de reforma interno".

Por otro lado, debemos recordar que las políticas de gestión de la Deuda Externa deberían exigir un seguimiento especial por las cantidades que son dedicadas directamente a los objetivos de desarrollo y asegurar que las condiciones impuestas por esas políticas no sean contrarias a los propios objetivos.

Cuando los donantes y los países socios suscribieron la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en 2005, estaban unidos por un objetivo común: establecer relaciones más sólidas y eficaces a fin de permitir a los países socios alcanzar sus propias metas de desarrollo.

También convinieron asumir una responsabilidad mutua en cuanto a los avances respecto a los compromisos y las metas fijadas en París, mediante un seguimiento de la acción destinada a alcanzarlas. Tanto los resultados de París como los de las dos rondas de seguimiento organizadas en 2006 y 2008 no tuvieron en cuenta el telón de fondo de la crisis; desde Accra mucho se ha avanzado aunque quizás no en la dirección que a muchos nos gustaría.

En los actuales tiempos vuelven a ponerse sobre la mesa contradicciones serias en las que el gobierno deberá demostrar cuál es su capacidad para liderar un conjunto de

¹ Este artículo ha sido elaborado sobre una serie de documentos de trabajo e informes de la Plataforma 2015 y más. Además se han tenido en cuenta informaciones recogidas en su anuario 2008 "El derecho a no ser pobre"

políticas públicas que se orienten sin ambigüedades hacia el desarrollo humano. De un lado, el gobierno considera entre sus obligaciones la de reducir el déficit por balanza de pagos para lo que establece el aumento de las exportaciones como una prioridad. Las ayudas directas a estas exportaciones están taxativamente prohibidas por la Unión Europea, por lo que la única forma en la que se pueden realizar es aprovechando el conjunto de excepciones que hablan de diferentes grados de concesionalidad en los préstamos concedidos a países con necesidades especiales de desarrollo; es decir, a través de instrumentos de crédito con garantía pública en condiciones favorables que, aunque sea parcialmente, serán posteriormente contabilizados como AOD. Por otro lado, el mismo gobierno dice que desea asumir los principios propuestos en la Declaración de París entre los que se establece la desaparición de la ayuda ligada por haber resultado poco adecuada a las necesidades de los receptores, poco eficiente por el precio de los bienes y servicios exportados y, en resumen, no recomendable en el nuevo sistema de cooperación eficaz que se desea promover.

El salto de una política de cooperación a una política común y compartida para el desarrollo humano pasa ineludiblemente por asegurar una vinculación más estrecha y coherente del conjunto de políticas que inciden sobre el desarrollo, para conseguir la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el desarrollo humano y la sostenibilidad medioambiental.

Precisamente en estos tiempos difíciles, el gobierno debería ser capaz de dar un paso adelante en lugar de optar por repartir presupuesto e instrumentos entre los diferentes intereses para contentar parcialmente a todos los sectores. El ejecutivo debería conminar al sector exportador a trabajar para alcanzar otras ventajas comparativas diferentes a las ayudas directas a la exportación que les permita internacionalizar sus ganancias. Además debería abordar las necesarias reconversiones e innovaciones que nos permitan reducir las importaciones, que sería otra forma inteligente de ajustar la balanza comercial. Para cumplir con la agenda de Accra, el gobierno debería también reforzar los mecanismos de rendición de cuentas del conjunto de instrumentos de la AOD.

A pesar de la coyuntura económica, el gobierno no debería subrogar los intereses de una verdadera política de cooperación a los de un sector empresarial desconfiado en su internacionalización, descapitalizado y fuertemente endeudado en un mercado financiero afectado por su descontrolada expansión exterior, enfrascado en su saneamiento y escaldado por sus heterodoxos planteamientos financieros.

Además, el gobierno deberá reimpulsar sus instancias dedicadas al desarrollo internacional humano y sostenible, empoderándolos en el interior del propio ejecutivo, y dotándolos de capacidad para cohesionar el conjunto de políticas públicas desde la perspectiva de su contribución al desarrollo, ya que son las políticas públicas las que inciden directamente en las condiciones de desarrollo de los pueblos y en las oportunidades

de las personas. Es necesario seguir las recomendaciones internacionales sobre coherencia de políticas e iniciar la elaboración de reportes periódicos e independientes en los que se describan los efectos que las diferentes políticas comerciales, migratorias, ambientales, etc. tienen sobre el desarrollo, de forma que se inste a modificarlas cuando no contribuyan claramente a los objetivos de desarrollo.

Por otro lado, en este periodo de dificultades económicas está también en peligro el objetivo largamente anunciado de alcanzar el 0,7% del PIB para AOD, puesto que cada año los recortes presupuestarios pueden dirigirse a lo que todavía hoy es una política menor en su diseño e influencia. Sin duda hay que destacar el crecimiento global de los recursos destinados a cooperación para el desarrollo, como el mayor incremento de nuestra historia como país donante. Durante el año 2007 se estableció un nuevo record de la cooperación española tanto en cifras absolutas (3.747 millones de euros) como en porcentaje de la AOD sobre la RNB (0,37 %).

Sin embargo, en un escenario de compromiso de crecimiento sostenido de la ayuda, es conveniente alertar que la ejecución trece puntos porcentuales inferior a lo presupuestado ha supuesto que en 2007, en lugar de alcanzar un 0,42 % de la RNB, se llegue al 0,37 %. Es muy importante mantener la trayectoria de compromiso en el incremento de la AOD a nivel presupuestario, pero también es importante ajustar el sistema para que la ejecución alcance los niveles previstos. En este sentido, las principales desviaciones entre lo previsto y ejecutado se produjeron en el MAEC, el MEH y las CCAA. Será muy importante reforzar las capacidades de gestión de la ayuda, especialmente en el MAEC.

En este sentido, es imprescindible continuar con el plan de reformas institucionales que logren dotarnos de un sistema de cooperación internacional para el desarrollo a la altura de los mejores de Europa. Aún estamos lejos, y la reforma del estatuto de la AECID apenas servirá, en el mejor de los casos, para reducir la enorme precariedad laboral que muchos profesionales sufrían y para iniciar una adaptación a los sistemas de gestión por resultados de desarrollo promovidos a partir de la Declaración de París. La reforma que se demanda desde hace años exige de una mayor adaptación de nuestro sistema normativo y regulador, así como lograr una mejora de la agilidad y las capacidades del sistema, para lo que es clave la introducción de personal multidisciplinar y no funcionario en el corazón del sistema.

En cualquier caso, la “congelación” del incremento que muestra el presupuesto aprobado para 2009, en el que se ha detenido la tendencia al incremento, no es en absoluto una buena señal de cara a cumplir el objetivo del 0,7% al final de esta legislatura.

Durante el resto de la presente legislatura deberemos superar los actuales tiempos de crisis demostrando que efectivamente las bases de la reforma que se inició en años

pasados no fueron concesiones de tiempos de bonanza. Es más, las reformas iniciadas en el ámbito de la política de cooperación contienen elementos que deberían ser influyentes y determinantes en el diseño de las “nuevas” políticas económicas, comerciales y sociales que deberán sacarnos de esta crisis, con el compromiso con el desarrollo de los pueblos y la coherencia de políticas como nuevas fortalezas. Para ello, será esencial que el III Plan Director de la Cooperación 2009-2012 y su propuesta para seguir la “hoja de ruta” contenida en el vigente Pacto de Estado, en los que la reforma institucional y la coherencia de las políticas con los objetivos de desarrollo son los elementos fundamentales, no se convierta en papel mojado y cuente con todo el impulso político, dentro y fuera del gobierno, para vencer todas las inercias existentes. Las que consideran que las políticas de desarrollo son nada más que políticas de crecimiento económico, competitividad y facilitación para la exportación.

Patricia Moreira
Directora General, Fundación Ayuda en Acción

EL ROL DE LAS ONGD EN EL CONTEXTO DEL NUEVO PLAN DIRECTOR Y LA DECLARACIÓN DE PARÍS

A pesar del importante avance logrado en los últimos años en materia de cooperación al desarrollo, tanto en la definición y asunción de compromisos por parte de los gobiernos y la sociedad como en la generación de conocimiento y nuevos enfoques, la concreción de estos avances se enfrenta al desafío de unos resultados todavía muy insatisfactorios.

En ese contexto tensionante y dentro de una crisis global cuyo impacto final es todavía desconocido, es fundamental revisar el papel de nuestras organizaciones de cooperación al desarrollo.

Desde Ayuda en Acción sintonizamos con el nuevo cambio de enfoque y cultura que representa el Tercer Plan Director de Cooperación Española y seguimos profundizando en la centralidad de las personas, en el vínculo solidario, en la participación y en el desarrollo territorial como enfoques fundamentales para impulsar desde la sociedad civil la construcción de un mundo más justo.

En el plano internacional, la mayor actividad del sector en los últimos años se puede concretar en hitos como la Declaración de París (2005) sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y la Cumbre de Monterrey (2002) más enfocada en la financiación de dicha ayuda. Ambos hitos han sido recientemente actualizados en el año 2008 en las Conferencias de Accra y Doha, respectivamente. En paralelo con estas iniciativas, se esta-

blecen los Objetivos de Desarrollo del Milenio con la ambición de reducir significativamente los niveles de pobreza en el año 2015.

En consonancia con los avances internacionales, en España se produce un proceso de maduración en el ámbito de la cooperación al desarrollo que se puede simbolizar con la firma en el año 2007 del Pacto de Estado contra la Pobreza por parte de todos los partidos políticos con representación nacional y la Coordinadora de ONGs para el Desarrollo. Adicionalmente, este proceso va acompañado de un incremento significativo de las cantidades de la ayuda.

Es en este contexto en el que se desarrolla y aprueba recientemente en España el Tercer Plan Director de la Cooperación Española al Desarrollo para los años 2009-12. Este Plan Director ha sido bien recibido por parte de las organizaciones de cooperación por dos razones fundamentales: la primera es que el Plan Director se hace eco de la evolución internacional en materia de cooperación, apropiándose de los conceptos y principios que conforman la nueva arquitectura de la ayuda (en este sentido, se percibe el compromiso del Gobierno español y se sientan las bases para el desarrollo de una futura Ley de Cooperación); la segunda razón es el propio proceso de elaboración del Plan Director, que ha contado con amplia participación de los diversos actores sociales, generando una mayor apropiación del mismo que, por otro lado, resulta imprescindible para llevarlo adelante.

No obstante, a pesar de los esfuerzos y compromisos alcanzados, la realidad no muestra cambios positivos de tendencia. Según datos del Banco Mundial, el número de personas que viven en condiciones de extrema pobreza se sitúa en torno a los mil quinientos millones, a los que hay que añadir quinientos millones con tan sólo subir el umbral que establece la pobreza extrema de un dólar a 1,25 dólares diarios. Las mismas fuentes señalan que a estas cifras habrá que añadir otros cien millones más en 2009, y son datos que últimamente se están revisando al alza por la agravación de la crisis global.

Esta asimetría entre acciones y compromisos por un lado y los resultados por otro no hace sino contribuir al debate sobre el papel de la ayuda al desarrollo y el cuestionamiento del rol de las organizaciones de la sociedad civil que participan en ella. El cuestionamiento toca aspectos que van desde la legitimidad de dichas organizaciones hasta su transparencia y eficacia en la gestión de los fondos. En el caso español, estas circunstancias se ven agravadas por las recientes crisis de algunas organizaciones del sector.

Las organizaciones de cooperación al desarrollo jugamos un papel crucial en el momento actual ya que somos agentes de cambio y en tiempos de cambio nos encontramos. Tenemos, por tanto, una intensa labor que hacer para mantener y reforzar la confianza de las personas en su capacidad transformadora de la realidad, punto de partida de cualquier proceso de desarrollo humano.

Esta tarea transformadora de la realidad tiene dos líneas de actuación complementarias. La primera es el compromiso concreto que adquirimos con las personas que son protagonistas de su propio desarrollo en los países menos favorecidos, y que es además un compromiso a largo plazo. Nuestra meta es contribuir a incrementar la propia capacidad de estas personas para que dirijan su propio desarrollo. Esta capacidad abarca no sólo cuestiones meramente técnicas, que facilitan el logro de resultados en educación, salud, producción, gestión organizativa, política y empresarial, sino también la mejora de la autoestima y el desarrollo de la responsabilidad, en lo que se ha dado en llamar “empoderamiento”. Se trata de crear una mayor capacidad para insertarse en la sociedad con poder y capacidad de negociación con quienes son responsables de las decisiones que les afectan. Alude también a una capacidad mayor para organizarse y reivindicar los propios derechos y participar activamente en la vida política a través de los cauces democráticos.

En la segunda línea de actuación se encuentran las personas que constituyen la base de donantes, colaboradores y activistas a quienes las organizaciones de cooperación reclamamos un compromiso, también a largo plazo, para seguir apoyando las iniciativas y proyectos de desarrollo en los países menos favorecidos. En este caso, les solicitamos un compromiso por partida doble: primero, un compromiso de solidaridad y corresponsabilidad con las personas que luchan por salir de su situación de pobreza y exclusión, y, en segundo lugar, un compromiso político, ejercitando su ciudadanía y reclamando unas políticas más coherentes y unas relaciones internacionales más justas y equitativas.

Desde la perspectiva de Ayuda en Acción, que cuenta con cerca de 30 años de experiencia, consideramos que nuestro modelo de actuación incorpora unas características y enfoques efectivos y alineados con los avances alcanzados en el campo de la cooperación, entre los que destacamos la centralidad de las personas, los vínculos solidarios, la participación y el desarrollo territorial.

En primer lugar, resaltamos la necesidad de poner en el centro a las personas, tal como lo reconoce el Plan Director: “La política española de desarrollo pone a las personas en el centro de su concepción, y prioriza sus intereses y puntos de vista, en especial los de aquéllas que disfrutan de menos opciones y que son los principales *sujetos* del proceso de desarrollo”, y como asumimos en Ayuda en Acción en nuestra estrategia 2007-12: “...hemos reafirmado el papel protagónico que tienen y han de tener las personas que viven en situación de pobreza y ratificado como nuestra tarea central el trabajo cotidiano *al lado de* los niños, las niñas, sus familias y las comunidades para impulsar sus proyectos de vida digna...”.

Este planteamiento nos lleva a promover unas relaciones entre las personas basadas en la confianza mutua, que consolide relaciones de igualdad. Esta manera de entender las relaciones interpersonales ha hecho que en Ayuda en Acción concibamos el

apadrinamiento como un vínculo solidario, de manera que se crea un círculo virtuoso entre el modelo de financiación y el modelo de cooperación. En la medida en que decidimos confiar en personas que están en situación de pobreza y exclusión para apoyar sus iniciativas, y que ellos confían en nosotros para apoyarles en esta tarea, ambas partes asumimos un compromiso mutuo de trabajo compartido y de largo plazo. A su vez, este compromiso es posible en la medida en la que generamos confianza en las personas que componen la sociedad española y logramos que establezcan un compromiso de largo plazo con las personas y comunidades con las que trabajamos.

Además, nuestro modelo de cooperación se basa en el establecimiento de relaciones de largo plazo con los socios locales basadas en el diálogo, la negociación y el respeto. Aplicamos un sistema de planificación, seguimiento y evaluación participativo, que implica un análisis de la realidad local y una definición del papel que cada actor local, incluido Ayuda en Acción, va a representar en la zona.

Finalmente, apoyamos procesos de desarrollo en un ámbito territorial que se extiende más allá de unos límites geográficos, pues se inserta muchas veces en dinámicas más amplias que tienen su origen en programas de desarrollo a nivel estatal, departamental o comarcal.

En resumen, dentro del actual contexto de crisis global, que hace más urgente e imprescindible afrontar la contradicción entre los innegables avances en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la realidad de la pobreza y desigualdad crecientes en el mundo, las organizaciones de cooperación al desarrollo, así como todos los actores sociales, tenemos la responsabilidad de cuestionar nuestros modos de actuación de manera que reafirmemos y potenciemos aquello que verdaderamente aporta valor y sentido. En esta consideración, desde Ayuda en Acción persistimos en mantener nuestro lugar junto a la sociedad civil, y pensamos que es fundamental que continuemos profundizando en la centralidad de las personas, en el vínculo solidario, en la participación y en el desarrollo territorial, para que la sociedad civil sea el pilar básico en la construcción de un mundo más justo.

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

I ENCUENTRO DE LAS ONG DE DESARROLLO: RETOS DE UN SECTOR EN CAMBIO. COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO

Con motivo de su 20º aniversario, la Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España, (CONGDE) celebró en 2007 un congreso nacional denominado “I Encuentro de las ONG de Desarrollo: retos de un sector en cambio”.

Este congreso tomaba como base los estudios realizados en los meses previos por varios grupos de trabajo creados por la CONGDE, en el que participaron no sólo las propias organizaciones sino expertos externos, para profundizar sobre cuatro aspectos considerados de interés relevante:

- la gestión de la calidad,
- el papel de los medios de comunicación,
- la gestión y desarrollo de los RRHH, y
- la transparencia y rendición de cuentas.

Fruto de estos trabajos así como de una serie de sesiones de reflexión y debate, y de talleres celebrados en 2006, surgieron las cuatro obras comentadas a continuación y que constituyen un hito en el sector de la cooperación al desarrollo además de una inestimable referencia para el sector no lucrativo.

Cada una de estas publicaciones recoge la conclusiones del I Encuentro de las ONG de Desarrollo donde más de 250 profesionales de ONGD de diferentes países junto a expertos en Cooperación al Desarrollo, académicos y periodistas, financiadores públicos

y privados, entre otros, pudieron compartir inquietudes, experiencias, propuestas y retos de futuro para avanzar conjuntamente en temas considerados de importancia para la mejora del sector.

Esmeralda Giraldo Casado

Profesora de la Universidad Carlos III de Madrid

Miembro del Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE

Giraldo, E.; Mataix, C.; Ortiz, I.; Cobo, J. R.
(2007)

LA CALIDAD EN LAS ONGD. GRUPO SISTEMAS DE CALIDAD DE LA CONGDE, CONGDE, MADRID

Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE y por Isabel Ortiz, José Ramón Cobo, Esmeralda Giraldo y Carlos Mataix (Grupo de Organización, Calidad y Medio Ambiente -GOCMA- de la Universidad Politécnica de Madrid) quienes además realizaron la coordinaron del informe final.

El contenido de la obra parte de la necesidad de abordar el análisis de los sistemas de gestión de calidad como una posible vía de mejora de la gestión de las ONGD y de su eficacia y eficiencia. En este contexto, los trabajos previos desarrollados por el grupo de trabajo "Sistemas de calidad en las ONGD" de la CONGDE tuvieron un claro objetivo: la difusión entre las ONGD de información y conocimiento práctico sobre la utilización de enfoques y herramientas de mejora de la calidad adecuadas para el sector, lo que contribuiría a facilitar el proceso de elección de las herramientas más adecuadas así como su implantación posterior por parte de las organizaciones interesadas.

El primero de los tres bloques en que se divide este libro corresponde a un estudio conceptual sobre las herramientas de gestión de la calidad, definiendo qué son (y qué no son) y qué representan para las ONGD en la actualidad. Se recoge además un análisis de las diferentes herramientas existentes, de acuerdo con su alcance, ámbito de aplicación y exigencias previas, entre los que se citan tanto instrumentos genéricos como el Modelo EFQM de Excelencia o la norma ISO9001 como específicos para el sector, como la norma ONG con Calidad.

En segundo lugar, enriqueciendo el bloque anterior, la obra expone la sistematización de una serie de experiencias concretas y buenas prácticas en gestión de calidad desarrolladas en las ONGD participantes en el Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE. Esta parte, que ofrece recomendaciones prácticas para la implantación de las distintas herramientas analizadas, permite contribuir a difundir y crear una cultura de gestión de calidad que beneficie a las organizaciones y, en consecuencia, a sus grupos de interés (beneficiarios/usuarios, voluntariado, socios, financiadores...).

Por último, con el fin de propiciar la reflexión entre los profesionales del sector, los autores de este informe sintetizan un estudio sobre la evolución de las distintas iniciativas de gestión de calidad en las ONGD en el futuro y sobre la eventual conveniencia de acciones sectoriales conjuntas en esta materia.

Una de las principales claves del interés de esta obra radica en que recoge los aspectos más relevantes de la gestión de la calidad en ONGD a partir del trabajo desarrollado por las nueve organizaciones participantes en una serie de talleres y sesiones de reflexión y debate. Entre ellas, destaca la celebración de una jornada con expertos del sector que permitió extraer las opiniones, sugerencias y aportaciones de personas que, desde diferentes ámbitos (Administración, consultoría, plataformas europeas de ONGD, Universidad), permitieran construir una visión más amplia del avance de los sistemas de calidad en el sector de las ONG.

Esmeralda Giraldo Casado
Profesora de la Universidad Carlos III de Madrid
Miembro del Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE

Corretjé, J.L.; Díaz, M.E., Febrer, T.; Sarto, E.
(2007)

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y LAS ONGD. GRUPO
COMUNICACIÓN DE LA CONGDE, CONGDE, MADRID

Por constituir una vía fundamental de visibilidad pública, las relaciones entre medios de comunicación y ONGD han interesado especialmente a las organizaciones del sector. No siempre estas relaciones han fluido de la forma deseada entre unos y otras.

La obra, cuya elaboración fue encomendada al Grupo de Comunicación de la CONGDE (constituido por 50 periodistas pertenecientes a 32 ONGD) recoge las cuestiones más relevantes en torno a los retos que estas organizaciones se plantean acerca de la realidad de los medios y también, respecto a cómo mejorar su comunicación y qué estrategias seguir. Los autores destacan, además, el interés de contribuir con esta obra a que los profesionales del sector de la comunicación conozcan en mayor profundidad la idiosincrasia de las ONGD, su forma de trabajo y su sensibilidad en el desarrollo de sus acciones de cooperación para que puedan cumplir con mayor eficacia y fidelidad su función de transmisores del mensaje a la opinión pública.

De forma similar al resto de obras comentadas, los trabajos realizados por el Grupo de comunicación de la CONGDE constituyen la base de partida del libro. Así, se recoge la percepción de más de un centenar de periodistas acerca del tratamiento informativo que sobre la Cooperación realizan los medios de comunicación así como del trabajo comunicativo de las ONGD. Los distintos talleres desarrollados entre profesionales de la comunicación procedentes tanto de los medios como de las propias ONGD permitieron extraer un conjunto de carencias y deficiencias de comunicación tanto en unos como en otras. El

trabajo resultante incluye, en este sentido, una serie de propuestas de mejora comunicativa por ambas partes.

En sus capítulos 3 y 4, el libro destaca las conclusiones más relevantes respecto a los diferentes retos y alternativas de comunicación a los que se enfrentan en la actualidad las ONGD y los medios de comunicación junto a las reflexiones y recomendaciones al respecto obtenidas con motivo del I Encuentro de las ONG de Desarrollo.

Esmeralda Giraldo Casado
Profesora de la Universidad Carlos III de Madrid
Miembro del Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE

Pinto, V (2007)

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ONGD. GRUPO GESTIÓN
RR.HH. DE LA CONGDE, CONGDE, MADRID

En esta obra, el Grupo de Gestión de RR.HH. de la CONGDE coordinado por Víctor M. Pinto ha reflejado los resultados del trabajo desarrollado por 13 ONGD federadas acerca de aspectos laborales por los que el sector ha mostrado siempre una especial sensibilidad. Entre ellos destaca la conciliación laboral, las condiciones de trabajo de contratados y voluntarios, la formación y el desarrollo del personal o el papel que desempeñan los recursos humanos en la cooperación al desarrollo.

La publicación, dividida en cuatro apartados, proporciona una perspectiva global de la gestión de los RR.HH. en las organizaciones de cooperación y revisa los aspectos legales más relevantes con especial atención al Estatuto del cooperante y a las ventajas e inconvenientes de la existencia de un convenio colectivo para las ONGD.

En su segundo capítulo, dedicado a la formación y al desarrollo de los recursos humanos se expone un conjunto de herramientas para facilitar la gestión del personal de estas organizaciones, independientemente de su tamaño.

A juicio de sus autores, uno de los propósitos de esta la obra es ofrecer recomendaciones que acerquen las políticas concretas de gestión de las personas a los valores y principios que se desprenden de la misión de las ONGD.

Como en las restantes obras citadas, el capítulo final recoge las conclusiones del I Encuentro de las ONGD celebrado en 2007 y que puso de manifiesto la gran preocupación dentro y fuera del sector por aspectos de corte laboral en el entorno de la cooperación al desarrollo.

Esmeralda Giraldo Casado

Profesora de la Universidad Carlos III de Madrid

Miembro del Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE

Vernis, A. (2007)

LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS
ONGD. GRUPO TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS
DE LA CONGDE, CONGDE, MADRID

El grupo de Transparencia y Rendición de cuentas de la CONGDE, como reflejo del fuerte interés que ha suscitado esta cuestión en los últimos años en la opinión pública y en las propias ONGD, ha elaborado esta obra bajo la coordinación del profesor Alfred Vernis para dar respuesta a los diferentes interrogantes surgidos en este ámbito.

En palabras de sus autores, el crecimiento y el mayor apoyo económico experimentado por las ONGD en la actualidad obligan a estas organizaciones a trabajar con el máximo respeto y transparencia hacia la sociedad. En este sentido, se cita el Código de Conducta de la CONGDE que desde 1998 es aplicado por las organizaciones del sector.

Aspectos como los tratados en esta obra contribuyen a mejorar la confianza de la sociedad en el sector, en algunos casos mermada por malas prácticas desarrolladas por conocidas ONGD y que han sido objeto de intervención judicial recientemente. Con este propósito, los autores del libro realizan una definición detallada de la transparencia y la rendición de cuentas (o *accountability*), llevando el concepto más allá de la auditoría puramente económica y financiera.

La obra ofrece un conjunto de valiosas recomendaciones sobre la aplicación de la transparencia y la rendición de cuentas en el órgano de gobierno, sobre la misión, visión y valores de la organización, sobre la gestión interna, para trabajar de forma transparente con los grupos de interés y sobre las prácticas de captación de fondos.

Las dos aportaciones, a mi juicio, más relevantes de este conjunto de obras editadas por la CONGDE es, en primer lugar, la constatación del ingente esfuerzo de las ONGD por mejorar y avanzar en ofrecer la mejor respuesta posible a las necesidades de la cooperación al desarrollo y a las demandas de la sociedad en este ámbito.

En segundo lugar, hay que destacar que la participación en su elaboración de personas procedentes de ámbitos muy variados permite que estas publicaciones no constituyan simples ejercicios de autorregulación y reflexión interna (con el consiguiente riesgo de autocomplacencia) sino que las reflexiones, conclusiones e iniciativas expuestas en estas cuatro obras ofrecen una visión amplia y multidisciplinar de los distintos aspectos tratados, lo que les confiere una mayor riqueza y objetividad.

Esmeralda Giraldo Casado
Profesora de la Universidad Carlos III de Madrid
Miembro del Grupo de Sistemas de Calidad de la CONGDE

CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA UNIÓN EUROPEA RELATIVO A LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN EL ÁMBITO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO

El objetivo del documento consiste en definir un conjunto de principios de actuación que mejoren la eficacia y eficiencia de las políticas de cooperación de la UE en el ámbito de la lucha contra la pobreza. Una vez constatado que en cada país en desarrollo con los que tiene relación la UE existe una media de 350 misiones de donantes por año, con los consiguientes costes administrativos, duplicidades y solapamientos que ello comporta, e incluso corrupción, se trata de introducir orden, transparencia y eficacia en dichas políticas.

Dicho de otra manera, el diagnóstico anterior pone de manifiesto la insostenibilidad de tal modelo y hace necesaria una complementariedad de acciones y división del trabajo entre los donantes de la UE.

El documento se divide en tres partes: a) análisis de los desafíos y oportunidades de la cooperación con los países en desarrollo; b) definición de las dimensiones de la complementariedad y principios generales de acción; c) y líneas de actuación que hagan una división del trabajo más efectiva.

1. El documento se inicia recordando los precedentes en principios y prácticas de la complementariedad que vieron la luz en 1995, 1999 y, sobre todo, en 2000 cuando vio la luz el primer intento de complementariedad operativa entre la Comisión y los Estados miembros en la ayuda al desarrollo.

La política de cooperación afronta varios desafíos en el logro de la eficacia. Por una parte, muchos países se resisten a reducir programas que puedan estar duplicados ya que afecta a su “visibilidad”. Por otra parte, la división del trabajo en la cooperación implica desafíos operativos importantes más allá de los buenos deseos. Finalmente, existen grandes diferencias entre los donantes, en cantidad, tradición y prácticas de aplicación.

2. La **complementariedad de la ayuda**. En 2005 todos los donantes firmaron la Declaración de París en la que se destaca la importancia de la **complementariedad** y de las ventajas comparativas de cada donante, compromiso que se incorpora al consenso europeo sobre desarrollo y que constituye el núcleo del Plan de Acción para la eficacia de la ayuda de la UE que se presentó en 2006. La importancia de la ayuda al desarrollo por parte de los países de la UE supone una responsabilidad importante ya que esta asume el 52% de la Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD). Ello comporta la necesaria coordinación y una programación conjunta con el fin de evitar lagunas, duplicaciones y costes administrativos innecesarios.

La complementariedad es un concepto organizativo que implica un equilibrio completo en la acción de los donantes y que se define como “una óptima división del trabajo entre varios actores para hacer el mejor uso posible de los recursos humanos y económicos”. Tal complementariedad se manifiesta a varios niveles: complementariedad en el país (evitando la fragmentación de la ayuda y los costes de gestión), complementariedad internacional (evitando un número excesivo de donantes en pocos países), complementariedad intersectorial (no todos los donantes tienen que intervenir en todos los sectores sino donde tengan ventajas comparativas), complementariedad vertical (mediante una estratificación racional de la ayuda) y complementariedad entre formas e instrumentos de ayuda (potenciando sinergias entre préstamos, ayuda material, etc).

La búsqueda de la eficacia de la ayuda a través de la mejora de la complementariedad se traduce en un conjunto de principios que orienten las líneas de acción. Entre tales principios la UE menciona los siguientes: a) **Asunción**: la dirección y asunción del trabajo lo debe asumir el gobierno del país socio; b) **Incidencia sobre el flujo de ayudas**: de forma que la división del trabajo no suponga una merma del volumen de la ayuda global ni la interrupción brusca de la ayuda; c) **liderazgo de la UE**: en la medida en que en la ayuda al desarrollo la UE proporciona más de la mitad de la misma y, por tanto, debe organizar su propia división del trabajo como paso previo a una mejora de la división del trabajo internacional; d) **ventaja comparativa y valor añadido**: para favorecer la división del trabajo y la concentración de actividades, así como desarrollar la delegación de la cooperación; e) **donante principal y cooperación delegada**: el primero actúa con autoridad en nombre de uno o varios donantes delegantes o “socios silenciosos”; f) **política de vecindad y asociación (PEV)**: construir relaciones privilegiadas con los países vecinos mediante instrumentos de desarrollo eficaces.

3. Estos principios se traducen en el documento en una línea de acción que potencia una división del trabajo más efectiva, si bien se trata de poner en marcha un proceso dirigido a la mejora de la complementariedad de la acción de los donantes. Este proceso se basa en un enfoque pragmático e informado que analice y aproveche las experiencias previas, que se apoyen en el Parlamento europeo que será quien establezca un mandato político, que se traduzca en una planificación estratégica de la cooperación al desarrollo, concreta, con resultados tangibles y que, finalmente, se puedan valorar mediante sistemas de seguimiento, como los de la OCDE (Comité de Ayuda al Desarrollo), u otros que lo hagan posible.

El documento propone adoptar un Código de Conducta que establezca principios operativos para garantizar una mejor división del trabajo entre los donantes. Dicho Código se define en razón de su naturaleza, ámbito de aplicación y principios operativos. En lo tocante a su naturaleza el Código tiene un carácter voluntario, flexible y autoregulatorio, se trata de una normativa “blanda” que establece directrices generales y se dirige a todos los responsables de la toma de decisiones en la UE. Su ámbito de aplicación es el de la complementariedad entre las autoridades públicas en tres dimensiones: nacional, internacional e intersectorial. En cuanto a sus principios, y sin entrar a fondo en su desarrollo, cabe destacar la importancia de los siguientes: concentrar las actividades en los sectores prioritarios del país receptor; reorganizar las actividades de ayuda que no se lleven a cabo en los sectores prioritarios; velar por la presencia adecuada de la UE en los sectores estratégicos; reproducir las prácticas en la cooperación con las instituciones regionales asociadas; establecer países prioritarios en la recepción de la ayuda; ocuparse de los países infrafinanciados o “huérfanos”; analizar y ampliar la competencia global; profundizar en la complementariedad vertical; fomento de la división del trabajo; profundizar las reformas en los sistemas de ayuda.

Se propone que este Código sea adoptado primero en la UE y posteriormente abierto a todos los donantes que deseen sumarse a esta buena práctica.

En conclusión, el documento parte de la constatación de la ineficacia de la contribución colectiva de los donantes, considerada como insostenible. El compromiso de la UE consiste en aumentar la complementariedad y la mejora de la división del trabajo entre los donantes. Se invita a los donantes de la UE a adoptar el Código de Conducta antes propuesto y a aplicar sus principios en las actividades en curso y en las futuras. La Comisión Europea hará un seguimiento de su aplicación mediante un informe anual y muestreos periódicos en los países.

(Paris, 2 de marzo de 2005)

DECLARACIÓN DE PARÍS SOBRE LA EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO. APROPIACIÓN, ARMONIZACIÓN, ALINEACIÓN Y RESULTADOS Y MUTUA RESPONSABILIDAD

El presente documento que reseñamos si bien fue hecho público hace cuatro años no por ello deja de ser un documento programático de referencia en la cooperación al desarrollo y, en consecuencia, pertinente su reseña y comentario. Además, está prevista la actualización y evaluación de este compromiso.

La Declaración de París se divide en tres partes: una exposición de objetivos, los compromisos de cooperación y un conjunto de indicadores de seguimiento. A ello se añaden un apéndice metodológico y otro de los países y organizaciones públicas y privadas participantes.

La Declaración de París tiene como “objetivo” general reformar las formas de proporcionar y gestionar la ayuda al desarrollo, mejorar la eficacia de dicha ayuda, y aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo” en varios niveles de la misma como son: reforzar las estrategias de desarrollo nacional de los países socios adaptándola a sus prioridades y sistemas, intensificar la mutua responsabilidad de donantes y países socios hacia sus ciudadanos y parlamentos, eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de los donantes para lograr el máximo rendimiento, definir medidas y estándares de desempeño y responsabilidad. Estos compromisos se materializan en acciones concretas dirigidas a superar las debilidades institucionales de los países receptores, la insuficiente delegación de autoridad a los actores, la insuficiente integración de programas e iniciativas globales en área críticas (VIH/SIDA) y la corrupción y falta de transparencia.

La ayuda al desarrollo debe adaptarse y aplicarse a las situaciones concretas de los países, sobre todo en el caso de los países “frágiles” en los que hay que combinar la reconstitución del Estado con el suministro de servicios básicos, conjugando los principios de armonización, alineación y gestión orientada a los resultados, principios asumidos en el Código de Conducta de la UE. Por otra parte, el acuerdo afirma la necesidad de supervisar y evaluar la implementación de la ayuda y de los procesos que conducen a las mejores prácticas en la materia.

En base a estos objetivos la Declaración de París define y ratifica unos “compromisos de cooperación” en cinco niveles que vienen acompañados de Indicadores de Progreso:

a) **Apropiación** o ejercicio de liderazgo de los países socios para desarrollar sus propias estrategias de desarrollo nacional mediante procesos de consulta de forma que al menos en 2010 el 75% de los países socios dispongan de estrategias operativas de desarrollo (indicador 1).

b) **Alineación** o políticas de acción mediante las cuales los países donantes se alinean con las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios. En este punto los compromisos son de doble dirección, es decir, los donantes se comprometen a basar su apoyo global en las estrategias de desarrollo nacional de los socios y en la revisión del progreso de las mismas. De manera conjunta socios y donantes se comprometen a establecer marcos comunes convenidos para hacer evaluaciones fiables del desempeño, transparencia y responsabilidad de los sistemas nacionales y a integrar análisis de diagnóstico y marcos de evaluación del desempeño dentro de las estrategias lideradas por los países para el desarrollo de su propia capacidad. Por su parte, los países socios se comprometen a realizar análisis de diagnóstico que aporten evaluaciones fiables de los sistemas y procedimientos de gestión de la ayuda del país así como realizar las reformas necesarias para asegurar la efectividad, responsabilidad y transparencia de la ayuda recibida.

Los países socios tiene que reforzar su capacidad de desarrollo con el apoyo de donantes para planificar, administrar, implementar y justificar los resultados de las políticas y programas, responsabilidad que pertenece al país receptor con el apoyo del país o países donantes. También la necesidad de reforzar la capacidad de gestión de las finanzas públicas de forma que se promuevan los recursos nacionales y las inversiones públicas y privadas de forma transparente y efectiva. Para hacer esto posible los países donantes deben adquirir compromisos fiables en cuanto a la ayuda, a ser posible bajo un marco temporal multianual y confiar en los mecanismos de transparencia contable y presupuestaria del país receptor. Finalmente, países socios y donantes se comprometen a reforzar los sistemas nacionales de aprovisionamiento y de desarrollo de la capacidad a medio y largo plazo (indicadores 2 al 8).

c) **Armonización** o acciones por parte de los donantes que se rijan por criterios de armonización, transparencia y eficacia (indicadores 9 y 10). Estos indicadores están dirigidos a simplificar los procedimientos de la ayuda, evitar la duplicación de acciones y favorecer el adiestramiento conjunto. La complementariedad implica una división del trabajo más eficaz superando lo que se califica como “excesiva fragmentación” de la ayuda a escala global, nacional y sectorial que disminuye su eficacia. Aspecto práctico en este punto es la utilización de las ventajas comparativas de socios y donantes en las diferentes escalas y niveles de la ayuda y su correspondiente gestión. Forma parte de este proceso la reforma de procedimientos y refuerzo de los incentivos para desarrollar la armonización y la mejora de los resultados.

d) La **gestión orientada a resultados** es otro de los compromisos firmados cuyo objetivo es administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a resultados (indicador 11). Para ello los países socios se comprometen a reforzar los vínculos entre estrategias de desarrollo nacional y procesos presupuestarios anuales y multianuales así como a establecer marcos de información y supervisión que midan los progresos en las acciones de la ayuda, incluidos indicadores de eficacia. Por su parte los países donantes vincularán la programación y los recursos con los resultados obtenidos y con la evaluación del desempeño en coherencia con las estrategias de los países receptores de la ayuda. Todo ello en el marco de un enfoque global participativo que refuerce las capacidades de los países en desarrollo.

e) La **mutua responsabilidad** se deduce de todo lo anterior dado que el objetivo final estratégico es el desarrollo, de forma que mientras los países socios se comprometen a reforzar el papel del parlamento en la estrategia de desarrollo nacional y los presupuestos así como al fomento de enfoques participativos involucrando a variados actores en el logro del desarrollo, los países donantes se comprometen a proporcionar informes transparentes sobre los flujos de ayuda para que los socios puedan presentar informes presupuestarios completos en sus parlamentos y ante sus ciudadanos. De manera conjunta, donantes y socios se comprometen a evaluar los progresos en la implementación de los compromisos y en el logro de la eficacia de la ayuda al desarrollo, incluyendo los Compromisos de Cooperación” (indicador 12).

Para terminar, enfatizar en dos aspectos. El primero de tipo político o institucional, es decir, la Declaración de París de 2005 significa un giro en la práctica de la ayuda al desarrollo que trata de superar la imposición al país receptor y la duplicidad de acciones en favor de una responsabilidad compartida, con un mayor papel para los países receptores, y la búsqueda de la eficacia de la ayuda. El segundo es de tipo práctico y traduce el nuevo compromiso en un conjunto de indicadores a lograr basados en un calendario definido que el lector puede consultar en el texto correspondiente.

PLAN DIRECTOR DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA 2009-2012

Este Plan fue aprobado por el Consejo de Ministros el pasado 13 de febrero. Se trata de un documento extenso (246 páginas), del que sólo podemos dar cuenta muy resumida en esta reseña. Por su importancia remitimos al lector interesado a una consulta en profundidad de dicho Plan.

El Plan se divide en cinco partes: las bases de la cooperación al desarrollo, basadas en las lecciones del pasado, el contexto internacional, y la política común de la UE y de los países donantes en general. La segunda parte aborda los objetivos, ámbitos estratégicos y gestión para resultados del desarrollo. La tercera parte aborda los temas básicos y las prioridades de la política para el desarrollo. La cuarta parte analiza los instrumentos y los recursos necesarios para la cooperación. Finalmente, en la última parte se define la política de seguimiento y evaluación del Plan. Haremos a continuación un repaso sucinto por cada uno de estos cinco bloques de temas.

Con este plan, III Plan Director, se abre un nuevo ciclo en la política española de cooperación al desarrollo como una política de Estado basada en el Pacto de Estado aprobado en 2007 por el Congreso de los Diputados, bajo el auspicio de las ONGD. El Plan Director continúa y renueva las políticas previas y se orienta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el contexto de lo que se denomina como una globalización “imperfecta, diversa y multipolar” en el que nuevos países emergentes tienen un protagonismo incuestionable. El desarrollo se contempla en el contexto de una

globalización más “inclusiva y equitativa” que luche contra la pobreza en cuanto que es causa y efecto de la negación de los derechos fundamentales. Pobreza que se agudiza en el actual contexto de crisis económica internacional y que puede afectar también a los propios recursos destinados a la cooperación por parte de los países donantes.

El Plan Director contempla siete ámbitos estratégicos de acción como son la asociación sobre el terreno con los países socios, la acción multilateral, la coherencia de las políticas, la educación para el desarrollo, la investigación para y sobre el desarrollo, la coordinación de acciones y agentes de la cooperación española y, por último, la dotación de capacidades humanas e institucionales.

Por otra parte, el nuevo Plan Director se orienta a consolidar el 0,7 por cien del PIB en acciones de desarrollo y cooperación y como meta intermedia el 0,56 por cien en 2010 bajo una visión en la que se pasa de la cooperación al desarrollo a una política integral para un desarrollo común compartido entre todos los países. Bajo este objetivo el Plan consolida una cultura de aprendizaje y evaluación. De hecho, el Plan se inicia con un diagnóstico y evaluación del Plan 2005-2008, realizado en 2008. Lograr una mejora de la calidad y eficacia de las acciones de cooperación y desarrollo, potenciar las capacidades de la cooperación española y caminar hacia una nueva ley de cooperación internacional para el desarrollo son, todos ellos, objetivos del nuevo Plan Director.

a) Las **bases del nuevo Plan Director** parten de las lecciones del plan previo, como no podía ser de otro modo. Entre tales lecciones están la necesidad de incrementar el volumen de la ayuda, la mejora de la calidad de la misma, y una mayor participación y consenso entre los actores de la cooperación española al desarrollo. La nueva cooperación tiene como marco una globalización compleja y desigual sometida ahora a las tensiones de una crisis económica mundial severa y seguramente de largo alcance que impacta de manera grave en los países pobres y emergentes que ven frustradas sus expectativas de acceso a un mínimo bienestar. Paralelamente a este nuevo entorno mundial la cooperación se tiene que plantear bajo la llamada Agenda Internacional de Desarrollo y la Declaración de París que orienta la ayuda bajo el prisma de la calidad, la eficacia y la multilateralidad.

El capítulo 4 del Plan Director merece una lectura atenta ya que en él se fijan las bases de una política común y compartida para el desarrollo humano. Tales bases o principios, no por conocidos, son realmente relevantes, como son el enfoque de desarrollo humano en el que las personas son el centro, el enfoque basado en derechos, el desarrollo sostenible, la participación, el enfoque de género, el aprendizaje mutuo y una política de cooperación que tiene que ser común y compartida para el desarrollo humano, donde prime el desarrollo endógeno y las políticas de asociación para el desarrollo. Bajo estos enfoques complementarios la cooperación española plantea sus señas de identidad (libertad, responsabilidad, igualdad, justicia, solidaridad, no discriminación, diálogo,

coherencia, responsabilidad, transparencia), su visión compartida para 2020 (objetivos en el marco del nuevo milenio), y la misión de la sociedad española en el desarrollo y la cooperación (luchar para erradicar la pobreza y construir activamente la paz).

b) **Objetivos y ámbitos estratégicos.** Tal como antes hemos señalado el Plan Director define siete ámbitos estratégicos que constituyen la columna vertebral del Plan: la asociación en el terreno para lograr un tipo de ayuda eficaz y de calidad, que implica una visión territorial amplia y bajo un enfoque participativo; un modelo de multilateralismo activo y eficaz que pretende mejorar la selectividad y concentración de la ayuda multilateral, reforzar la efectividad de los organismos multilaterales de desarrollo y mejorar la complementariedad y sinergia de la ayuda bilateral y multilateral al desarrollo; la coherencia de las distintas políticas dirigidas al desarrollo humano; la educación para el desarrollo (sensibilización, formación, movilización social); la investigación e innovación en la ayuda al desarrollo; fortalecimiento de las capacidades humanas e institucionales y mejora de la coordinación y complementariedad de los actores.

Para desarrollar estos ámbitos estratégicos el plan propone un modelo de gestión orientado a los resultados del desarrollo, entre ellos el aprendizaje, la evaluación y la gestión del conocimiento. La rendición de cuentas es el pilar fundamental de las políticas de gestión así como el avance hacia un sistema integral de seguimiento y evaluación de la cooperación española.

c) Las **prioridades** del Plan Director plasman los ámbitos estratégicos priorizando políticas que puedan ser eficaces. Entre tales prioridades tenemos las siguientes: prioridades horizontales como son la lucha contra la pobreza y la promoción de la inclusión; la promoción de los derechos humanos y de la gobernabilidad democrática, la importancia del género en las políticas, la sostenibilidad ambiental y el respeto a la diversidad cultural. También existe todo un largo catálogo de prioridades sectoriales que enfatizan en ámbitos como la salud, el abastecimiento de agua, la educación, la lucha contra el hambre, la sostenibilidad, las migraciones y la construcción de la paz. El Plan destaca la importancia de las acciones en favor de la infancia y juventud, la defensa de los pueblos indígenas y la población afrodescendiente. La acción humanitaria es central en el plan (según criterios de universalidad y no discriminación). Finalmente se destacan las prioridades geográficas y sus distintas categorías como son la asociación amplia, la asociación focalizada, la asociación con países de renta media y el enfoque regional.

d) **Instrumentos y recursos de la ayuda.** El informe hace un repaso de los instrumentos de la cooperación en cuatro ámbitos valorando su importancia y eficacia. Así destacan los instrumentos y modalidades de la cooperación bilateral como son la ayuda programática, la cooperación delegada, la cooperación triangular y norte-sur, proyectos, programas, cooperación técnica, subvenciones, acuerdos de asociación para el desarrollo, reforma del fondo de ayuda al desarrollo, microcréditos, gestión de la deuda externa.

También se analizan los instrumentos y modalidades de la cooperación multilateral: contribuciones generales, aportaciones a fondos globales multidonantes, fondos específicos y programas multilaterales y aportaciones a instituciones financieras internacionales. Igualmente deben mencionarse instrumentos específicos para la cooperación en materia de educación para el desarrollo así como la cooperación para la investigación y el desarrollo. Esta cuarta parte finaliza señalando la distribución tentativa de los porcentajes de cada actuación a partir del objetivo estratégico de lograr en 2012 un esfuerzo de gasto del 0,7 por cien del PIB.

e) La **evaluación** del Plan ocupa la última parte del mismo. Se trata de unas breves páginas en la que se establece el compromiso de evaluación así como las condiciones, medios y responsables del seguimiento y evaluación del mismo. Quizás esta parte hubiera merecido un análisis más detallado en relación con la experiencia internacional en la materia.

En suma, el III Plan Director es un obligado marco de referencia para estudiosos y profesionales de la cooperación al desarrollo en España ya que marca la política en esta materia en el presente año y hasta 2012.

Reis

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

www.reis.cis.es

126

Abril-Junio 2009

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Ernesto R. Gantman
Las cuestiones
esenciales de la agenda
estatal: gobernabilidad,
desarrollo y equidad.
Un análisis longitudinal
comparativo
(1972-2002)

**Manuel Herrera
Gómez y Luis Ayuso
Sánchez**
Las asociaciones
sociales, una realidad
a la búsqueda
de conceptualización
y visualización

**Felipe Morente Mejías
y Mario Domínguez
Sánchez-Pinillas**
Menores infractores
en instituciones
de reforma: una mirada
desde dentro

**Toni Rodon
i Casarramona**
El sesgo de
participación en el
sistema electoral
español

**Verónica Sevillano
y Juan Ignacio
Aragón**
Percepción social
de la conducta de los
españoles en materia
medioambiental

**Gregorio González
Alcaide, Víctor Agulló
Calatayud,
Juan Carlos
Valderrama Zurián
y Rafael Alexandre
Benavent**
Participación de la
mujer y redes
de coautoría en las
revistas españolas
de Sociología

Crítica de Libros

Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es

126

Abril-Junio 2009

Ernesto R. Gantman

Las cuestiones
esenciales de la agenda
estatal: gobernabilidad,
desarrollo y equidad.
Un análisis longitudinal
comparativo
(1972-2002)

Manuel Herrera Gómez y Luis Ayuso Sánchez

Las asociaciones
sociales, una realidad
a la búsqueda
de conceptualización
y visualización

Felipe Morente Mejías y Mario Domínguez Sánchez-Pinillas

Menores infractores
en instituciones
de reforma: una mirada
desde dentro

Toni Rodon i Casarramona

El sesgo de
participación en el
sistema electoral
español

Verónica Sevillano y Juan Ignacio Aragón

Percepción social
de la conducta de los
españoles en materia
medioambiental

Gregorio González Alcaide, Víctor Agulló Calatayud, Juan Carlos

**Valderrama Zurián
y Rafael Alexandre
Benavent**

Participación de la
mujer y redes
de coautoría en las
revistas españolas
de Sociología

Crítica de Libros

Directora

Belén Barreiro Pérez-Pardo

Secretaría

Paloma Aguilar Fernández

Consejo Editorial

Enriqueta Aragónés Alabart, Pau Baizán Muñoz, Joaquín Brugué Torruella, Lorenzo Cañón Rodríguez, Miguel Caínzos Fernández, Julio Carabaña Morales, Teresa Castro Martín, Margarita Delgado Pérez, Juan Díez Medrano, Joan Font Fábregas, Rodolfo Gutiérrez Palacios, Antonio Izquierdo Escribano, José María Maravall Herrero, José Antonio Noguera Ferrer, Javier G. Polavieja Perera, Clara Riba i Romeva, Mariano Torcal Lorient

Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
Montalbán, 8. 28014 Madrid
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

Precios

Suscripción anual (4 números)

- Electrónica:
 - Instituciones 160 €
 - Particulares 50 €
- En papel y electrónica:

	España	Resto del mundo
Instituciones	180 €	220 €
Particulares	60 €	100 €

- Compra de números sueltos en papel:
Cada número 20 €

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Solicitudes de suscripción

Mundi-Prensa. Castelló, 37. 28001 Madrid
Tel.: 91 436 37 00 - Fax: 91 575 39 98
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es
www.mundiprensa.com

Revista Internacional de Sociología

Volumen 67

Nº 1

enero-abril 2009

Madrid (España)

ISSN: 0034-9712

Sumario

Artículos

El islamismo en el mundo árabe. Interpretaciones de algunas trayectorias políticas

Thierry Desrues

El movimiento de los diplomados en paro de Marruecos.

Desafíos a la improbabilidad de una acción colectiva

Montserrat Emperador Badimon

De las armas a la desmovilización. El poder paramilitar en Colombia

Miriam Álvaro Rodríguez

Analyzing the Division of Household Labor within Spanish Families

Laia Balcells i Ventura

Emergencia y configuración del asociacionismo familiar en España

Luis Ayuso Sánchez

La lógica de los trabajadores. Un estudio sobre la racionalidad, la autonomía y

la coherencia de las prácticas y los significados de los trabajadores

Francisco José León Medina

Confianza, incertidumbre y percepción social de las tecnologías avanzadas

Rosario Solá, Ana Prades, Josep Espluga y Marta Real

Tema

La fragua de un oficio. Consideraciones en torno a *Sociologie de l'Algerie*

de Pierre Bourdieu

Distribuye

Servicio de Publicaciones del CSIC

Vitruvio, 8. 28006 Madrid (España)

Telf. 34-915612833/ 915159717/ 15159742/

915159744 Fax. 34-915629634

PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN 2009

Para España

Anual (3 números).....43,38 €

Número suelto.....18 €

Para el extranjero

Anual (3 números).....67 €

Número suelto.....27 €

Edita



IESA Instituto de Estudios
Sociales Avanzados



Consejo Superior de Investigaciones Científicas / Junta de Andalucía

Instituto de Estudios Sociales Avanzados

C/ Campo Santo de los Mártires, 7

14004 Córdoba (España)

Tlf. 34-957 760625/26. Fax. 34-957 760153

www.iesa.csic.es

<http://revintsociologia.revistas.csic.es>

Teoría y Realidad Constitucional nº 23

SUMARIO

ENCUESTA: Referéndum en el País Vasco

Antonio BAR CENDÓN; Francesc DE CARRERAS; Marc CARRILLO LÓPEZ; Enric FOSSAS ESPADALER; José Antonio MONTILLA MARTOS; Ignacio TORRES MURO

ESTUDIOS

Christoph MÖLLERS, Dogmática de la organización de poderes en la Ley Fundamental de Bonn

Pablo LUCAS VERDÚ, Sobre los valores

José Luis CASCAJO CASTRO, Breves observaciones sobre la denominada función constitucional del Estatuto

Antonio CIDONCHA MARTÍN, Garantía institucional, dimensión institucional y derecho fundamental: balance jurisprudencial

Miguel AGUDO ZAMORA; Ciro MILIONE, El derecho a ser informado de la acusación en la jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos y del Tribunal Constitucional español

NOTAS

Landelino LAVILLA ALSINA, Condicionamientos del régimen parlamentario español consecuentes al sistema electoral

Ana CARMONA CONTRERAS, Tratado de Lisboa y organización territorial interna de los estados: ¿nada nuevo bajo el sol?

Luis A. GÁLVEZ MUÑOZ, Aproximación al voto electrónico presencial: estado de la cuestión y recomendaciones para su implantación

Miguel Angel ALEGRE MARTÍNEZ, Los deberes en la constitución española: esencialidad y problemática

Francisco Javier DONAIRE VILLA, Reforma estatutaria y tributos estatales cedidos a las Comunidades Autónomas: ¿Inaplicabilidad (sobrevenida) del artículo 150.1 de la Constitución?

PANORÁMICAS

Pierre BON, La cuestión prejudicial de constitucionalidad en Francia, ¿solución o problema?

Yolanda FERNÁNDEZ VIVAS, El régimen jurídico de las elecciones presidenciales en los Estados Unidos

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Javier TAJADURA TEJADA, Referéndum en el País Vasco (Comentario a la STC 103/2008)

Juan Francisco SÁNCHEZ BARRILAO, La participación de las Comunidades Autónomas en la elección por el Senado de los magistrados constitucionales (Comentario a la STC 101/2008, de 24 de julio)

TRIBUNAL SUPREMO

Antonio FORTES MARTÍN, La disciplina del tráfico aéreo en materia de ruido (Comentario a la STS de 13 de octubre de 2008)

María Mercedes SERRANO PÉREZ, La objeción de conciencia a Educación para la Ciudadanía (Comentario a las SSTs de 11 de febrero de 2009)

Jorge ALGUACIL GONZÁLEZ-AURIOLES, A vueltas con las garantías de independencia judicial (Comentario a la STS de 13 de junio de 2008)

CONSEJO DE ESTADO

El recurso de inconstitucionalidad contra la Ley del Parlamento Vasco 9/2008, de 27 de junio (Comentario al Dictamen del Consejo de Estado 1.119/2008, de 3 de julio de 2008)

SEMBLANZAS

Antonio LÓPEZ PINA, Manuel García Pelayo. Una visión hegeliana del Estado

RECENSIONES

VALADÉS, Diego: “La parlamentarización de los sistemas presidenciales” (Cayetano Nuñez Rivero)

SOSA WAGNER, Francisco: “El Estado fragmentado” (Juan Luis de Diego Arias)

GARCÍA FERNÁNDEZ, Javier: “Estudios sobre el Gobierno” (Santiago Sánchez González)

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, Leonardo: “La lealtad constitucional en la Constitución española de 1978” (Javier Matía Portilla)

AZPITARTE SÁNCHEZ, Miguel: “Cambiar el pasado: posibilidades y límites de la ley retroactiva. Un intento de interpretación del artículo 9.3 de la Constitución” (Andrés Boix Palop)

IGLESIAS BAREZ, Mercedes: “La ilegalización de partidos políticos en el ordenamiento jurídico español” (Esperanza Gómez Corona)

NUÑEZ MARTÍNEZ, María: “Cuba y Puerto Rico en la historia constitucional” (Mercedes Serrano Pérez)

FERNÁNDEZ VIVAS, Yolanda: “Igualdad y partidos políticos. Análisis constitucional y comparado de la igualdad de oportunidades de los partidos políticos; SÁNCHEZ, Oscar: La igualdad de oportunidades en las competiciones electorales” (Fernando Reviriego Picón)

BIBLIOGRAFÍA

Abella, B. (2002). "El sistema de calidad es un valor estratégico de las ONG", *Orgsocial*, Fundación Luis Vives, marzo-abril, núm. 8, p. 30-33.

Abella, B. (2004). "Modelos de gestión de la calidad en las ONG", *Orgsocial*, Fundación Luis Vives, marzo-abril, núm. 18, p. 10-11.

AENOR (2005). *Ética. Sistema de gestión de las ONG*. UNE 165011 EX. AENOR. Madrid.

AENOR (2007). *Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas*. UNE 165010 EX. AENOR. Madrid.

Albareda, A. (2004). "El papel de las ONGD en el desarrollo", *La palabra empeñada: los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza: segundo informe anual de la Plataforma 2015 y Más* (coord. por Plataforma 2015 y más), p. 137-142.

Aliena, R. (2007). *Las esferas de la calidad. El mundo voluntario, la acción social y la búsqueda de sistema*. Cáritas Española Editorial y Fundación FOESSA. Madrid.

Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge. Nueva York.

Asís, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (2002). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives y Obra social Caja Madrid. Madrid.

Ausguidelines (2000-2003). *Project quality standards, Preparing flexible implementation mechanisms, Preparing project design documents, The Logical Framework Approach, Preparing project schedules and Preparing a project review report*. Australian Agency for International Development. The Australian Government's Overseas Aid Program. Commonwealth of Australia.

Bellostas, A.; Marcuello, Ch.; Moneva, J.M, Marcuello, C. (2006). "Diseño de una auditoría social para el tercer sector español". *Revista de gestión pública y privada*, núm 11, p. 11-27.

Bendell, J. (2006). *Debating NGO accountability*. Naciones Unidas. Nueva York y Génova.

Berzosa, B.; Cámara, L.; Corréa, É. (2005). *La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral*. CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD). Madrid.

BOND (2006). *A BOND Approach to Quality in NGO: Putting Beneficiaries First*, BOND-British Overseas NGO for Development, Londres.

Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. Madrid.

CICR (1994): *Código de Conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales*. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y el Comité Internacional de la Cruz Roja, <http://www.icrc.org/web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/movement>.

Cobo, J.R. (2007a). *Experiencias de implantación de herramientas de calidad en las ONGD*. Retos de un Sector en cambio. I Encuentro ONG de Desarrollo. CONGDE. Madrid.

Cobo, J.R. (2007b). *Sistemas de Gestión de la Calidad en ONGD: Marco Conceptual*. I Encuentro de las ONG de Desarrollo. CONGDE. Madrid.

Code of conduct for NGOs. Australian Council for Overseas Aid. Canberra. 1997

Code of conduct for the International Red Cross and Crescent Movement and NGOs in disaster relief. Web de la International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. <http://ifrc.org/publicat/conduct/index.asp>

Código de buen gobierno de la Fundación Codespa. Madrid. 2003, <http://www.codespa.org/Noticias/notas/2003/CodigoBG.htm>.

Código de conducta de imágenes y mensajes de las ONGD europeas a propósito del Tercer Mundo. Comité de Enlace de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de la Unión Europea (CLONG) 1989.

Código Ético para las Fundaciones Catalanas. Coordinadora Catalana de Fundacions. Barcelona, 2001.

CONGDE (2005): *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: así nos ven*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España (CONGDE). Madrid, CITO.

CONGDE (2007): *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2006*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo - España. Madrid.

CONGDE (2008): *Informe de la CONGDE sobre el Sector de las ONGD 2007*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. Madrid.

Conseil canadien pour la coopération internationale (2004). *Code d'éthique*, CCIC.

Conseil canadien pour la coopération internationale (2004). *Guide d'interprétation du code d'éthique*, CCIC.

Consenso europeo sobre la ayuda humanitaria. Declaración conjunta del Consejo y los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión Europea. Diario oficial de la Unión Europea, (2008/C 25/01), de 30 de enero de 2008.

Coordination SUD (2005). *Guide Synergie Qualité*. Coordination SUD. Federation nationale des ONG françaises de solidarité internationale. París.

Cordobés, M, Iglesias, M; Sanz, B. (2008). *Repensando el seguimiento y evaluación en las ONG españolas: Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, Obra Social "la Caixa" y el Instituto de Innovación Social de ESADE. Barcelona.

- Cordobés, M; Sanz, B. (2008). *Turismo para el Desarrollo: Mejorar las condiciones socio-económicas de los países en desarrollo a través de la actividad turística*. Obra Social "la Caixa". Barcelona
- Corretjé, J.L.; Díaz, M.E., Febrer, T.; Sarto, E.; Grupo Comunicación de la CONGDE (2007). *Los medios de comunicación y las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE), Madrid.
- Cosgrave, J. (2007). *Evaluación conjunta de la respuesta internacional al tsunami del Océano Índico*. Tsunami evaluation coalition (TEC). Londres.
- Dart, R. (2004). "Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, June, p. 290 - 310.
- Dauvin, P; Simeant, J. et le C.A.H.I.E.R (Collectif d'Analyse de l'Humanitaire International – Équipe Rochelaise) (2002). *Le Travail humanitaire, les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Presses de Sciences Po. Paris.
- Declaración conjunta del Consejo y los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo, del Parlamento Europeo y de la Comisión Europea para mejorar la respuesta colectiva a las crisis humanitarias. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 30 de enero de 2008. 2008/C 25/01.
- De la Rive, L. (2003). Los códigos de conducta son una inversión en la calidad de las ONG, *canalsolidario.org*.
- Drucker, P. (2001). *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Teoría y práctica*. Editorial Ateneo. Quinta edición. Buenos Aires.
- ECHO (2004). *Revue de la sécurité, Revue des standards et pratiques pour la sécurité du personnel humanitaire et plaidoyer pour un espace humanitaire*. European office for humanitarian aid.
- European Foundation for Quality Management (2003). *Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el sector público y las organizaciones del voluntariado*. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- Fanjul, G. (coord.) (2007). *La realidad de la ayuda 2007-2008*. Intermón Oxfam, Madrid
- Fantova, F. (2006). "La gestión de calidad y el papel del Tercer Sector en la política social". Ponencia para el Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social. Madrid

- Fuertes, I; Maset, A (2006). "Las ONGD en España: independencia, neutralidad, capital social, transparencia". *Cooperación y grupos vulnerables: comunicaciones*, p. 471-487.
- Fundación Gaztelan (2005). "El sistema EFQM de gestión de calidad y su implantación en organizaciones sociales. Algunos comentarios desde la práctica" En: *Jornada de Intercambio "Gestión de la Calidad"*. Madrid 28 de Octubre de 2005.
- Fundación Luis Vives (2003). "La calidad en la gestión de ONG", *Orgsocial*, Fundación Luis Vives, marzo-abril-mayo, núm. 14, pp. 10-13
- Fundación Luis Vives (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Madrid.
- Garau, J. (2002). *Guía para la implantación de la norma ONG CON CALIDAD*. INTRESS. Barcelona.
- Garau, J. (2005). *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. INTRESS, Barcelona.
- García, J. V. (2002). "Calidad y ONG. Buscando la eficacia y la transparencia", *Orgsocial*, Fundación Luis Vives, septiembre-octubre, núm. 11, p. 40-41.
- García, J. V. (2007). *Instrumentos para la gestión de calidad en las ONG: perspectiva internacional*. Fundación Luis Vives. Madrid.
- García, L.I.; Marcuello, C. (2007). "Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo", *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, núm. 58, p. 221-250.
- García, M.I.; Marcuello, C. (2007). "Participación en organizaciones no lucrativas: un modelo económico". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, núm 834, p. 237-258.
- Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social. Proyecto TQM-ONG (Fundación Luis Vives), www.fundacionluisvives.org
- Giraldo, E. (2008). "Sistemas de gestión de calidad en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)". Directores: Alfonso Durán Heras y Carlos Mataix Aldeanueva. Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Ingeniería Mecánica. Área de Ingeniería de Organización.

- Giraldo, E., Durán, A. y Durán A. (2006). "Sistemas de Gestión de Calidad en Cooperación al Desarrollo: Evolución en ONGD y grupos de interés. El papel de la Universidad", En *Actas del III Congreso Universidad y Cooperación al Desarrollo*, (Madrid, 26-28 Abril, 2006).
- Giraldo, E.; Durán, A. y Mataix, C. (2003). "Alternativas de gestión de ONGD (Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo) basadas en sistemas de calidad" En *Actas del V Congreso de Ingeniería de Organización*, (Valladolid, 4-5 de septiembre de 2003).
- Giraldo, E.; Durán, A.; Mataix, C. y Durán, A. (2007): "Influencia en las decisiones de los financiadores de la adopción de instrumentos de gestión de calidad por parte de las ONG de cooperación para el Desarrollo (ONGD): evolución e implicaciones". En *Actas del XI Congreso de Ingeniería de Organización Internacional*, (Madrid, 5- 7 Septiembre, 2007).
- Giraldo, E.; Mataix, C. y Durán, A. (2002). "Interdependencias entre entorno, planificación estratégica y diseño organizativo en Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD)". En *Actas de la II Conferencia de Ingeniería de Organización*, (Vigo, 5-6 Septiembre, 2002).
- Giraldo, E.; Mataix, C.; Ortiz, I.; Cobo, J. R. ; Grupo Sistemas Calidad de la CONGDE (2007). *La calidad en las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España, (CONGDE). Madrid.
- Grupo de Transparencia y Rendición de Cuentas de la CONGDE (2007). "Conclusiones y recomendaciones sobre transparencia y rendición de cuentas en las ONGD". En: CONGDE (ed.). *La transparencia y rendición de cuentas en las ONGD*. Madrid, p. 17-34.
- Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG. Madrid: Fundación Lealtad, números 00, 01, 02, 2005, 2006 y 2007.
- Herranz, R. (2005). "Sobre las Organizaciones no Gubernamentales" en *Las Organizaciones no Gubernamentales. Un modelo Integral de Gestión y Control*. Contribuciones a la Economía. AECA. Madrid.
- Independent Sector (2005). "Strengthening, Transparency, Governance, Accountability of Charitable Organizations", Report to Congress and the Nonprofit Sector on Governance, Transparency, and Accountability. *Panel on the Non Profit Sector. Independent Sector*. Washington. DC.

International NGO accountability Charter

<http://news.amnesty.org/mavp/news.nsf/print/ENGPOL306062006> (Amnesty International)

Larrú, J.M. (2005). "La declaración de París-2005: principios para una ayuda eficaz y aplicaciones para las ONGD", *Revista de fomento social*, núm 238, p. 243-282.

Manual de Procedimiento de Calificación de ONGD. Convocatoria 2006. Manual de autoevaluación de ONGD. Convocatoria de calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Resolución de 17 de noviembre de 2006 de la presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se convoca proceso de calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. *Boletín Oficial del Estado*, 9 diciembre de 2006, núm. 294, p. 43302.

Manual de Procedimiento de Calificación de ONGD. Convocatoria 2005. Manual de autoevaluación para ONGD especializadas. Convocatoria de calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Resolución de 3 de junio de 2005 de la presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se convoca proceso de calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. *Boletín Oficial del Estado*, 17 junio de 2005, núm. 144, p. 20937.

Marcuello, C. (2007). "Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas". *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, núm. 65, p. 208-227.

Marcuello, C. (coord.); Bellostas, A.; Marcuello, Ch.; Moneva, J.M. (2007). "Capital social y organizaciones no lucrativas en España". *Revista Española del Tercer Sector*, Fundación Luis Vives, enero-abril, núm.8.

Martín, J. y Martínez, J. L. (2003). La eficacia en el gobierno de las entidades no lucrativas, *Harvard Deusto Business Review*, núm. 117, p. 75-79.

Martín, N.; Martín V.; Romero, M.E. (2008). "La estrategia de las ONGD españolas. Un análisis de sus determinantes". *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm 73, p. 283-299.

Martín, N.; Hernangómez, J.J. (2006). "La relevancia del objetivo en la medida de la eficiencia: un análisis para las ONGD españolas desde la teoría del comportamiento", *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, núm 2884, p. 55-68.

Martín, R. (2007). "La comunicación web de las ONGD". *Signo y pensamiento*, (Ejemplar dedicado a: Comunicación organizacional), núm. 51, p. 131-136.

- Martín, V.; Hernangómez, J.J. (2008). "La construcción de la arquitectura organizativa en las entidades sin fines de lucro: el caso de las ONGD en España", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 14, núm 1, p. 51-72.
- Martínez, P.J. (2005). "Incidencia y sensibilización de las ONGD españolas para alcanzar los ODM". *Documentación social*, (Ejemplar dedicado a: Los objetivos del Desarrollo del Milenio), núm. 136, p. 103-120.
- Mataix, C.; Rivero, M. M. et al. (2003). *Diseño y gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo de base tecnológica*. CEPADE. Fundación General Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.
- McMullen, K., Schellenberg, G. (2003). "Job Quality in non-profit organizations". *CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector*, January, núm. 2.
- Medina, J.M. (2007). "Avances y retos de las ONGD". *Avances y retos de la cooperación española: reflexiones para una década* (coord. por Manuel Iglesia Caruncho), p. 405-414.
- Ministerio de Administraciones Públicas - Ministerio de la Presidencia (2004). *Guía de la autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*, cuarta edición. MM.AA.PP. Madrid.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (2005): *Plan director de la cooperación española 2005-2008*, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (MAEC), Madrid.
- Moreno, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Fundación Luis Vives. Madrid.
- Naciones Unidas (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. United Nations Publications. Department of Economic and Social Affairs. Nueva York.
- Norma ONGs con calidad. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Institut de Treball Social i Serveis Socials, 2002.
- Orden AECI 1303/2005, de 27 de abril, por la que se regulan las bases para la concesión de subvenciones a organizaciones no gubernamentales de desarrollo, para la realización de intervenciones en materia de cooperación internacional para el desarrollo. *Boletín Oficial del Estado*, 12 de mayo de 2005, núm. 113, p.16139.

- Ortega, M.L. (2004). "Las ONGD: ¿socios o instrumentos de las administraciones públicas?", *La palabra empeñada: los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza: segundo informe anual de la Plataforma 2015 y Más* (coord. por Plataforma 2015 y más), p. 155-160.
- Palacios, M.M. (2007). "Las ONGD en un contexto de sospechas", *Crítica*, año 57, núm. 950, p. 88-91.
- Perales, I. (2007). "Redes y alianzas de ONGD en la globalización". *El perfil social del desarrollo: situación y perspectiva de la lucha contra la pobreza mundial en 2007*, p. 167-172.
- Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Enero 2005 en http://www.aecid.es/vita/docs/ftp/PlanDirector_CE_2005-2008.pdf
- Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales. Consejo Estatal de ONG de Acción Social. Madrid.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2007). *Calidad, tercer sector y política social*. Publicación sobre el Congreso. www.plataformaongs.org
- Plataforma de ONG de Acción Social (2008). *Manual del Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social*. www.plataformaongs.org
- Pinto, V.; Grupo Gestión RR.HH. de la CONGDE (2007). *Los Recursos Humanos en las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE), Madrid.
- PPVE (2000). *Código ético de las organizaciones de voluntariado*. Plataforma para la promoción del voluntariado en España. Madrid.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008). *El fomento de la capacidad: Empoderamiento de las personas y las instituciones. Informe Anual 2008*. PNUD. Nueva York.
- Proyecto "Las ONG españolas y la Agenda Social Europea". JORNADA DE INTERCAMBIO "GESTIÓN DE LA CALIDAD". Fundación Luis Vives. Fundació Un Sol Món. Fondo Social Europeo. Madrid. 2005.
- Powell, W.W.; Steinberg, R. (2006). *The Nonprofit sector: a research handbook*. Yale University Press, 2ª ed.. New Haven.

QSTG (2000). *In Pursuit of Excellence: Measuring Quality in the Voluntary Sector*. NCVO. Londres.

QSTG (2001a). *Evaluating Quality in the Voluntary Sector – Report of a Voluntary Sector Quality Assurance Pilot Project*. NCVO. Londres.

QSTG (2001b). *Excellence in View: A guide to the EFQM Excellence Model for the voluntary sector*. NCVO. Londres.

QSTG (2001c). *Quality Matters: Funders and Quality in the Voluntary Sector*. NCVO. Londres.

QSTG, CES y The Centre for Voluntary Action Research at Aston Business School (2003). *The Adoption and Use of Quality Systems in the Voluntary Sector. A Literature Review*. NCVO. Londres.

QSTG, CES y The Centre for Voluntary Action Research at Aston Business School (2004). *Getting Ready for Quality – Learning from Experience. A practical Approach*. NCVO y Charities Evaluation Services. Londres.

Resolución de 14 de marzo de 2007, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se ordena la publicación de la concesión de acreditaciones como Organización No Gubernamental de Desarrollo Calificadas. *Boletín Oficial del Estado*, 4 de abril de 2007, núm. 81, p. 14711.

Resolución de 28 de febrero de 2006, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se convocan subvenciones a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de Convenios de cooperación al desarrollo. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de marzo de 2006, núm. 62, p. 10209.

Resolución de 28 de octubre de 2005, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se publica la concesión de acreditaciones como Organización No Gubernamental de Desarrollo Calificada. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de noviembre de 2005, núm. 275, p. 37600.

Resolución de 6 de junio de 2007, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se convocan subvenciones a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo para la realización de Convenios de cooperación al desarrollo. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de junio de 2007, núm. 153, p. 27699.

- Rey, F. (2007). "Búsqueda de la calidad en acción humanitaria. El papel de la tecnología", *Cuadernos internacionales de tecnología para el desarrollo humano*, núm. 6, junio 2007. Ingeniería sin Fronteras, p. 1-9.
- Roca, B. (2006). "Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las ONGD", *Redes: Revista hispana para el análisis de redes sociales*, núm. 11.
- Saiz, V. (2008). "Resolución de la distancia moral a través de la mediación experta de las ONGD", *CIC: Cuadernos de información y comunicación*, (Ejemplar dedicado a: La mediatización del espacio público), núm 13, p. 79-106.
- Salamon, L.M. (2007). *Out of the shadows: Putting Civil Society on the Economic Map of the World*. OECD Forum on Statistics, Knowledge and Policy. Estambul.
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W., y Asociados (2004). *Global civil society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, vol. 2. Kumarian Press. Bloomfield.
- Salinas, F. (coord.), Rubio, M.J. y Cerezo, I. (2001). *La evolución del Tercer Sector hacia la Empresa Social*. Plataforma para la promoción del voluntariado en España. Madrid.
- Sánchez Jacob, E.; Mataix, C.; Pérez, A. (2006). "Un modelo para la construcción de alianzas entre universidades y ONGD". Ponencias y comunicaciones (coord. por Rafael Hernández Tristán y José Antonio Alonso), vol. 1, p. 305-314.
- SEKA/EO (2003). *El Octógono. Instrumento para evaluar fortalezas y debilidades de las ONGs*. Departamento de cooperación con ONG y asistencia humanitaria. Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI). Estocolmo.
- Sphere Project (2004). *Manual Esfera. Carta Humanitaria y normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastre*. Sphere Project. Ginebra.
- SustainAbility The Global Compact, United Nations Environment Programme (2005). *La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio*. ECODES. Zaragoza.
- Toledano, J.M. (2004). "Financiación pública de ONGD. Valoración preliminar de los "nuevos" modelos de financiación de ONGD por parte de la AECl". *La palabra empeñada: los objetivos 2015 y la lucha contra la pobreza: segundo informe anual de la Plataforma 2015 y Más* (coord. por Plataforma 2015 y más), p. 125-136.

Urgoiti, A.; De Geoffroy, V. y Rey, F. (2007). *Las prácticas de los actores humanitarios españoles en materia de evaluación y procesos de aseguramiento de la calidad*. Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH), Madrid.

Verboom, D. (2002). "¿Puede ISO 9001:2000 ayudar al sector de la ayuda humanitaria?", *ISO Management Systems*, septiembre-octubre, vol. 2, núm. 5, p. 21-25.

Vernis, A. (2001). "Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas", en *La Transparencia de la solidaridad*. Comunidad de Madrid y Fundación Lealtad. Madrid.

Vernis, A. et al (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Granica. Barcelona.

Vernis, A.; Grupo Transparencia y Rendición de Cuentas de la CONGDE (2007). *La Transparencia y Rendición de Cuentas en las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España (CONGDE), Madrid.

Zieglé, C. (2007). "La gestión de la calidad en las ONGs en Francia", en *Jornada de expertos sobre "El presente y el futuro de los sistemas de calidad en el sector de las ONGD"*, Madrid.

WEBS DE INTERÉS

ONGD (Información general)

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación)
www.aecid.es

British Overseas NGO for Development (Coordinadora ONGD Reino Unido)
www.bond.org.uk

Coordinadora española de ONG para el desarrollo
www.congde.org

Coordination SUD (Coordinadora de ONGD - Francia)
www.coordinationsud.org

Fundación Chandra
www.fundacionchandra.org

Fundación Lealtad
www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp

Fundación Luis Vives
www.fundacionluisvives.org

Idealist
www.idealist.org

Internet solidario
www.pangea.org

Management Assistance Program for nonprofits
<http://mapnp.nonprofitoffice.com/>

One World
www.oneworld.net

Risolidaria. Solidaria en Internet
www.risolidaria.org

Platform of European Social NGOs
www.socialplatform.org

United Way of America
<http://national.unitedway.org>

Voluntariado
www.voluntariado.net

World Alliance for Citizen Participation
www.civicus.org

Calidad y rendición de cuentas

Asociación Española de Normalización y Certificación
www.aenor.es

Asociación Española para la Calidad
www.aec.es

BOND (British Overseas NGO for Development)
<http://www.bond.org.uk/pages/quality.html>

Calidad en ONG
www.q-ong.org

Charities Evaluation Services
www.ces-vol.org.uk/

Coordination SUD
<http://www.coordinationsud.org/spip.php?rubrique63>

Club Gestión de Calidad
www.clubexcelencia.org

Emergency Relief and Rehabilitation
www.medair.org

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)
www.enac.es

European Foundation for Quality Management
www.efqm.org

European Organization for Quality
www.eoq.org

Fundación Lealtad - Guía de Transparencia y Buenas prácticas
www.fundacionlealtad.org

Fundación Lesmes
www.fundacionlesmes.org

Fundación Luis Vives
www.fundacionluisvives.org

IECAH (Instituto de estudios sobre conflictos y acción humanitaria)
http://www.iecah.org/accion_proyect.php

Infocalidad
www.infocalidad.net

Instituto de trabajo social y de servicios sociales (INTRESS)
www.intress.org

International Organisation for Standardisation:
www.iso.org

Norma "ONG con Calidad"
www.ongconcalidad.org

Plataforma de ONG de Acción Social
<http://www.plataformaongs.org/biblioteca/tema/calidad/publicaciones.html>

NORMAS DE PUBLICACIÓN

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

Los trabajos enviados a la Revista Española del Tercer Sector podrán versar sobre cualquier tema relacionado con el Tercer Sector, la gestión de las entidades que lo integran, las áreas en las que trabajan y las políticas que les afectan. Nuestra vocación multidisciplinar nos lleva a solicitar colaboraciones de todas las especialidades científicas, siempre que demuestren un alto nivel de calidad, en particular del Derecho, la Economía, la Sociología, la Gestión, la Política... El texto original ha de ser inédito en castellano y no estar pendiente de publicación en otra revista. Todos los originales deberán someterse al proceso de evaluación de la revista por expertos anónimos ajenos al equipo editorial.

Los artículos deberán ser enviados en copias impresas a *Revista Española del Tercer Sector*, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID. La versión electrónica podrá adjuntarse o enviarse a la dirección de correo electrónico

rets@fundacionluisvives.org

y conforme a las siguientes instrucciones:

Se enviarán tres copias en papel, mecanografiadas a doble espacio (sin dejar INTRO entre párrafos), con tamaño de fuente Times New Roman de 12 puntos, buena calidad de impresión, con márgenes de 2,5 cm. en todos los lados y una extensión que no exceda de 40 páginas (incluidos cuadros, figuras, apéndices, etc.). Dos copias deberán ser anónimas. El procesador de textos deberá ser estándar, indicando el programa informático empleado.

La Secretaría de la revista acusará recibo de los originales en un plazo de quince días hábiles desde su recepción, y el Consejo de Redacción, tras estudiar los informes de los evaluadores anónimos, resolverá sobre su publicación en un plazo máximo de tres meses.

En la primera página deberá constar el nombre del autor o autores junto con un breve *curriculum vitae*, además de las direcciones (postal y electrónica) y teléfonos de contacto.

La reseña biográfica del autor podrá ocupar un máximo de 10 líneas

Cada original incluirá en una hoja independiente, un resumen del trabajo de no más de 120 palabras en español y en inglés, así como una lista de palabras clave en los dos idiomas (al menos dos y no más de cinco) y, deseablemente, las referencias a la clasificación científica internacional correspondiente. Las palabras clave facilitarán la búsqueda en la versión digital de la revista, por lo que deben ser suficientemente informativas del contenido.

Las distintas secciones han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2., ...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2., ...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente, siguiendo el formato señalado más adelante. Figurarán al final de documento en la versión impresa y en archivo separado en la electrónica.

Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Las referencias a la literatura invocada en el trabajo figurarán, por orden alfabético de autores, bajo la rúbrica *Referencias bibliográficas* (no numerada) que se incluirá al final del artículo. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

- Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo, y la fecha de acceso.

En caso de entregar un texto destinado a las secciones de 'Notas y Colaboraciones', 'Hemeroteca', 'Reseñas' y/o 'Documentos', estos deberán tener un máximo de 3 páginas conforme a las instrucciones previstas para la primera parte (secciones de 'Artículos' y 'Panorama') en cuanto al tamaño y tipo de fuente, márgenes, interlineado y notas.

En las secciones de hemeroteca, reseñas y documentos se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del libro reseñado. En el caso de las recensiones de artículos, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto.

En 'Notas y Colaboraciones' aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

En el caso de resultar el original aceptado para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Los autores recibirán cinco ejemplares del número de la revista en el que resulte publicado el original.

Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

THIRD SECTOR SPANISH JOURNAL ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES

All articles sent to the *Third Sector Spanish Journal* will have to be on any subject related with the Third Sector (management of organisation, areas of work or policies). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID.*

The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to rets@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

- On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
- The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
- The author will have to indicate what programme was used as word processor.
- The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.

The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).

Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.

Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.

Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "*et al*" (i.e. Martínez *et al*, 2005).

References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or "title of the article", *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).

i.e.: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Authors will receive five copies of the Publications in which they have participated. If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

NORMES ABRÉGÉES DE PUBLICATION

Les articles envoyés à la Revue espagnole du troisième secteur doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista Española del Tercer Sector
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7
28013 MADRID
Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse

rets@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous :

- La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
- La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
- Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
- La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
- La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro « 1 » pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : **1.1 Sous-titre** ou 1.1.1 Sous-titre)

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "<http://www.>" suivie de la date d'accès.

Par exemple: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.

Tercer Sector

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista Española del Tercer Sector, por favor complete e imprima la siguiente tarjeta, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Plaza de Oriente 7, Bajo izquierda, 28013 de Madrid)

Deseo **suscribirme** por un coste anual de 25 € para el año 2008 (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista Española del Tercer Sector, y les ruego me hagan llegar los ejemplares correspondientes al / los años

_____ 2006 (números 2, 3 y 4 + número 1 gratis) _____ 2007 (números 5, 6, y 7)
 _____ 2008 (números 8, 9 y 10) _____ 2009 (números 11, 12 y 13)

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista Española del Tercer Sector por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____ (indique los números que le interesan)

DATOS DEL SUSCRIPTOR (ENVÍO):

ENTIDAD:

Nombre y apellidos:

NIF/ CIF

Teléfono

Dirección

Email:

CP

Localidad

Provincia

DATOS DE FACTURACIÓN: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD:

NIF/CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

FORMA DE PAGO

_____ Transferencia bancaria (cuenta nº: 0182-5906-83-0200107646 de la Fundación Luis Vives)

_____ Cheque

_____ Efectivo

_____ Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

DATOS BANCARIOS

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo: _____ envíos por email, firma digital)

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista española del Tercer Sector.

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo: _____

DATOS BANCARIOS:

Banco/caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

Protección de datos

A efectos de lo dispuesto en ley 15/99, de Protección de datos de carácter personal, le informamos de que los datos suministrados por usted quedarán incorporados a un fichero denominado PUBLICACIONES titularidad de la FUNDACIÓN LUIS VIVES con el finalidad de gestionar su suscripción a esta publicación.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Luis Vives e compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y deber de guardarlos y adoptará la medidas necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Asimismo, se autoriza y, al margen de la relación contractual, el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre otras actividades y servicios de la Fundación Luis Vives por cualquier medio (correspondencia, teléfono, fax, mailing o cualquier otro medio telemático).

En caso de que no desee que sus datos personales sean tratados con los fines señalados, puede ejercitar el derecho de oposición, junto con el de acceso, rectificación y cancelación mediante comunicación dirigida a: Plaza de Oriente Nº 7, bajo izquierda 28013, Madrid

Tercer Sector

If you are interested in subscribing to the Spanish Journal of the Third Sector, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (publicaciones@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Third Sector's Spanish Journal 2008 issues which has an annual cost of 25€(VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

_____ 2006 (issue 2, 3 and 4 + issue 1 is free) _____ 2007 (issue 5, 6, and 7)
 _____ 2008 (issue 8, 9 and 10) _____ 2009 (issue 11, 12 and 13)

I would like to receive a specific issue of the Third Sector's Spanish Journal which has **a cost per issue of 12€+ postage costs*** (VAT included): _____

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION: _____

Name and Surname: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

E-mail: _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

INVOICE DETAILS: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

TYPE OF PAYMENT

_____ Bank account transfer:

Bank:

BBVA

C/ Alcalá 16, 1ª Planta, 28014 Madrid, Spain

Account holder: Fundación Luis Vives

IBAN: ES35 0182 2325 0302 0010 7646

Account number: 0182-2325-03-0200107646

_____ Cheque

_____ Cash

*When we receive this form we will inform you of the postage costs.

RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS

La Revista Española del Tercer Sector
abre un plazo de **recepción de materiales**
para su **número 13**, monográfico dedicado al tema
“Innovación en el Tercer Sector”

Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o realizar otras aportaciones en las distintas secciones de la Revista, a que lo hagan **antes del 30 de Junio de 2009** a la secretaría de la revista en el correo **rets@fundacionluisvives.org**.

Los artículos que se presenten deberán de seguir las **normas de publicación** de la revista y pasarán el procedimiento de doble evaluación anónima.

Asimismo, se pueden enviar a la secretaría de la Revista Española del Tercer Sector, de forma permanente y sin límite de fechas de recepción, artículos y materiales sobre otros temas que se adecuen a estas mismas normas de publicación.



Fundación Luis Vives

Misión:

Apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social

Ejes de actuación:

- Información y sensibilización
- Formación
- Asistencia técnica y asesoramiento
- Análisis, investigación y debate

Patronato

Presidente

D. Oscar Alzaga Villaamil

Vicepresidente

D. Virgilio Zapatero Gómez

Vocales

D. Eloy Domínguez- Adame y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D.^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D. Manuel Gala Muñoz

D. José Luis Leal Maldonado

D. Juan Irazo Martín

Director Gerente de la Fundación Luis Vives:

D. José Manuel Fresno García

Subdirectora de la Fundación Luis Vives:

D.^a Paula Cisneros del Prado



Revista Española del Tercer Sector

Nº11 ENERO-ABRIL 2009

ÍNDICE:

<i>Editorial</i>	11
<i>Artículos</i>	
Ana Moreno Romero, Carlos Mataix Aldeanueva y Manuel Acevedo Ruiz <i>La adopción de estrategias y estructuras de red en ONGD</i>	17
Juan Carlos Gimeno Martín y Marcela Gereda Illescas <i>Universidades y Tercer Sector y la gente del tercer mundo en la Cooperación Internacional</i>	53
José María Medina Rey <i>Transparencia y buen gobierno en las ONGD</i>	93
Fernando Navarro García y Domingo García-Marzá <i>La RSC en el marco de la Cooperación al Desarrollo y la Internacionalización de la empresa española en países de renta media y rehabilitación postbélica</i>	115
Ramón Llopis-Goig <i>Consumo responsable y globalización reflexiva: un estudio referido al comercio justo en España</i>	145
<i>Panorama</i>	
Gabriel Ferrero y de Loma-Orsorio y Pilar Baselga Bayo <i>La agenda de la eficacia de la ayuda y la sociedad civil. Retos y oportunidades</i>	169
<i>Notas y colaboraciones</i>	
"El nuevo Plan Director y la Declaración de París"	
Teresa Godoy Tapiá. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional	195
Carlos J. Fernández García. Acción contra el Hambre	199
Aitor Zabalgoatzea. Médicos Sin Fronteras	205
Cecilia Carballo de la Riva. Fundación IPADE	211
Patricia Moreira. Fundación Ayuda en Acción	217
<i>Reseñas y Hemeroteca Internacional</i>	
<i>I Encuentro de las ONG de Desarrollo: Retos de un sector en cambio</i>	223
<i>La calidad en las ONGD</i>	225
<i>Los medios de comunicación y las ONGD</i>	227
<i>Los Recursos Humanos en las ONGD</i>	229
<i>La Transparencia y Rendición de Cuentas en las ONGD</i>	231
<i>Documentos</i>	
Código de conducta de la Unión Europea relativo a la división del trabajo en el ámbito de la política de desarrollo	235
Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. Apropiación, armonización, alineación y resultados y mutua responsabilidad	239
Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012	243
<i>Bibliografía</i>	253
<i>Normas de publicación</i>	270



Fundación Luis Vives



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

