

Documento de trabajo n.º 2 de la GPSA
Diciembre de 2014

RUMBO AL FUTURO: AVANCES HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE AUDITORÍA SOCIAL

Lester M. Salamon | Stephanie Geller | S. Wojciech Sokolowski



RUMBO AL FUTURO:

Avances hacia la sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social

Lester M. Salamon

Stephanie Geller

S. Wojciech Sokolowski

Centro de Estudios de la Sociedad Civil, Universidad John Hopkins

“La sostenibilidad financiera es una ruta por recorrer,
y esta es larga”.

~Janet Mawiyoo, Fundación de Desarrollo Comunitario de Kenya

© 2014 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento /Banco Mundial

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no son necesariamente reflejo de la opinión del Banco Mundial, de su Directorio Ejecutivo ni de los países representados en este.

Este documento ha sido encargado por la Alianza Mundial para una Auditoría Social (GPSA), un programa de colaboración a nivel internacional del Grupo Banco Mundial.

La Alianza Mundial para una Auditoría Social (GPSA) brinda respaldo al sector público, la sociedad civil y el sector privado para que colaboren en la resolución de problemas fundamentales de gobernanza en los países en desarrollo. Para alcanzar este objetivo, la GPSA proporciona apoyo estratégico y constante a las iniciativas de auditoría social de las organizaciones de la sociedad civil orientadas a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas. La Alianza se apoya en la relación directa y continua del Banco Mundial con actores del sector público y con una red de organizaciones asociadas de todo el mundo para crear condiciones propicias que permitan utilizar las opiniones de los ciudadanos para resolver problemas fundamentales en la prestación de servicios y mejorar el desempeño de las instituciones públicas.

www.GPSAknowledge.org

www.theGPSA.org

Diseño de la portada: Martin Schmidt

PRÓLOGO

La cambiante coyuntura actual del financiamiento para el desarrollo está teniendo un impacto sobre las organizaciones, grandes y pequeñas, de todo el mundo. Muchas enfrentan el desafío de maximizar recursos escasos y lograr la sostenibilidad financiera para brindar mejores servicios y a más largo plazo.

La situación es cada vez más evidente en el sector de las organizaciones sin fines de lucro, en especial las que se conocen como organizaciones de auditoría social. Estas organizaciones cumplen una función importante para garantizar que la asistencia internacional se utilice de manera eficaz y que los ciudadanos tengan una representación efectiva en los procesos gubernamentales.

Si bien algunas de estas entidades están desarrollando maneras innovadoras para adaptarse al cambio, muchas dependen de una única fuente de financiamiento, lo que con el tiempo puede resultar riesgoso y poco confiable. Y, a diferencia de otras organizaciones que reciben fondos gubernamentales, la misión de estas entidades a menudo las pone en conflicto con los organismos de Gobierno que podrían representar una fuente de financiamiento importante.

A partir de la necesidad de buscar soluciones de financiamiento innovadoras, la GPSA colaboró con el profesor Lester Salamon del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins a fin de investigar opciones potenciales para que las organizaciones de auditoría social logren la independencia financiera. Los resultados muestran nuevas maneras de pensar en los bienes públicos y pueden aplicarse a instituciones de diversos sectores e intereses sociales.

No hay respuestas sencillas, pero las instituciones tendrían que pensar más allá del financiamiento en forma de donaciones y de las donaciones individuales para no perder la seguridad financiera. Los ingresos de mercado producto de la venta de bienes o servicios podrían ser una solución. Y existen nuevas fuentes de capital de inversión que también pueden ofrecer nuevos medios de financiamiento para los organismos que ofrecen bienes públicos.

En el Banco Mundial reconocemos y valoramos las contribuciones de las organizaciones de auditoría social para abordar los complejos desafíos que plantea el desarrollo. Quiero invitarlos a participar de este importante debate acerca de la forma de garantizar la longevidad financiera de estas organizaciones.



Joachim von Amsberg

Vicepresidente, Financiamiento para el Desarrollo
Grupo Banco Mundial

*Ciudad de Washington
Diciembre de 2014*

ÍNDICE

RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
I. ANÁLISIS BÁSICO	7
II. NUEVOS VIENTOS	14
III. CINCO ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE AUDITORIA SOCIAL	21
IV. CÓMO LLEGAR	40
CONCLUSIÓN	42
APÉNDICE A: GLOSARIO DE INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS FINANCIEROS	43
APÉNDICE B: CÓMPUTO PRELIMINAR DE LAS FUNDACIONES RESULTANTES DE LA FILANTROPIZACIÓN A TRAVÉS DE LA PRIVATIZACIÓN, POR PAÍS	47
BIBLIOGRAFÍA	52
 RECUADROS	
Recuadro 1: Definición de auditoría social de la GPSA	1
Recuadro 2: Actividades de sostenibilidad financiera	7
Recuadro 3: Un enfoque estratégico de la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social	12
Recuadro 4: Transparencia Internacional	24
Recuadro 5: Fundación para el Desarrollo Comunitario de Kenya	24
Recuadro 6: Asociación Cristiana de Jóvenes del Líbano	26
Recuadro 7: Grupo de Emprendimientos Ambientales	26
Recuadro 8: El Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos y el Crédito por Ingreso del Trabajo	27
Recuadro 9: Comercialización de servicios de auditoría social para los Gobiernos: Primeros pasos	28
Recuadro 10: Comercialización de servicios de auditoría social para las empresas: Pasos clave	29
Recuadro 11: Greenpeace International	30
Recuadro 12: Organizaciones sin fines de lucro que venden productos derivados de las actividades de su misión	33
Recuadro 13: Identificación de productos potencialmente comercializables derivados de la actividad social	34
Recuadro 14: Yo pagué un soborno	34
Recuadro 15: Grupos de servicios de asesoría sobre bonos de impacto social	36
Recuadro 16: Pasos para financiar al Gobierno ahorros relacionados con la auditoría social utilizando bonos de impacto social relacionado	37
Recuadro 17: Organizaciones sin fines de lucro que obtienen ingresos de la administración de activos	37
Recuadro 18: Activos adquiridos por instituciones de beneficencia mediante la filantropización a través de la de la privatización	38
Recuadro 19: Pasos que pueden seguir las organización de auditoría social para promover la sostenibilidad mediante la filantropización a través de la privatización	39

RESUMEN



1. Este documento apunta a aportar nueva información sobre las opciones en materia de la sostenibilidad, en especial aquellas relacionadas con la sostenibilidad financiera, que podrían ser utilizadas por un grupo determinado de “organizaciones de auditoría social”. Estas organizaciones suelen funcionar en las regiones menos desarrolladas del mundo, a menudo en situaciones en las que las estructuras y tradiciones de rendición de cuentas del Gobierno distan de estar consolidadas. Aunque está pensado como un “aporte a la reflexión” preliminar y no como un estudio empírico de las prácticas incluso en este espectro reducido de organizaciones, este trabajo se basa en diversas fuentes, que incluyen un importante corpus de bibliografía, numerosas entrevistas, sitios web de organizaciones y un análisis de las tendencias recientes en el área del financiamiento sin fines de lucro, para sugerir cinco estrategias concretas que las organizaciones de auditoría social de este tipo podrían contemplar.
2. Al igual que otras organizaciones sin fines de lucro, las organizaciones de auditoría social enfrentan importantes presiones para lograr que sus operaciones tengan *mayor sostenibilidad financiera* y dependan menos del financiamiento en forma de donaciones, en especial las donaciones recibidas del exterior. No obstante, la capacidad de las organizaciones para lograr esto se ve muy limitada por diversas características de sus operaciones:
 - a) Su misión a menudo constituye un obstáculo en su relación con el Gobierno;
 - b) Son productoras de bienes públicos, lo que dificulta que cobren honorarios por sus servicios;
 - c) Para ser eficaces dependen de una reputación de objetividad, lo que limita la cantidad de fuentes internas de las que pueden recibir apoyo, y
 - d) Al igual que todas las organizaciones sin fines de lucro, enfrentan dificultades generales para generar fuentes de apoyo comerciales, es decir, que no sean donaciones.
3. A pesar de estos obstáculos, *soplan nuevos vientos* en el área del financiamiento con fines sociales, y esos vientos están habilitando oportunidades importantes para la sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social, y al menos algunas de esas oportunidades estarían disponibles para las organizaciones de auditoría social que nos ocupan en este caso. Esos vientos actúan de al menos tres maneras importantes:
 - a) Resaltan el potencial de obtener ganancias en ámbitos inusuales;
 - b) Abren puertas a nuevas fuentes de financiamiento con fines sociales, y
 - c) Enfatizan los indicadores y la rendición de cuentas, temas en los que las organizaciones de auditoría social tendrían una ventaja comparativa.
4. A fin de aprovechar mejor estas oportunidades, las organizaciones de auditoría social deben adoptar un *enfoque estratégico* con respecto a la sostenibilidad financiera. Ese enfoque implica reconocer que la sostenibilidad financiera no es sino un componente de la estrategia de sostenibilidad general de una organización, que los beneficios de cualquier opción para lograr la sostenibilidad financiera deben

compararse con sus costos, y que entre esos costos se destaca el posible daño que pueden producir algunos tipos de actividades de sostenibilidad en la misión o la reputación de un organismo.

5. En concordancia con estos cambios y aspectos, es posible discernir *cinco estrategias* para lograr la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social:
 - a) Desarrollar la marca;
 - b) Vender servicios de auditoría social;
 - c) Vender productos derivados de los servicios de auditoría social;
 - d) Promover ahorros públicos, y
 - e) Conseguir y administrar activos.
6. Para aprovechar estas posibles estrategias, es probable que las organizaciones de auditoría social necesiten asistencia, que debe incluir apoyo financiero y técnico, además de iniciativas piloto diseñadas cuidadosamente.
7. No existe una fórmula mágica para resolver el problema de la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro, y el camino que es preciso recorrer para lograr esa sostenibilidad es largo. Sin embargo, existe una vía visible para que las organizaciones de auditoría social alcancen la sostenibilidad financiera, y cuanto antes estas organizaciones y las partes que las respaldan se pongan en marcha, más pronto veremos progresos reales. Si este informe ayuda a arrojar luz sobre ese recorrido y a alentar al menos a algunos viajeros intrépidos a que emprendan la marcha, habrá cumplido bien su propósito.

ACERCA DE LOS AUTORES



Lester M. Salamon es profesor de la Universidad Johns Hopkins, director del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de dicha casa de estudios, y director científico del International Laboratory on Nonprofit Sector Studies de la National Research University Higher School of Economics en Moscú. Anteriormente, se desempeñó como subdirector asociado de la Oficina de Gestión y Presupuesto en la Oficina del Presidente de los Estados Unidos. Es egresado de las universidades de Princeton y Harvard. Es pionero en el estudio empírico del sector de organizaciones sin fines de lucro y en el análisis de herramientas alternativas de acción pública en los Estados Unidos y en todo el mundo. Sus publicaciones

incluyen *Partners in Public Service* (Johns Hopkins, 1996), *The Tools of Government: A Guide to the New Governance* (Oxford, 2002), *Global Civil Society* (Kumarian, 2004), *Rethinking Corporate Social Engagement* (Kumarian, 2010), y *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investment* (Oxford, 2014). Participa en el consejo editorial de muchas publicaciones, como *Atlantide*, la revista de la Fondazione per la Sussidiarietà de Italia.



Stephanie Lessans Geller ha dedicado los últimos 20 años a los estudios sobre las organizaciones sin fines de lucro, y tiene una vasta experiencia en ese sector en los Estados Unidos, en investigaciones en ciencias sociales y en la creación de riqueza comunitaria. Obtuvo una maestría en trabajo social con especialización en desarrollo social y comunitario de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Maryland y una licenciatura en estudios urbanos y regionales de Cornell University. Desde 2001, trabaja en el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins, donde dirige los proyectos de investigación internos del Centro relacionados con el sector de

organizaciones sin fines de lucro. Además, trabaja como instructora de campo y coordinadora de creación de riqueza comunitaria del cuerpo docente clínico en el Servicio Comunitario de Trabajo Social de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Maryland, donde se concentra en promover las estrategias y los modelos de creación de riqueza comunitaria, como las cooperativas propiedad de los trabajadores y el emprendimiento social.



El **Dr. Wojciech Sokolowski** es investigador asociado principal del Centro de Estudios de la Sociedad Civil del Instituto de Política Sanitaria y Social de la Universidad Johns Hopkins. Obtuvo su doctorado en sociología de Rutgers University. Se desempeñó como docente en el Defense Language Institute, Hartnell College, Rutgers University y Morgan State University. El Dr. Sokolowski es el autor de *Civil Society and the Professions in Eastern Europe: Social Change and Organization in Poland* (Plenum/Kluwer, 2001) y coautor de *Measuring Volunteering: A Practical Toolkit* (Independent Sector/United Nations Volunteers, 2001), *Global Civil Society volumes 1 and 2* (Kumarian Press, 2004), y *Manual for Measuring*

Volunteer Work (OIT, Ginebra, 2011). Ha asesorado a organismos nacionales de estadística en los Estados Unidos y en el extranjero sobre el desarrollo de sistemas de datos que informan sobre instituciones sin fines de lucro. Sus publicaciones han aparecido en *International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations* VOLUNTAS, *Annals of Public and Cooperative Economics*, *Nonprofit Management & Leadership*, *Northwestern Journal of International Human Rights*, *Journal of Civil Society*, *International Journal of Contemporary Sociology*, *International Journal of Cultural Policy*, y en colaboraciones con varios autores.

INTRODUCCIÓN

Ante la disminución del apoyo gubernamental y el crecimiento casi nulo de los recursos filantrópicos, las organizaciones sin fines de lucro están muy preocupadas acerca de su sostenibilidad. Cuando se preguntó a las organizaciones cuáles eran los tres “retos más importantes” que enfrentaban (de una lista de 22), por ejemplo, la proporción más grande de los encuestados (un 41 %) en una encuesta reciente de las organizaciones sin fines de lucro de Estados Unidos respondió “lograr la sostenibilidad a largo plazo”, y el segundo reto más mencionado (“diversificar las fuentes de financiamiento”) es otra forma de decir lo mismo¹. A medio mundo de distancia, en Kirguistán, un sondeo informal de unos 30 líderes del sector sin fines de lucro realizado por los autores del presente trabajo confirmó la misma sensación: cuando se les preguntó cuál era el reto en el que más pensaban, todos mencionaron la sostenibilidad, algo que también se confirmó en conversaciones similares con activistas del sector sin fines de lucro, desde Chile hasta China.

Naturalmente, esta preocupación dio origen a una industria de expertos en sostenibilidad, que aseguran a los líderes de las organizaciones sin fines de lucro, como indica uno de sus sitios web, que “el financiamiento sostenible está al alcance de todas las organizaciones sin fines de lucro”². Como reflejo de ello, una reciente búsqueda (en inglés) en Google de “sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro” arrojó 9 760 000 entradas en menos de un minuto.

Sin embargo, según todos los indicios, las repercusiones de los temores relacionados con la sostenibilidad se fueron reduciendo a medida que se detectó un espacio importante dentro del universo mundial de las organizaciones sin fines de lucro, a saber, el lugar que ocupan las “organizaciones de auditoría social”: organizaciones que, de acuerdo con la definición reciente de la GPSA, se dedican a promover la “participación ciudadana con las autoridades y los proveedores de servicios para el seguimiento y la evaluación del desempeño gubernamental” (véase el recuadro 1)³.

Recuadro 1

Definición de auditoría social de la GPSA

La auditoría social –o la participación de los ciudadanos con las autoridades y los proveedores de servicios para el seguimiento y la evaluación del desempeño gubernamental– ofrece intercambio de información y permite que los ciudadanos puedan demandar una mejor prestación de servicios, lo que contribuye a una mayor eficacia en términos de desarrollo.

Are We Ready for Strategic Social Accountability?, artículo sobre la serie de Notas de divulgación de la GPSA

A pesar del énfasis puesto recientemente en la planificación de la sostenibilidad, las organizaciones sin fines de lucro que se dedican a la auditoría social siguen dependiendo fundamentalmente del financiamiento tradicional en forma de donaciones de fuentes internacionales.

En el mejor de los casos, tras más de una década de esta nueva era de programación de la sostenibilidad, las organizaciones sin fines de lucro que se dedican a la auditoría social siguen dependiendo fundamentalmente de un financiamiento bastante tradicional consistente en donaciones de Gobiernos externos, organizaciones multinacionales de desarrollo y fundaciones para financiar sus operaciones. Y muchas dudan de que exista otra opción realista. En cualquier caso, esta es una conclusión importante que surge de más de 20 entrevistas

con líderes de organizaciones de auditoría social y proveedores de asistencia técnica sobre sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro, evaluaciones de sitios web de organizaciones de auditoría social, y un análisis de las propuestas presentadas por los adjudicatarios de donaciones de la GPSA del Banco Mundial. Incluso organizaciones grandes y con muy buena reputación, como Transparencia Internacional, han establecido sus operaciones sobre la base de esas fuentes de apoyo tradicionales, y han tardado en desarrollar una planificación más amplia de su sostenibilidad financiera⁴.

Al menos cuatro obstáculos poderosos están impidiendo que las organizaciones de auditoría financiera avancen hacia la rendición de cuentas financieras.

El desafío de la sostenibilidad para las organizaciones de auditoría social

Esto es esperable si tenemos en cuenta el papel especial y las características de las organizaciones de auditoría social. Como se observa en el gráfico 1, al menos cuatro vientos en contra están impidiendo que estas organizaciones encuentren vías alternativas para lograr la verdadera sostenibilidad financiera.

Gráfico 1: Vientos en contra que impiden que las organizaciones de auditoría social alcancen la sostenibilidad financiera



- **Primero, la misión de las organizaciones de auditoría social las enfrentan con la que posiblemente haya sido la principal fuente de financiamiento sostenible para otras organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial, a saber, el Gobierno.** Según un estudio reciente de las pocas organizaciones sin fines de lucro de los Estados Unidos que lograron una escala significativa en las últimas décadas, el apoyo gubernamental fue la principal fuente de financiamiento sostenible de más del 70 % de estas organizaciones⁵, y esta observación también se confirmó en los distintos países⁶. Sin duda, algo que contribuye a este resultado es el hecho de que la mayoría de esas organizaciones se han dedicado al suministro de servicios concretos, como salud, educación y servicios sociales, que los Gobiernos proveen cada vez más con la ayuda de organizaciones sin fines de lucro⁷. Sin embargo, como ya se señaló, el papel fundamental de las organizaciones de auditoría social es lograr que los Gobiernos rindan cuentas, lo que a menudo crea problemas con los funcionarios públicos. Por ende, su situación representa un giro especial del viejo refrán que recomienda no “morder la mano que nos da de comer”. En el caso de estas organizaciones, se enfrentan con Gobiernos no muy dispuestos a “alimentar a los que muerden”.

- **Segundo, como productores de “bienes públicos”, es decir, bienes y servicios a los que todos los ciudadanos acceden de manera gratuita, las organizaciones de auditoría social enfrentan obstáculos especiales para generar ingresos en concepto de comisiones.** Esto se debe a lo que los economistas denominan “beneficiarios gratuitos”. Si las organizaciones de auditoría social mejoran la rendición de cuentas gubernamental o generan información útil sobre los programas gubernamentales, todos los miembros de la comunidad se benefician, independientemente de que hayan pagado por el resultado o no. El hecho de que la misión de las organizaciones de auditoría social a menudo enfatice la divulgación de información intensifica este problema clásico. Esto hace que sea doblemente cierta, en el caso de las organizaciones de auditoría social, la observación de un experto en organizaciones sin fines de lucro, que dijo que la idea de algunos gurús y funcionarios de fundaciones de que existe una estrategia sencilla lista para aplicar para la sostenibilidad de las organizaciones es una fantasía interna que ignora el hecho de que es difícil monetizar los bienes públicos sin poner en riesgo la misión de las organizaciones sin fines de lucro⁸.
- **Tercero, algunas fuentes de financiamiento están mayormente fuera del alcance de las organizaciones de auditoría social, por el riesgo que podrían representar para su reputación.** La eficacia de las organizaciones de auditoría social depende en gran medida de su reputación en términos de objetividad, pero esa reputación puede verse amenazada si se reciben fondos de las organizaciones cuya rendición de cuentas supuestamente deben procurar. Es obvio que la recepción de fondos externos también puede implicar esos riesgos, pero a mayor cercanía entre el financiamiento y el objeto del trabajo de rendición de cuentas, mayor es el riesgo para la reputación. Esto hace que sea peligroso que las organizaciones de auditoría social dependan demasiado de Gobiernos de pueblos indígenas, de empresas o incluso de otras organizaciones sin fines de lucro en sus áreas de trabajo.
- **Por último, las organizaciones de auditoría social comparten con otras organizaciones sin fines de lucro los riesgos generales asociados con la actividad empresarial.** La creación de empresas rentables capaces de generar flujos positivos de ingresos netos es un desafío en cualquier circunstancia. Intentarlo como una organización sin fines de lucro lo hace aún más difícil. En primer lugar, crea tareas adicionales a un personal de gestión que de por sí es reducido. En segundo lugar, las organizaciones sin fines de lucro tienen acceso limitado a capital de inversión, ya que no pueden pagar dividendos a los inversionistas, por lo que no pueden atraer inversionistas de capital⁹. Según un estudio reciente, el Grameen Bank, ícono del movimiento de las microfinanzas, tardó 17 años en alcanzar la rentabilidad tras su lanzamiento en 1976, y hay otras historias de casos que fueron igualmente difíciles. El Acumen Fund, una organización de inversiones con impacto social con sede en los Estados Unidos, tuvo que filtrar más de 5000 empresas a lo largo de más de 10 años para encontrar 65 suficientemente promisorias como para justificar una inversión, y todo con un conjunto de expectativas de rentabilidad financiera muy conservadora según los estándares de inversión¹⁰.

¿Un nuevo amanecer?

A pesar de estos obstáculos, existen razones que justifican un optimismo medido con respecto a las perspectivas de sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social.

Existen fuerzas poderosas que llevan a todas las organizaciones sin fines de lucro a adoptar nuevos modelos de financiamiento.

Nuevas presiones en términos de sostenibilidad. En primer lugar, existen fuerzas poderosas que están llevando a todas las organizaciones sin fines de lucro a interesarse más en nuevos modelos de financiamiento, y es poco probable que las organizaciones de auditoría social puedan evitar esas presiones. Esto se debe a por lo menos tres razones:

- **En primer lugar**, existe solo un pequeño grupo de donantes interesados en la auditoría social, por lo que, a medida que este ámbito va creciendo, el financiamiento tradicional se vuelve más escaso, y es probable que este proceso continúe.
- **En segundo lugar**, el financiamiento de donantes es notablemente volátil. A medida que las regiones se desarrollan y los problemas de rendición de cuentas se atenúan, las fuentes de financiamiento naturalmente desvían su atención hacia otro lado, en el que los problemas son más serios, aunque sigan existiendo necesidades de auditoría social en las regiones originales. El caso de la Corporación Participa, una organización de auditoría social muy eficaz en Chile, es ilustrativo. Participa, que fue una parte clave en la larga lucha por la democracia en Chile, quedó sin recursos y se vio obligada a cerrar sus puertas en 2013, cuando Chile se desarrolló económica y políticamente y los principales donantes dirigieron su atención a regiones más necesitadas¹¹.
- **Por último**, es cada vez más habitual que las partes que ofrecen financiamiento quieran ver planes de sostenibilidad a largo plazo en las organizaciones incluso antes de iniciar el apoyo, y ciertamente una vez que el apoyo comienza a fluir de veras. Esto presiona a las organizaciones para que piensen creativamente acerca de las alternativas que podrían existir, incluso si se recibe un nivel elevado de apoyo de donantes.

Las organizaciones de auditoría social esperan beneficiarse de nuevos vientos que soplan en el área de las organizaciones con propósito social.

Nuevos vientos. No obstante, aparte de enfrentar importantes presiones para concentrarse más en la sostenibilidad, las organizaciones de auditoría social esperan beneficiarse de nuevos vientos que soplan en el área de las organizaciones con propósito social, que prometen abrirles nuevas oportunidades para su sostenibilidad. Como se detalla a continuación, esos vientos traen tres mensajes nuevos que podrían impulsar a las organizaciones de auditoría social a una nueva era de sostenibilidad: *primero*, que hay ganancias en lugares inesperados; *segundo*, que se están habilitando nuevos flujos de capitales para actividades con propósito social, y *tercero*, que los indicadores son la llave que da acceso a ese capital.

Descripción del informe

A fin de ayudar a las organizaciones de auditoría social a identificar y aprovechar las oportunidades resultantes, este informe se organiza en cuatro pasos básicos.

Replanteamiento de la sostenibilidad. El informe comienza aclarando qué tendría que significar la sostenibilidad para las organizaciones de auditoría social, en especial para las organizaciones que trabajan en sociedades de transición o menos desarrolladas. Es un paso importante, teniendo en cuenta los obstáculos a la sostenibilidad ya señalados. Por esa razón, las prioridades y las opciones de esas organizaciones en relación con la sostenibilidad pueden diferir notablemente de las que se aplican en el caso de otras organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, gran parte del debate reciente sobre la sostenibilidad se ha concentrado en la generación de flujos de ingresos basados en el mercado, pero un argumento central que se desarrolla en este trabajo es que la búsqueda eficaz de fuentes de ingresos de mercado sostenibles por parte de las organizaciones de auditoría social no debe redundar en que se ignoren otras dimensiones de la sostenibilidad, que incluyen aspectos más tradicionales como la eficacia y la reputación de la organización.

Soplan nuevos vientos. El segundo paso es analizar los nuevos vientos que soplan en el área de organizaciones con propósito social en sentido amplio, y las consecuencias que podrían representar para las opciones de sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social. Un argumento central de esta sección sostiene que las organizaciones de auditoría social podrían estar excepcionalmente bien posicionadas para aprovechar estos nuevos vientos, pero tendrán que desplegar sus velas de manera adecuada para utilizarlos al máximo.

Cinco estrategias promisorias. En este contexto, en el informe se identifican varias estrategias promisorias que las organizaciones de auditoría social podrían tener en cuenta. El trabajo se concentra en cinco:

- 1) Desarrollar la marca;
- 2) Vender la auditoría social;
- 3) Vender productos derivados de la auditoría social;
- 4) Promover ahorros públicos, y
- 5) Conseguir y gestionar activos.

Cómo llegar de un estado a otro. En la cuarta sección se identifican algunos próximos pasos que podrían ser útiles tanto para las organizaciones individuales como para las entidades interesadas en promover la sostenibilidad de las actividades y las organizaciones de auditoría social. Un argumento central de esta sección sostiene que no puede esperarse de manera realista que las organizaciones de auditoría social, en especial aquellas en las que nos concentramos aquí, desarrollen por sí solas estas diversas estrategias. En realidad, se necesitarán diversos tipos de apoyo para que dichas organizaciones exploren las diversas opciones. Esto puede implicar la creación de una “comunidad de aprendizaje” para evaluar y analizar las diversas opciones, la preparación de estudios de casos sobre las más promisorias, la creación de un mecanismo de financiamiento que proporcione el capital que probablemente requieran las opciones, y un

programa más amplio de asistencia técnica e intercambio permanentes para divulgar la experiencia resultante entre una red más amplia de organizaciones.

Conclusión. En la sección de cierre se resumen los principales mensajes que intenta transmitir este informe.

Una advertencia importante

Es preciso señalar desde un principio que este informe se inició como un artículo de reflexión preliminar con el objetivo de describir una serie de posibilidades potencialmente promisorias, y no como un estudio empírico sistemático de una o más estrategias específicas, ni de una considerable sección transversal de las actuales iniciativas en materia de sostenibilidad. La atención se centra en las estrategias que podrían utilizar las organizaciones de auditoría social. A tal fin, el informe se basa en diversas fuentes. Estas incluyen el trabajo del autor principal sobre las “nuevas fronteras de la filantropía”¹², entrevistas con más de una docena de importantes organizaciones de auditoría sin fines de lucro y empresas de fortalecimiento de la capacidad en el área de la sostenibilidad¹³, un examen de los sitios web de otras organizaciones de este tipo¹⁴, y la evaluación de más de 50 trabajos que representan una sección transversal razonable de la bibliografía académica sobre sostenibilidad y financiamiento de organizaciones sin fines de lucro¹⁵. A partir de esas fuentes, creemos que hemos dado con algunas revelaciones útiles acerca de un conjunto de estrategias de sostenibilidad suficientemente promisorias como para justificar que las organizaciones de auditoría social las analicen y las tengan en cuenta. El trabajo se benefició enormemente de las sugerencias formuladas por la GPSA del Banco Mundial sobre un borrador anterior de este informe, y del tiempo y la atención de las numerosas personas que entrevistamos. No obstante, la responsabilidad sobre todas las observaciones y recomendaciones incluidas en el trabajo corresponde a los autores, y la aceptamos plenamente.

A modo de preparación para lo que sigue, primero analizamos con un poco más de atención el propio concepto de sostenibilidad, a fin de aclarar cómo nos proponemos utilizarlo en este informe y qué giros especiales se le debe dar para que pueda aplicarse a las organizaciones de auditoría social que nos ocupan en este trabajo.

1. ANÁLISIS BÁSICO: ¿Qué es la sostenibilidad y cómo deben abordarla las organizaciones de auditoría social de las regiones en desarrollo?

La sostenibilidad de las organizaciones depende de una gran variedad de componentes.

“Sostenibilidad” es una de esas palabras que pueden significar casi cualquier cosa. No obstante, por esa razón, también es posible que no signifique nada. La sostenibilidad se aplica al medio ambiente, a la producción agrícola, a la nutrición, a la salud, y a muchos otros campos, incluidas las organizaciones sin fines de lucro, como muestra la búsqueda en Google de fuentes de información sobre el tema de la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro ya señalada. No obstante, incluso si la atención se restringe a la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, el concepto sigue teniendo múltiples dimensiones. Esto se debe a que la sostenibilidad de las organizaciones depende de una gran variedad de componentes: gestión eficaz, personal competente, una misión clara, partes interesadas dispuestas a cooperar, una reputación sólida y, por supuesto, un apoyo financiero adecuado. Y cada uno de estos elementos debe ser sostenible para que la organización sea sostenible.

Es posible distinguir al menos cinco escuelas de pensamiento distintas, incluso respecto de la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro.

Concepciones alternativas de la sostenibilidad financiera

El foco principal de este informe está puesto en las dimensiones financieras de la sostenibilidad. Sin embargo, incluso si el enfoque se acota de esta manera, siguen existiendo complejidades. Esto ocurre, en primer lugar, porque las opciones para el apoyo financiero de las organizaciones sin fines de lucro son muy numerosas, como se muestra en el recuadro 2. Además, es posible distinguir en la bibliografía al menos cinco escuelas de pensamiento, incluso si nos concentramos únicamente en la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro, como se muestra en el cuadro 1. Como veremos, cada escuela tiene un aporte importante y revelador que ayudará a poner en perspectiva las opciones para la sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social. No obstante, ninguna ofrece una orientación suficiente para el tipo de enfoque estratégico de la sostenibilidad que necesitarán las

Recuadro 2

Actividades de sostenibilidad financiera

- Ingresos generados comercialmente
- Financiamiento basado en resultados
- Promoción de relaciones
- Donaciones basadas en la identidad
- Estrategias para el ingreso ganado
- Ingreso por servicios de programas
- Servicios a los miembros
- Cuotas de adhesión
- Ampliación en mayor escala
- Contrataciones públicas
- Financiamiento intermedio
- Servicios basados en honorarios
- Financiamiento de eventos
- Fondos de dotación
- Donaciones planificadas
- Filantropía empresarial
- Financiamiento con donaciones
- Gestión sostenible
- Diversificación del financiamiento

organizaciones de auditoría social para superar los obstáculos señalados anteriormente. Un breve repaso de estas ideas debería ayudar a aclarar qué podría implicar un enfoque de este tipo.

LA SOSTENIBILIDAD ENTENDIDA COMO:	TEMA CENTRAL
1. Suficiencia financiera	Nivel adecuado de financiamiento, independientemente de su composición
2. Diversificación de ingresos	La diversificación de ingresos es la clave para la sostenibilidad
3. Ingresos de mercado/desarrollo de productos	El ingreso comercial y el desarrollo de productos son los verdaderos prerrequisitos de la sostenibilidad
4. Algo más que la generación de ingresos	La sostenibilidad financiera es solo un componente de la sostenibilidad de la organización
5. Alineación de beneficios y costos	Las opciones de sostenibilidad financiera deben equilibrar los beneficios en relación con los costos

La sostenibilidad entendida como suficiencia de recursos. Una primera escuela de pensamiento considera la sostenibilidad financiera de una organización sin fines de lucro como la capacidad de su administración para mantener la organización y sus programas a largo plazo. La meta de la sostenibilidad financiera, según esta idea, es mantener o expandir los servicios y las actividades de una organización, mientras desarrolla la resiliencia necesaria para resistir breves contracciones ocasionales (por ejemplo, pérdida temporal de los fondos de un programa, o variabilidad mensual de las donaciones)¹⁶. Si bien quienes adhieren a esta idea reconocen que la sostenibilidad financiera también implica la capacidad de desarrollar programas, llevarlos a su madurez y terminarlos, y de mantener la capacidad de respuesta a los cambios de las necesidades¹⁷, esta concepción se concentra principalmente en la suficiencia de recursos para las operaciones corrientes, y no dice mucho acerca de la composición de los ingresos, pero sí de su escala y su durabilidad.

La sostenibilidad entendida como diversificación de ingresos. Existe una segunda escuela de pensamiento muy diferente que enfatiza la necesidad de diversificar las fuentes y los flujos de financiamiento como la clave para que las organizaciones sin fines de lucro logren la sostenibilidad financiera¹⁸. Este enfoque se basa en la “teoría de la dependencia de recursos” sobre la conducta organizacional, que sostiene que los proveedores de recursos dominantes pueden influir significativamente en el comportamiento y el foco de atención de una organización, a menudo de maneras que menoscaban su misión¹⁹. Así, este enfoque apunta a familiarizar a las organizaciones con todo el espectro de *formas* potenciales de ingreso a las que pueden acceder, desde las donaciones tradicionales hasta la venta de bienes y servicios, los ingresos provenientes de propiedades, y con la amplia variedad de *fuentes* potenciales de tales ingresos a las que es posible acercarse.

La sostenibilidad entendida como “desarrollo de productos” e “ingresos de mercado”. Una tercera concepción reciente, cada vez más popular, se concentra de manera más acotada en una forma específica de ingresos como la verdadera clave de la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro, y en especial las que trabajan en regiones en desarrollo: se trata de lo que a menudo se conoce, erróneamente, como “ingreso ganado” o, de manera más adecuada, como “ingreso de mercado”. La característica central de este enfoque es la identificación de opciones alternativas al uso de donaciones, en especial las donaciones provenientes de países desarrollados, en función de la teoría de que esas donaciones crean dependencias que pueden dejar indefensas a las organizaciones cuando las prioridades de los donantes cambian²⁰.

Inspirándose en la bibliografía sobre estrategia de negocios corporativa, que señala que la estrategia primaria para la creación de valor en el área comercial es la “innovación de productos”, esta escuela de pensamiento sostiene que las organizaciones sin fines de lucro, en cambio, tienden a concentrarse demasiado en la innovación en “recaudación de fondos”²¹. Por esa razón, no advierten opciones que podrían ofrecer flujos de financiamiento más permanentes mediante el desarrollo de líneas de productos que pueden generar ingresos de mercado como complemento de las fuentes de ingreso distintas del mercado. Esta escuela de pensamiento, además, exige prestar atención al menos implícitamente a la necesidad de contar con *capital de inversión*, y no solo con *ingresos de operaciones*, para lograr una sostenibilidad real de las organizaciones sin fines de lucro. Los ingresos de operaciones son lo que mantiene a una organización en su curso actual. El capital de inversión, en cambio, es lo que le permite crecer e innovar apoyando actividades de investigación, la capacitación del personal y la planificación estratégica, y ofreciendo acceso a instalaciones, equipos y tecnologías. No obstante, tradicionalmente las organizaciones sin fines de lucro tienen acceso limitado a capital de inversión y a menudo no se dan cuenta claramente de las diferencias entre los diversos flujos de ingresos.

La sostenibilidad financiera entendida como algo más que la generación de ingresos. Una cuarta visión sobre la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro, que predominó bastante en nuestras entrevistas, indica que la sostenibilidad financiera está demasiado integrada con otras facetas de las operaciones de la organización como para analizarla de manera aislada. Como indica el sitio web de una organización de fortalecimiento de la capacidad en relación con la sostenibilidad: “La sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro no se limita a una mejor donación o a encontrar ese producto o servicio por el que se puede cobrar. La sostenibilidad está en ofrecer resultados que la gente valora”²². Así, en el manual *Building Financial Sustainability in Your Organisation*, elaborado por Foresters Community Finance, por ejemplo, se considera que el desarrollo de la sostenibilidad financiera es parte integral de la misión, del impacto social, de la estructura y de la planificación estratégica a largo plazo de una organización²³.

Esa postura es muy mencionada por los expertos en la materia. Vanessa Kirsch, directora ejecutiva de New Profit, empresa de fortalecimiento de la capacidad en relación con la sostenibilidad establecida en Boston, advierte que “si la misión y las actividades de generación de ingresos de una organización no están alineadas, la organización a menudo se ve obligada a tomar decisiones difíciles y a dejar la misión en un segundo plano, lo que menoscaba la credibilidad”²⁴. “La sostenibilidad puede derrumbarse por factores que no sean financieros”, señala otro experto. Para corregir esto, Community Wealth Partners, otra empresa de fortalecimiento de la capacidad en el área de la sostenibilidad, recomienda a sus clientes que se concentren también en otros “motores” de la sostenibilidad, que incluyen la estrategia de negocios, la

adaptabilidad y la capacidad de producir resultados, definida esta última como el talento, la infraestructura y los procesos de las organizaciones²⁵.

La sostenibilidad financiera entendida como un cálculo de costos y beneficios. La última concepción de la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro se concentra de manera más explícita en una pregunta que planteó claramente uno de nuestros entrevistados, que reconoció que “algunas organizaciones pueden generar montos de ingresos pequeños a través de los ingresos ganados”, pero luego preguntó: “¿Vale la pena el esfuerzo, si pensamos en las metas de sostenibilidad a más largo plazo?”²⁶. En otras palabras, esta visión se concentra explícitamente en la idea de que la sostenibilidad tiene costos además de beneficios, y de que la sostenibilidad financiera necesariamente implica un equilibrio sistemático entre ambos.

Se han desarrollado diversas herramientas que las organizaciones sin fines de lucro pueden usar para medir esos costos y beneficios. Por ejemplo, Bell, Masoka y Zimmerman desarrollaron una herramienta que denominan “Mapa de matriz”, que permite a las organizaciones diagramar potenciales emprendimientos relacionados con la sostenibilidad en dos dimensiones: rentabilidad e impacto²⁷. Otras organizaciones han desarrollado herramientas de evaluación de la capacidad institucional en sentido más amplio²⁸.

A los fines de este trabajo, resulta especialmente instructivo el enfoque adoptado por The Bridgespan Group, una organización sin fines de lucro especializada en brindar asesoría en materia de gestión, que analiza cada uno de los programas de sus clientes en función de dos indicadores: la alineación con el impacto meta (por ejemplo, ¿qué tan bien se ajusta el programa a la misión?) y el margen financiero (por ejemplo, ¿genera el programa un ingreso neto para la organización?). Esto determina una matriz de dos por dos que muestra el desempeño de los programas de la organización a través de estas dimensiones. Como se muestra en el gráfico 2, los resultados visuales son convincentes y ayudan a direccionar las decisiones de inversión, las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad y la planificación de negocios general en términos de los programas que pueden conservarse y los que deberían eliminarse gradualmente.

Gráfico 2: Alineación de la misión y el margen financiero en la planificación de la sostenibilidad

Fuente: Bridgespan Group, según se publica, con autorización en Tuan, 2014, 229.

No obstante, es preciso tener mucho cuidado al momento de medir los diversos componentes del ingreso neto y la alineación. Un tema frecuente en la bibliografía sobre los ingresos de mercado, por ejemplo, indica que la retribución de los emprendimientos relacionados con tales ingresos puede ir mucho más allá de la generación de ganancias financieras efectivas, un tema que también se mencionó enérgicamente en nuestras entrevistas. Por ejemplo, Blair Glencorse, director ejecutivo de Accountability Lab, señaló que su emprendimiento de “tours de impacto social” está lejos de generar ganancias financieras, pero ha logrado recompensas programáticas importantes para los proyectos que los usuarios visitan, ya que les ofrecen oportunidades de practicar y mejorar la elaboración de mensajes, recibir comentarios de nuevas partes interesadas y aumentar su visibilidad.

Resumen: Hacia un enfoque estratégico para la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social

Cada una de estas visiones sobre la sostenibilidad financiera tiene sus virtudes, y todas tienen consecuencias para la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social. En conjunto, esas consecuencias apuntan hacia un *enfoque estratégico para la sostenibilidad financiera* de las organizaciones de auditoría social. Fundamentalmente, ese enfoque incorpora cuatro principios clave (véase el recuadro 3)²⁹:

- **Primero, las opciones de sostenibilidad dependen, en cierto sentido, del campo y de la organización.** Esta es una consecuencia clave de la escuela de pensamiento que considera la sostenibilidad como la suficiencia de recursos descrita anteriormente, y guarda coherencia con algo que se mencionó muchas veces durante nuestras entrevistas, en el sentido de que, a pesar de las presiones para lograr la sostenibilidad, es probable que la búsqueda de apoyo significativo y permanente de los donantes — incluidos los donantes internacionales— probablemente siga siendo, por un tiempo, un componente fundamental de las finanzas de las organizaciones de auditoría social, en especial las de regiones en desarrollo.
- **Segundo, de cualquier modo, la verdadera sostenibilidad financiera exige cada vez más un nivel importante de diversificación de las fuentes y los tipos de financiamiento.** Este es un mensaje central de las concepciones de la sostenibilidad que enfatizan la diversificación y los ingresos de mercado, y se aplica tanto a las organizaciones de auditoría social como a las demás. Para bien o para mal, depender únicamente del financiamiento mediante donaciones y de donantes externos tiene riesgos importantes, y es posible que esos riesgos se estén expandiendo, a medida que las fuentes de financiamiento para la auditoría social se mantienen estables o disminuyen, y que aumenta la necesidad de esas actividades. Por ende, es preciso prestar atención a las alternativas importantes, incluso en el caso de las organizaciones de auditoría social para las cuales esas alternativas parecen inalcanzables desde hace mucho tiempo. Es probable que tales alternativas exijan prestar atención al “desarrollo de productos” y no solo a la búsqueda de nuevas maneras de obtener ingresos en forma de aportes.
- **Tercero, la sostenibilidad financiera va más allá de la generación de ingresos. Exige integrar el análisis financiero con otros aspectos de la estrategia y el diseño de la organización.** Esto refleja el hecho, enfatizado en las concepción que considera la sostenibilidad financiera como algo más que la generación de ingresos y la relacionada con costos y beneficios, de que las opciones para lograr la sostenibilidad financiera tienen costos y beneficios, y esos costos no son únicamente de carácter financiero. Por eso, es preciso hacer un análisis sistemático y una autorreflexión para equilibrar los beneficios financieros y no financieros de cualquier opción de este tipo respecto de otras facetas de la sostenibilidad de las organizaciones, como las relacionadas con la misión, la imagen, la capacidad de la organización y la reputación. Como quedó claro en la introducción, esta es una consideración importante para las organizaciones de auditoría social, dada la gran importancia que tiene la reputación de la organización en la eficacia de su trabajo.
- **Por último, la promoción eficaz de la sostenibilidad**

Recuadro 3

Un enfoque estratégico de la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social

Para las organizaciones de auditoría social, la sostenibilidad financiera:

- 1) Es específica para cada área;
- 2) Exige diversificar los tipos (no solo las fuentes) de los fondos, lo que incluye en particular los ingresos de mercado;
- 3) Debe equilibrar los costos con los beneficios, lo que incluye los costos en materia de reputación y misión, y
- 4) Exige capital de inversión, no solo ingresos de operaciones.

financiera exige la capacidad de atraer no solo ingresos de operaciones, sino capital de inversión.

Esta es una consecuencia clave de la concepción de la sostenibilidad como innovación en productos, ya que la innovación en productos a menudo exige ese tipo de capital. Sin embargo, es un aspecto que las organizaciones sin fines de lucro suelen pasar por alto, y que está bastante lejos de la atención de las organizaciones de auditoría social, en especial las de regiones en desarrollo.

2. NUEVOS VIENTOS

El que las organizaciones de auditoría social de los países en desarrollo adopten un enfoque estratégico de la sostenibilidad financiera y cómo lo hagan dependerá no solo de ellos sino también del contexto en el que operan. Algunos elementos de ese contexto son específicos de cada situación: el grado de apertura del sistema político, el nivel de desarrollo de la economía, el grado de división sectaria y de otra índole de la sociedad, y muchos otros factores. Sin embargo, también serán importantes varias características contextuales más generales. Por fortuna, el contexto para la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro podría estar experimentando cambios considerables en la actualidad, gracias a ciertos nuevos vientos que soplan en el ámbito del financiamiento social y que están permitiendo nuevas oportunidades para la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro en general y las de auditoría social en particular.

Como se observa en el gráfico 3, esos vientos llevan tres mensajes fundamentales a la operación de las organizaciones con fines sociales, incluidas las dedicadas a la auditoría social: *en primer lugar*, que pueden obtenerse ingresos de mercado incluso en lugares inesperados; *segundo*, que hay cada vez más flujos de capital de inversión disponibles para financiar el desarrollo de enfoques para captar esos ingresos, y *tercero*, que los indicadores han cobrado más y más importancia para acceder a ese capital y generar esos ingresos.

Gráfico 3: Vientos de cola que podrían promover la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social



Sin embargo, para poder aprovechar esos vientos, las organizaciones de auditoría social, al igual que otras del sector, deberán ajustar muy bien sus velas y aventurarse en mares desconocidos. Naturalmente, un primer paso para ello será determinar dónde soplan esos nuevos vientos, y a esa tarea nos abocamos en esta sección. A partir de ello, en la sección siguiente examinaremos algunas formas en que las organizaciones de auditoría social pueden aprovechar las oportunidades que están surgiendo.

Ganancias en los lugares menos pensados³⁰

Uno de los acontecimientos más importantes de los últimos años en el financiamiento de actividades con fines sociales ha sido la reconceptualización de las causas de los problemas sociales, económicos y ambientales y sobre cómo superarlos. Dicha reconceptualización fue impulsada por el sector de las microfinanzas, captó la amplia atención del público gracias a Mohammed Yunus (ganador del premio Nobel), y fue generalizada por un economista llamado C. K. Prahalad.

El aporte del sector de las microfinanzas que surgió en la década de 1970 consistió en derribar las concepciones predominantes sobre las causas de la pobreza y demostrar que los pobres constituyen un recurso en lugar de un *pasivo*, y un recurso que puede generar crecimiento y riqueza con un planteamiento correcto. En el caso de las microfinanzas, esa reconceptualización consistió en vislumbrar en grupos de mujeres pobres, rurales y sin educación pero con ansias de mejorar sus circunstancias un recurso en la forma de *presión por los pares* que podría reemplazar una garantía física o financiera al momento de conseguir pequeños préstamos a través de fondos rotatorios. Con esos fondos y después de un tiempo, cada una de las mujeres de un grupo pequeño podría establecer alguna clase de microempresa que generara ingresos y le permitiera alcanzar la autosuficiencia económica, además de devolver el préstamo con intereses.

Más tarde, ese concepto cobró reconocimiento internacional gracias al trabajo de Mohamed Yunus y su Grameen Bank, y se amplió considerablemente con un influyente libro de C. K. Prahalad, profesor de estrategia corporativa de la Universidad de Michigan. Lo que sostenía Prahalad en su libro, publicado en 2004 con el osado título de *La fortuna en la base de la pirámide*, fue que el fenómeno que dio lugar al éxito del microcrédito no se limitaba a los préstamos a pequeña escala para grupos de residentes rurales, sino que se aplicaba a un amplio espectro de productos y servicios necesarios incluso para quienes viven en la pobreza más profunda, y que esos productos y servicios podrían brindarse a esas personas a precios muy inferiores a los que pagaban en ese momento sin dejar de generar ganancias para sus proveedores³¹.

Según demostró Prahalad, esa alquimia era posible a causa de una “sanción” que se imponía a los consumidores de la base de la pirámide como consecuencia de los costos de transacción y la falta de competencia en los mercados de ese nivel. Sobreponiéndose a esas limitaciones, los “emprendedores sociales” ingeniosos podrían obtener resultados ventajosos para todos: reducir los costos de los consumidores de la base de la pirámide y generar por lo menos ganancias modestas para sí mismos. Armados de ese conocimiento, los emprendedores sociales se lanzaron a inventar gafas de US\$3 que han permitido a millones de jóvenes indios completar su escolaridad; paneles solares de bajo costo que permiten a los agricultores africanos alimentar equipos de refrigeración y, de ese modo, comercializar cosechas de mayor valor sin temor a que se echen a perder, y toallas higiénicas reutilizables que permiten a las jóvenes africanas continuar sus estudios más allá de la pubertad.

La revolución del financiamiento con fines sociales³²

Evidentemente, para que pueda darse semejante innovación en productos se necesita capital de inversión. Si bien ese capital siempre fue limitado en los emprendimientos con fines sociales, hoy en día se está produciendo una revolución virtual en la disponibilidad de capital de inversión para este tipo de

actividades. El núcleo de esta revolución es una enorme explosión de las herramientas de la filantropía y la inversión social, y de los instrumentos e instituciones que se utilizan para movilizar recursos privados de inversión para contribuir a objetivos sociales y ambientales. Donde antes esa asistencia se limitaba a donaciones de beneficencia y obsequios que las personas hacían directamente o por medio de fundaciones u organizaciones de asistencia para el desarrollo, ahora ha surgido una apabullante variedad de nuevos instrumentos e instituciones en el ámbito del financiamiento con fines sociales: préstamos, garantías de préstamos, títulos privados, contratos de permuta, bolsas sociales de valores, bonos, mercados secundarios, fondos de inversión y muchos más. (Véase en el apéndice A una descripción de estos y otros instrumentos y actores que hoy operan en la esfera del financiamiento con fines sociales). En efecto, el mundo de la filantropía parece experimentar una gran explosión similar a la que se cree que creó los planetas y las estrellas de nuestro universo. Basta dar un vistazo rápido al paisaje emergente en las fronteras de la filantropía contemporánea de todo el mundo para recoger una vasta cantidad de nombres y términos desconocidos, como puede verse en el gráfico 4.

Gráfico 4: El Big Bang de la filantropía



Fuente: Salamon, *New Frontiers of Philanthropy*, 2014, 5.

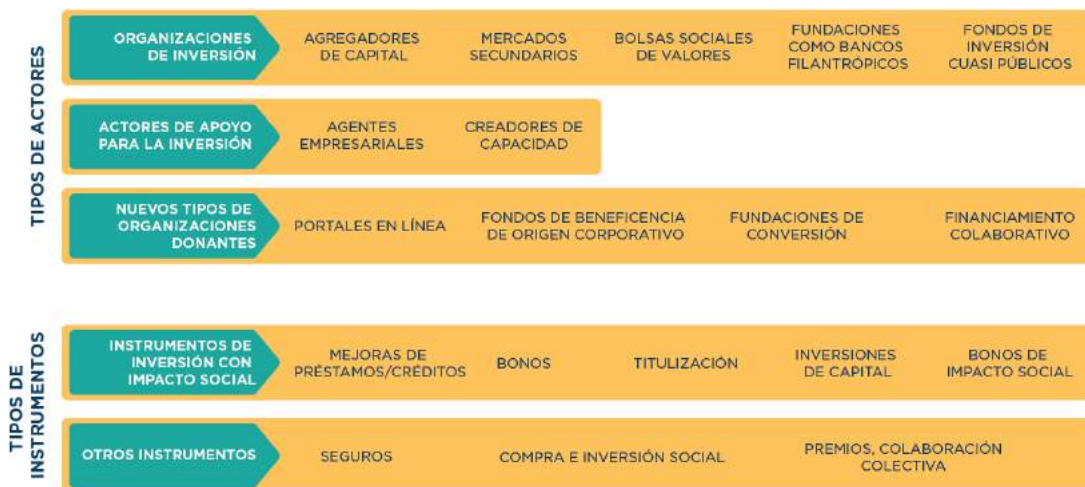
Tras esta enorme proliferación de entidades y herramientas, hay cuatro procesos de cambio importantes. En particular, la filantropía contemporánea avanza:

- **Más allá de las donaciones;** utiliza una variedad de nuevos instrumentos financieros para promover fines sociales: préstamos, garantías de préstamos, inversiones de capital accionario, titulización, instrumentos de renta fija y, últimamente, bonos de impacto social.
- **Más allá de las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro;** crea diversos actores nuevos tanto del lado de la oferta como de la demanda del nuevo mercado de capital social: agregadores de capital, mercados secundarios, bolsas sociales de valores, corredores de empresas sociales, portales en línea, para nombrar solo algunas de las nuevas entidades del lado de la oferta; y empresas sociales, cooperativas sociales, empresas de interés comunitario, empresas de lucro limitado y otras formas híbridas del lado de la demanda.
- **Más allá de las herencias;** crea fondos de capital de beneficencia o con fines sociales no solo con los obsequios de personas acaudaladas sino también a partir de la privatización de activos públicos o cuasi públicos o la creación de fondos especializados de inversión con fines sociales.
- **Más allá del dinero;** utiliza nuevos mecanismos de trueque y las posibilidades que ofrece el Internet para facilitar el aporte no solo de dinero sino de diversas formas de asistencia en especie, desde tiempo de trabajo voluntario hasta equipos y programas informáticos.

Impulsa estos acontecimientos un imperativo común, que puede resumirse en una palabra: apalancamiento.

El apalancamiento es el mecanismo que permite que una magnitud limitada de energía se traduzca en una potencia mayor. Es lo que permitió a Arquímedes afirmar que, con una palanca y un punto de apoyo, podía “mover el mundo”³³. En el contexto de la filantropía, eso significa encontrar el modo de ir más allá del flujo limitado de recursos de beneficencia que generan las ganancias sobre los activos de las fundaciones o los aportes anuales individuales, y catalizar con fines sociales y ambientales cierta porción de los activos privados de inversión, enormemente más cuantiosos, conservados en bancos, fondos de pensiones, compañías de seguro, fondos mutuos y en las cuentas de las personas de mayor riqueza³⁴.

El resultado es el surgimiento de un verdadero ecosistema del financiamiento con fines sociales que incorpora a una gran variedad de nuevos actores y una gama de nuevos instrumentos con los que estos operan. Como se indica en el gráfico 5, los nuevos actores pueden clasificarse en tres grupos: *en primer lugar*, nuevos tipos de instituciones financieras de inversión con nombres tales como agregadores de capital, mercados secundarios sociales, bolsas de valores sociales, fondos de inversión cuasi públicos y un conjunto especial de fundaciones que funcionan como “bancos filantrópicos”; *en segundo lugar*, una variedad de proveedores de funciones de asistencia para esas nuevas instituciones financieras abocadas al impacto social, que incluye agentes empresariales, nuevas clases de creadores de capacidad y diversas organizaciones de infraestructura de apoyo; y *por último*, diversos tipos nuevos de instituciones de donación, como los fondos de beneficencia de origen corporativo, fundaciones de conversión, portales y bolsas en línea, y cooperativas de financiamiento.

Gráfico 5: Actores e instrumentos en las nuevas fronteras de la filantropíaFuente: Salamon, *New Frontiers of Philanthropy*, 2014, 18.

Estos actores ahora disponen de una variedad mucho mayor de instrumentos con los que pueden perseguir sus objetivos sociales y ambientales. Muchos de ellos son casi desconocidos en el mundo de las finanzas, pero su migración al ámbito de la inversión con fines sociales es bastante reciente, por lo menos con la escala y la diversidad que se observa en la actualidad.

La revolución de los indicadores

Una tercera idea potente que avanza en el mundo de las actividades con fines sociales, tanto en el ámbito gubernamental como en el de las organizaciones sin fines de lucro, es la toma de decisiones basada en datos empíricos y la mayor demanda que esta conlleva de más rendición de cuentas y mejores indicadores para medir los avances en la resolución de problemas. A pesar de las decepciones que causaron algunos sistemas públicos de medición del desempeño, como la Iniciativa de Gestión Financiera del Reino Unido, de 1982, el Programa Next Step que la siguió en 1988 y la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno de 1993 en los Estados Unidos, la demanda de una mayor medición del desempeño siguió creciendo. Una “ley para incrementar la rendición de cuentas financieras de las organizaciones del sector público en general” aprobada en el Reino Unido en 2010 es un ejemplo de ello, que ilustra lo que un artículo reciente llamó “la ampliación y profundización de las necesidades de rendición de cuentas y presentación de informes en los organismos públicos”³⁵.

Y ese énfasis en los indicadores no se limita al mundo desarrollado. El evangelio de los indicadores y la auditoría son artículos de fe cruciales entre quienes propugnan la denominada Nueva Gestión Pública, y esta veta de la teoría moderna de la gestión pública ha penetrado muchos organismos nacionales y multinacionales de asistencia. Como consecuencia, también hay presiones similares en cuanto a la rendición de cuentas y los indicadores en los países en desarrollo y en transición. Quizá por eso una búsqueda reciente (en inglés) de materiales sobre *rendición de cuentas de los Gobiernos* en Google arrojó 88,2 millones de entradas en 46 segundos.

Igualmente, las organizaciones sin fines de lucro se han visto alcanzadas por esta revolución de los indicadores. El impulso de la gestión centrada en los resultados no solo pasó de las empresas al Gobierno sino también del Gobierno a las organizaciones sin fines de lucro. Líderes de fundaciones como Paul Brest de la Fundación Hewlett y filántropos empresariales como Mario Morino en los Estados Unidos han asumido la misión de promover esta cultura de la medición de resultados en el ámbito de las actividades con fines sociales³⁶. Por lo tanto, no debe sorprendernos que la iniciativa de la Fundación Rockefeller de crear una nueva industria de la inversión con fines sociales fusionando la gestión de la inversión privada con la filantropía tenga como uno de sus primeros productos insignia la creación de una gigantesca taxonomía denominada Informe de Impacto y Normas Relativas a Inversiones (IRIS) como marco para la medición comparativa de los resultados de las inversiones privadas con fines sociales.

Resumen e implicancias para las organizaciones de auditoría social

A primera vista, estas novedades pueden parecer poco relevantes para las organizaciones de auditoría social. Al fin y al cabo, estas organizaciones no fabrican gafas ni paneles solares de bajo costo. Tampoco utilizan muchas instalaciones físicas ni equipos, por lo que tienen poca experiencia en el acceso al capital de inversión.

Pero bastará un momento de reflexión para dejar en claro que un conjunto de cambios que asignan importancia a la medición, los indicadores y la rendición de cuentas pueden ofrecer grandes oportunidades a las organizaciones especializadas en la información y cuyas habilidades suelen incluir la evaluación del desempeño gubernamental. ¿Cuáles podrían ser esas oportunidades y cómo pueden aprovecharlas las organizaciones de auditoría social? A esas preguntas nos abocamos en la siguiente sección.

3. CINCO ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE AUDITORÍA SOCIAL

Hasta ahora, el análisis ha destacado cinco puntos fundamentales que determinan el contexto para pensar acerca de las opciones de las que disponen las organizaciones de auditoría social para procurar la sostenibilidad financiera:

- **Primero:** Varias de las organizaciones más grandes de auditoría social han logrado en gran medida conseguir donaciones para sus actividades de diversas fuentes, sobre todo internacionales y tanto públicas como privadas, y es probable que continúen haciendo uso intensivo de esas fuentes en el futuro próximo.
- **Segundo:** Con el tiempo, es probable que la dependencia exclusiva de esas fuentes resulte riesgosa e insuficiente, aun para las organizaciones más grandes. Esto obligaría a las organizaciones de auditoría social a diversificar las fuentes a las que recurran, sobre todo en el caso de las más pequeñas. Cuanto antes las organizaciones acepten esa realidad, tendrán mejores oportunidades de alcanzar una sostenibilidad confiable.
- **Tercero:** Una alternativa particularmente importante son los ingresos de mercado, es decir, los ingresos provenientes de la “venta” de algún producto o servicio. Algunos acontecimientos importantes en la esfera del financiamiento con fines sociales han ampliado la variedad de los productos y servicios para los que pueden hallarse mercados, así como el abanico de “clientes” potenciales que pueden ingresar en ellos cuando se dan las condiciones apropiadas, y muchos empresarios sociales creativos se han puesto manos a la obra para aprovechar ambas tendencias.
- **Cuarto:** En el ámbito del financiamiento con fines sociales, han surgido importantes fuentes nuevas de capital de inversión para financiar la creación y el lanzamiento de esos nuevos productos y servicios.
- **Quinto:** Un factor cada vez más determinante de las decisiones que se toman en la esfera del financiamiento con fines sociales son los datos y la información confiables. Como entidades que trabajan en el ámbito de la información, las organizaciones de auditoría social deberían poder beneficiarse de estas tendencias globales, pero solo si son suficientemente inventivas y no demasiado adversas al riesgo.

Pero ¿de qué opciones concretas disponen las organizaciones de auditoría social para alcanzar la sostenibilidad financiera a la luz de esos cinco puntos? A diferencia de algunos informes, que se centran en largas listas de tipos de fuentes de ingresos, nuestro planteamiento para responder esta pregunta consiste en identificar un conjunto reducido de *estrategias* básicas, cada una de las cuales puede involucrar a una variedad de actores y distintos tipos de transacciones. En particular, como se señala en el cuadro 2, hemos identificado cinco estrategias que parecen muy promisorias para contribuir a la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social. En el cuadro 2 se presenta una descripción general de lo que implica cada estrategia, se identifica el “mercado” para la actividad y se ofrece un juicio tentativo de los costos y beneficios financieros relativos de la estrategia, así como su congruencia con la misión básica de la organización. En el análisis que se expone a continuación, primero proporcionamos una descripción somera del concepto en que se basa cada estrategia, comentamos cómo pueden ponerla en práctica las organizaciones de auditoría social, y luego realizamos una breve evaluación de sus costos y beneficios relativos, junto con sus implicancias para la misión de las organizaciones. Además, incluimos algunos recuadros con ejemplos de organizaciones de auditoría social o de otras organizaciones sin fines de lucro que aplican la estrategia en cuestión.

Puesto que, en su conjunto, las organizaciones de auditoría social ya han avanzado en la generación de financiamiento basado en donaciones, nos centramos, como sugiere el cuadro 2, en alternativas para obtener ese tipo de fondos. Más aún, en consonancia con algunos de los nuevos vientos identificados previamente y haciendo hincapié en el “desarrollo de productos” más que en la recaudación de fondos en nuestro análisis de escuelas teóricas alternativas sobre la sostenibilidad, nos abocamos sobre todo a las alternativas que involucran un componente importante de “desarrollo de productos”. Sin embargo, en línea con nuestro apoyo a un enfoque estratégico de la responsabilidad financiera para las organizaciones de auditoría social, comenzamos con una estrategia más básica sin la cual es probable que las demás fracasen, sobre todo en el caso de las organizaciones de auditoría social.

Cuadro 2: Cinco estrategias promisorias para la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social

ESTRATEGIA	PRODUCTOS	MERCADO POTENCIAL	RENTABILIDAD PROBABLE	COSTO PROBABLE	NIVEL DE ALINEACIÓN CON LA MISIÓN
1. Desarrollar la marca	• Reputación de objetividad, confiabilidad	Donantes internacionales	Alta	Moderado	Alto
2. Vender servicios de auditoría social	• Encuestas de satisfacción del cliente • Indicadores de desempeño de los organismos • Evaluación de funciones gubernamentales importantes para la actividad • Adhesiones/servicios de información	Organismos del Gobierno Empresas Ciudadanos	Alta Moderada Baja	Bajo Moderado Alto	Alto Alto Alto
3. Vender productos derivados de los servicios de auditoría social	• Guías de ubicación de las oficinas gubernamentales • Listas de licitaciones pendientes • Folletos instructivos	Empresas Ciudadanos Organizaciones de la sociedad civil (OSC)	Moderada	Moderado	Bajo
4. Promover ahorros públicos (bonos de impacto social)	• Reducción del tabaquismo • Reducción del embarazo en la adolescencia • Reducción del crecimiento demográfico	Inversionistas + Gobiernos	Alta	Alto	Moderado
5. Conseguir/administrar activos	• Dotaciones de activos a largo plazo • Nuevas instituciones de beneficencia	Inversionistas externos Gobiernos	Alta	Alto	Alto

Estrategia I: Desarrollar la marca

Descripción del concepto. Un tema central recurrente en nuestras entrevistas fue la importancia especial que reviste para las organizaciones de auditoría social es de “desarrollar una marca” que las caracterice como eficaces y creíbles. Probablemente, eso se deba a que las organizaciones de auditoría social dependen en gran medida de fuentes de financiamiento externas comprometidas con la misión de auditoría social. Organizaciones tan diversas como Transparencia Internacional, el South African Institute of Race Relations, MySociety del Reino Unido, la organización Survival por los derechos de los pueblos indígenas, la Public Accountability Initiative y la organización de periodismo de investigación ProPublica afirman haber establecido lazos con donantes institucionales e individuales que aportan importante financiamiento básico³⁷. Para ello, los entrevistados subrayaron la importancia de demostrar que su organización está en condiciones de producir resultados, comunicar sus logros a potenciales interesados y garantizar que los donantes se sientan involucrados en la organización (véanse los recuadros 4 y 5).

Cómo lograrlo. Para desarrollar la marca, los entrevistados destacaron la importancia de ciertas prácticas específicas:

1. Establecer y alcanzar metas institucionales concretas;
2. Comunicar los logros de la organización por medio de diversos canales a todos los potenciales interesados;
3. Brindar a donantes y partes interesadas oportunidades atractivas de participar en la organización, y
4. Establecer lazos con otras organizaciones.

Recuadro 4

Transparencia Internacional

Transparencia Internacional, una de las organizaciones más conocidas en el ámbito de la auditoría social, se sostiene casi por completo con fondos de donantes institucionales. Según la coordinadora financiera de la organización, Transparencia no tiene una estrategia definida de sostenibilidad; en cambio, se concentra en alcanzar sus metas, lo que la ayudó a desarrollar un “nicho” único en su campo y una reputación de gran integridad. Además, procura involucrar a sus donantes en las decisiones importantes (como la formulación de las estrategias generales de la organización), lo que les permite a estos conocer mejor el trabajo de Transparencia y profundizar su compromiso. En palabras de un funcionario: “Obtenemos el apoyo de las instituciones y los donantes gracias a nuestra integridad, nuestra reputación y la participación de los donantes”.

Fuente: Entrevista personal, Barbara Gerold-Wolke, coordinadora financiera de programas, Transparencia Internacional, 13 de marzo de 2014.

Recuadro 5

Fundación para el Desarrollo Comunitario de Kenya

Si bien aún está buscando la sostenibilidad financiera, la Fundación para el Desarrollo Comunitario en Kenya ha aprendido que existe una fuerte conexión entre lo que la gente piensa de la organización y su deseo de brindarle financiamiento. Por ello, la organización se esfuerza por divulgar información sobre sus programas por medio de diversos canales, entre ellos una revista, informes anuales, un blog, un boletín, videos y un completo sitio web.

Fuente: Entrevista personal, Janet Mawiyoo, directora ejecutiva, Fundación para el Desarrollo Comunitario de Kenya, 7 de abril de 2014

Por supuesto, para tener una buena historia que contar, las organizaciones deben ocuparse de las tareas ordinarias relacionadas con su desarrollo: crear un equipo competente, encontrar miembros comprometidos para que integren los directorios, administrar los recursos con eficacia y medir los resultados.

Si bien esos procesos institucionales básicos pueden ser prosaicos y carentes de interés para quienes traen las nuevas estrategias de generación de ingreso, estos resultan de particular importancia para las organizaciones de auditoría social, pues constituyen los cimientos sobre los que pueden apoyarse estos recursos más creativos para alcanzar la sostenibilidad.

Evaluación. Como se muestra en el cuadro 2, “desarrollar la marca” figura en el nivel más importante de las estrategias para promover la sostenibilidad financiera de las organizaciones de auditoría social. Esa estrategia puede generar ingresos sustanciales y hace un aporte importante a la misión. Sin embargo, es costosa tanto en términos de tiempo del personal como de recursos financieros. El financiamiento por medio de donaciones también conlleva onerosos y variados requisitos de presentación de informes, considerables costos de búsqueda y transacción, y la vulnerabilidad frente a cambios frecuentes de las prioridades de los donantes. Además, las organizaciones deben buscar modos de proporcionar garantías provisionales de su eficacia, una gran dificultad en el ámbito de la auditoría social, puesto que no suele ser fácil demostrar la autoría de cambios importantes en las políticas o de sutiles modificaciones en la apertura de los funcionarios públicos.

Estrategia II: Vender servicios de auditoría social

Descripción del concepto. Con su marca firmemente desarrollada y cuidadosamente sostenida, y armadas con fondos provenientes de donaciones, las organizaciones de auditoría social pueden aventurarse a explorar formas más exóticas de financiamiento sostenible. Una de las más atractivas consiste en encontrar mercados para sus servicios básicos de auditoría social. Si bien algunas áreas pueden estar vedadas para esa estrategia, el reciente aumento del interés en las políticas basadas en datos empíricos y la demanda de mediciones de la auditoría y el desempeño públicos señalados anteriormente indican que el mercado se ha ampliado mucho para este tipo de actividad. Las organizaciones de auditoría social con presencia en el terreno, una sólida reputación de objetividad y conocimiento de la situación local bien pueden estar en condiciones de satisfacer parte de esa demanda y percibir ingresos a cambio.

Cómo lograrlo. En términos generales, existen por lo menos tres “mercados” para la venta de servicios de auditoría social que podrían estar abiertos a las organizaciones de auditoría social: i) los Gobiernos, ii) las empresas y iii) los ciudadanos en general. Sin embargo, los productos, enfoques y fundamentaciones pueden ser bastante diferentes para cada uno de esos segmentos, por lo que las organizaciones de auditoría social deberán adaptar sus iniciativas de comercialización según el caso. A continuación, se presentan algunas reflexiones preliminares sobre algunas de las principales diferencias de enfoque que pueden ser útiles.

Comercialización de servicios de auditoría social para los Gobiernos. Paradójicamente, los Gobiernos suelen ser los mejores clientes potenciales para los servicios que pueden brindar las organizaciones sin fines de lucro. No hay duda de que ese es el caso para las organizaciones sin fines de lucro que prestan una gran variedad de servicios sociales, desde salud y educación hasta desarrollo comunitario y

capacitación para trabajadores. Los estudios acerca de organizaciones que se expandieron con éxito mencionados previamente identificaban quizá este camino como el más importante hacia el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Así, en Estados Unidos, fue evolucionando un elaborado sistema de “Gobierno tercerizado” en virtud del cual los Gobiernos de todos los niveles recurren a organizaciones sin fines de lucro en diversos ámbitos para brindar distintos servicios financiados por el Gobierno. Como consecuencia, cerca del 40 % de los casi US\$2 billones en ingresos que reciben organizaciones de servicio y relacionadas con la expresión sin fines de lucro proviene de fuentes públicas³⁸.

En Europa, esa modalidad está aún más difundida. A pesar de la retórica del “estado de bienestar” europeo, la verdad es que muchas partes del continente han creado una “asociación de bienestar” en la que los Gobiernos recurren a organizaciones sin fines de lucro para prestar una proporción sustancial de los servicios financiados con fondos públicos. Como resultado, los Gobiernos representan entre el 50 % y el 70 % de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, en los Países Bajos, Bélgica, Alemania e Irlanda³⁹. Si bien se trata de una modalidad mucho menos corriente en el mundo en desarrollo, allí también hay ejemplos de ella, como se indica en los recuadros 6 y 7.

Aunque las organizaciones de auditoría social no producen los servicios tangibles que suelen dar lugar a esos ingresos para las organizaciones sin fines de lucro de otros ámbitos, el auge mundial del interés en generar mejor información sobre desempeño público ha creado una considerable demanda de ese tipo de información entre los organismos de desarrollo y todos aquellos vinculados con el proceso de desarrollo⁴⁰. Inevitablemente, eso se traduce en presiones sobre los Gobiernos para que se genere esa información, y para que eso se haga por medio de procedimientos independientes. La reciente Primavera Árabe puede haber intensificado esas presiones, puesto que las revueltas populares se vieron motivadas en gran parte por la furia de la ciudadanía ante la mala calidad de los servicios públicos. A los Gobiernos ansiosos por evitar protestas de ese tipo puede resultarles útil buscar la satisfacción de los ciudadanos a través de distintos servicios. Además, para ciertos organismos de Gobierno puede ser provechoso llegar a nuevos beneficiarios

Recuadro 6

Asociación Cristiana de Jóvenes del Líbano

Cuando el financiamiento de un programa gubernamental para proveer medicamentos gratuitos a enfermos crónicos en el Líbano se vio restringido luego de la guerra civil, la Asociación Cristiana de Jóvenes del Líbano negoció con el Ministerio de Salud Pública de dicho país para llevar a cabo el programa y recibió un financiamiento de US\$ 1,5 millones al año para cubrir sus costos. Para ello, sin embargo, tuvo que garantizar la asistencia técnica y financiera para generar una propuesta efectiva y retener el personal con experiencia en las finanzas públicas.

Fuente: Holloway, 2001, 82.

Recuadro 7

Grupo de Emprendimientos Ambientales

El Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA) de Perú encontró una manera de financiar sus actividades ambientales mediante la creación de un pequeño laboratorio y la venta a organismos gubernamentales de su capacidad de evaluar estudios de impacto ambiental y planes de administración ambiental luego de que el Gobierno exigiera la presentación de dichos estudios.

Fuente: Serie de casos prácticos de NESST n.º 24

potenciales de sus servicios a fin de procurar su participación y, de ese modo, incrementar la probabilidad de que los programas cumplan sus objetivos. Eso fue lo que el Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos consideró necesario hacer con el crédito por ingreso del trabajo para trabajadores con empleos de salario bajo (véase el recuadro 8). Las organizaciones de auditoría social pueden verse beneficiadas si se colocan en una posición que les permita ayudar a los Gobiernos a satisfacer esas demandas diversas. Los servicios ofrecidos podrían ser muy variados:

- *Encuestas de satisfacción del cliente* en diversos ámbitos (escuelas, hospitales, sistemas de adquisiciones, administraciones de impuestos, percepción del clima de negocios);
- *Comercialización de programas* en diversos ámbitos para generar conciencia en la ciudadanía acerca de los programas disponibles, y/o
- *Servicios de extensión a la comunidad* para generar participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones públicas y, de ese modo, generar legitimidad y apoyo para el proceso político.

Los pasos que podrían dar las organizaciones de auditoría social para acceder al “mercado” gubernamental y mejorar la rendición de cuentas podrían comenzar con una atenta evaluación de necesidades, seguida del diseño y una comercialización cuidadosa de programas y productos, como se describe en el recuadro 9.

Recuadro 8

El Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos y el crédito por ingreso del trabajo

Ante la presión de grupos antipobreza por no haber informado a los posibles receptores del nuevo crédito por ingreso del trabajo, el Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos (IRS) enlistó una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro en un programa de “aliados del IRS” para generar conciencia sobre el programa entre las personas calificadas para recibir dicho crédito.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos, <http://www.irs.gov>.

La comercialización de servicios de auditoría social para las empresas. Los Gobiernos no constituyen el único mercado potencial de servicios y productos de auditoría social. Las empresas también se ven afectadas de distintas maneras por la transparencia y rendición de cuentas gubernamentales. De hecho, hay una larga lista de grandes áreas en las que la transparencia y la rendición de cuentas gubernamentales pueden tener un impacto importante en los resultados de las empresas, lo que crea un mercado potencial para servicios de auditoría que puedan mejorar sus operaciones. A continuación se mencionan algunos:

Recuadro 9

Comercialización de servicios de auditoría social para los Gobiernos: Primeros pasos

Comenzar con un recuento de necesidades diseñado para lograr tres objetivos:

- 1) Identificar esfuerzos existentes orientados a hacer cumplir o mejorar la rendición de cuentas gubernamental o determinar la satisfacción del cliente.
- 2) Identificar las brechas y deficiencias de estos programas y las necesidades insatisfechas para mejorar la rendición de cuentas gubernamental o la información sobre la satisfacción del cliente, e
- 3) Identificar las principales partes interesadas que se beneficiarían con la mejora de los servicios gubernamentales y una mejor rendición de cuentas del Gobierno.

Los pasos posteriores podrían incluir lo siguiente:

- a) Definir las áreas específicas de la rendición de cuentas gubernamental de las que la organización está en condiciones de ocuparse.
- b) Identificar los organismos gubernamentales que se beneficiarán con los esfuerzos de la organización y qué recursos podrían proveer para obtener este beneficio;
- c) Desarrollar una línea de productos o servicios que puedan proveer los beneficios específicos buscados por estos organismos y que la organización esté en condiciones de entregar, y/o
- d) Desarrollar una estrategia de comercialización para “vender” los productos y servicios resultantes a los potenciales beneficiarios.

- *Leyes contractuales y su cumplimiento;*
- *Leyes de relaciones laborales y su cumplimiento;*
- *Imparcialidad y previsibilidad del sistema tributario.*
- Disponibilidad de información para la planificación de negocios (por ejemplo, datos confiables sobre tendencias del empleo, PIB, pronósticos económicos, etc.);
- Seguridad pública.

Recuadro 10

Comercialización de servicios de auditoría social para las empresas: Pasos clave

Buscar sistemáticamente respuestas a las siguientes preguntas puede ayudar a las organizaciones de auditoría social a comercializar sus servicios a empresas:

- ¿Qué empresas se ven afectadas por las deficiencias en rendición de cuenta y transparencia que la organización de auditoría social ha detectado en las áreas de funcionamiento específicas de las operaciones del Gobierno?
- ¿Qué tipo de empresas son? ¿Dónde están situadas? ¿Qué tamaño tienen y cuál es su estructura?
- ¿Quiénes son los líderes de estas empresas?
- ¿Cómo están conectadas estas empresas? ¿Tienen asociaciones empresariales? ¿Interactúan entre sí de manera informal?
- ¿Qué productos o servicios del Gobierno consumen actualmente estas empresas? ¿Qué deficiencias tienen estos productos o servicios?
- ¿Cómo pueden solucionarse estas deficiencias?
- ¿Qué beneficios tangibles resultarán de dichas soluciones para estas empresas?

Las organizaciones interesadas en explorar el interés de las empresas en los servicios de auditoría social y transparencia pueden comenzar por realizar algún tipo de encuesta de mercado que se centre en preguntas del tipo de las que se enumeran en el recuadro 10. Sobre esa base, pueden establecer un rango de “productos” posibles y un plan de comercialización para darlos a conocer entre las empresas o asociaciones empresariales pertinentes.

Comercialización de servicios de auditoría social para la

ciudadanía. Un tercer “mercado” potencial para los servicios de auditoría social son los ciudadanos de un país. Como se sugiere en el recuadro 5, aun en lugares con tasas elevadas de pobreza, las organizaciones pueden sobreponerse al problema de los beneficiarios gratuitos comentado anteriormente y convencer a los ciudadanos de hacer aportes modestos para apoyar actividades de auditoría social. Si bien por sí mismos esos aportes pueden no representar una contribución significativa para las finanzas de las organizaciones, pueden colaborar con su misión evidenciando el apoyo y la participación popular, que

incrementa la influencia de las organizaciones e indirectamente ayuda a generar ingresos al demostrar a los donantes que las organizaciones tienen raíces profundas en la comunidad. Esa participación también puede empoderar a los ciudadanos, pues genera compromiso y participación en los asuntos de la comunidad. Además, en zonas donde están surgiendo poblaciones importantes de clase media, como en Brasil, Rusia, China e India (los países del grupo BRIC), el resentimiento ciudadano ante la inadecuación de los servicios públicos puede ser un fundamento más sólido para generar considerables ingresos por concepto de cuotas de adhesión de los miembros, como se puede ver en el ejemplo de Greenpeace en el recuadro 11.

Sin embargo, conseguir y retener miembros no es tarea fácil y esta debe abordarse con una “mentalidad de campaña”. Más aún, los miembros esperarán “obtener algo” a cambio de su aporte, aunque sea una tarjeta, acceso a un correo electrónico o a un boletín, o información acerca de programas gubernamentales de particular interés para ellos.

Evaluación. Los diversos “mercados” para los servicios de auditoría social pueden tener ventajas y desventajas muy diferentes para este tipo de organizaciones. Además, esas diferencias pueden cambiar con el tiempo y según el lugar. Como regla general, la venta de servicios de auditoría social a los Gobiernos suele generar los mejores resultados financieros, dada la magnitud relativa de las compras del Estado, pero también puede tener las mayores desventajas en términos de riesgo para la reputación y pérdida de independencia. Al mismo tiempo, es fácil exagerar esos temores. En primer lugar, junto a la denominada “teoría de la dependencia de los recursos”, que sostiene que los proveedores de recursos inevitablemente controlan los resultados, existe un importante cuerpo de teoría económica denominado “teoría del agente-principal”, que observa que en estas relaciones el principal muchas veces carece de la información que necesita para controlar al agente, porque adquirir esa información tiene costos que rara vez puede afrontar para obtener toda la información que necesitaría a fin de controlar totalmente lo que hace el agente⁴¹. Además, los Gobiernos no suelen ser monolíticos, de modo que con frecuencia es posible diversificar las fuentes de financiamiento sin dejar de recurrir más que nada al “Gobierno”.

Además, un corpus importante de investigación parece avalar esa línea argumental alternativa. Chaves, Stephens y Galaskiewicz llegaron a la conclusión de que la relación entre el financiamiento público y la actividad política de las organizaciones sin fines de lucro es positiva o nula en los Estados Unidos; es decir, el

Recuadro 11**Greenpeace International**

Greenpeace no solicita contribuciones de Gobiernos ni empresas, ni apoya a candidatos políticos. Sus 250 000 miembros en los Estados Unidos y sus 2,8 millones de miembros en todo el mundo proveen todo el financiamiento de la organización.

Fuente: Greenpeace Internacional,
<http://www.greenpeace.org>.

financiamiento público no ahoga la actividad política de las organizaciones sin fines de lucro. Salamon y Geller establecieron que la recepción de fondos públicos estaba asociada de manera positiva con la participación de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a los servicios a las personas, las artes y el desarrollo comunitario. Leech observó que las actividades relacionadas con grupos de interés de organizaciones que reciben donaciones y contratos federales no difieren en nada de las otras organizaciones similares que no cuentan con esos beneficios. Vanderwoerd analizó si el financiamiento público influye en las características religiosas de las organizaciones confesionales de servicios sociales, y estableció que las tradiciones y los valores se mantienen vivos y ostensibles en las organizaciones que reciben financiamiento público⁴².

No es posible asegurar que esas conclusiones, generadas en gran medida en sociedades democráticas desarrolladas, se apliquen en entornos políticos menos favorables, pero parte de la dinámica operativa será similar. Como mínimo, las organizaciones de auditoría social pueden tener más libertad de la que creen para explorar esa estrategia, sobre todo en vista de las presiones de las que hasta los Gobiernos autoritarios pueden ser objeto tras las revueltas de la Primavera Árabe.

Hasta ahora, en lo que respecta a los otros dos “mercados” para los servicios de auditoría social, el panorama es igualmente variado, aunque bastante promisorio. Los clientes empresariales de servicios de auditoría social pueden ser considerables y valiosos, pero el costo será demasiado alto si se abordan con una modalidad minorista. Por lo tanto, probablemente la estrategia más promisorio es procurar un acercamiento a las asociaciones empresariales o profesionales, o las cámaras de comercio, más que a los empresarios. En cuanto a la comercialización de los servicios para la ciudadanía, los beneficios financieros directos de esta vía seguramente serán limitados en muchos entornos de economías en desarrollo, pero pueden cosecharse frutos sustanciales en términos de reputación y credibilidad. Por consiguiente, esta alternativa puede considerarse no tanto como una estrategia de sostenibilidad financiera sino como una estrategia de sostenibilidad institucional más general que puede ayudar a acercar a la organización a fuentes de financiamiento externas fundamentales.

Recuadro 12

Organizaciones sin fines de lucro que venden productos derivados de las actividades de su misión

La Asociación Jairos Jiri en Zimbabwe, cuya misión consiste en proveer asistencia a individuos con discapacidades físicas, emplea a sus clientes en la fabricación de artesanías y muebles y en una granja y posee cinco tiendas de artesanías, dos fábricas de muebles y un mercado que contribuye ganancias importantes a la asociación.

Fuente: Holloway, 2001.

La Cooperativa Habitacional Jardim Shangri-Lá en Brasil tiene la misión de promover viviendas con bajos ingresos. Como una rama de sus programas de vivienda, la organización ha creado una fábrica de ladrillos y vende ladrillos a contratistas en la región, lo que genera ganancias operativas para la cooperativa.

Fuente: Holloway, 2001.

La Fundación Szeged en Hungría trabaja para enriquecer la vida cultural y artística de la ciudad pero genera ingresos de una rama de sus actividades culturales mediante el ofrecimiento de cursos de idiomas a estudiantes privados y empresas así como también la venta de trabajos de arte.

Fuente: Davis y Etchart 1999.

Ushahidi es una empresa de tecnología sin fines de lucro que tiene sede en Kenia y que construye herramientas para democratizar la información, incrementar la transparencia y disminuir las barreras que impiden que las personas compartan sus historias. Como un producto derivado de su misión social, la organización vende información y servicios a grandes organizaciones como Aliazeera, El Banco Mundial y las Naciones Unidas.

Estrategia III: Vender productos derivados de los servicios de auditoría social

Descripción del concepto. Como se señaló anteriormente, existe un corpus sustancial de investigación que parece indicar que, a diferencia de las empresas con fines de lucro, que se centran en los productos innovadores como motor principal para alcanzar la sostenibilidad financiera, las organizaciones sin fines de lucro se centran en estrategias innovadoras para recaudar fondos⁴³. Sin embargo, la búsqueda de productos derivados de las actividades relacionadas con su misión abre para las organizaciones sin fines de lucro un área fecunda de exploración de estrategias de sostenibilidad.

En este contexto, un “producto derivado” es una actividad, producto o servicio que la organización puede producir con facilidad por sus funciones esenciales de auditoría social, pero que excede ampliamente esas funciones. Un ejemplo de ello sería una organización sin fines de lucro que trabajara en pos de la rehabilitación de drogadictos o de ex presidiarios creando una empresa de servicios gastronómicos y consiguiera un contrato para entregar comidas en un distrito escolar.

Ciertamente, numerosas organizaciones sin fines de lucro de otras esferas ya han comenzado a explorar ese tipo de innovación en productos (véanse algunos ejemplos de zonas en desarrollo o en transición en el recuadro 12). La gran ventaja de este planteamiento como área potencial de exploración es que las organizaciones sin fines de lucro suelen gozar de una ventaja comparativa en los ámbitos relacionados con su misión en comparación con el panorama que deben enfrentar cuando se aventuran en actividades comerciales que no tienen relación con su misión.

Cómo lograrlo. En virtud de su acceso a información sobre programas y actividades gubernamentales, y de su credibilidad y su contacto con los ciudadanos, las organizaciones de auditoría social cuentan con varios activos que pueden aprovecharse para generar ingresos a partir de productos derivados de su trabajo esencial de auditoría social, sobre todo puesto que los países suelen ser algo pasivos a la hora de garantizar el acceso de la ciudadanía a la información que se genera. En Estados Unidos, por ejemplo, las empresas con fines de lucro muchas veces vuelven a publicar informes gubernamentales (como las ediciones anuales del *Statistical Abstract of the United States*) y los distribuyen por canales comerciales porque hace tiempo que el acceso a ese material a través de los canales gubernamentales es complicado y opaco.

En ese sentido, las opciones son innumerables. Las organizaciones, en forma individual o de coaliciones, podrían aportar ideas sobre qué productos estarían en condiciones de encontrar mercados listos en sus países. Esos materiales podrían estar dirigidos a empresas, visitantes del exterior, editoriales de libros de viajes y ciudadanos comunes. Las siguientes son algunas opciones ilustrativas particularmente apropiadas para las respectivas misiones de las organizaciones de auditoría social:

- *Aprovechar y vender datos económicos del Gobierno para terceros* (como fundaciones, organismos multilaterales de desarrollo, empresas de distintas esferas específicas);
- *Publicar y comercializar informes económicos gubernamentales seleccionados*;
- *Dar a conocer próximas licitaciones públicas* por medio de un sitio web para suscriptores;

- *Crear una serie de folletos instructivos.* Algunos temas posibles: cómo obtener una licencia de conducir, cómo registrar una organización sin fines de lucro, cómo registrar una empresa, cómo suscribir un seguro de salud, cómo realizar una llamada internacional.
- *Ofrecer actualizaciones periódicas de la ubicación y los horarios de atención de lugares de interés para turistas, empresas de turismo y editoriales especializadas en turismo* (por ejemplo, sitios turísticos, hospitales, clínicas, oficinas de emisión de pasaportes, embajadas, etc.). Las coaliciones de organizaciones de auditoría social de distintos países podrían formar consorcios para llevar a cabo esa tarea con regularidad para editoriales particulares (como Lonely Planet).
- *Crear uno o más directorios de organismos y oficinas gubernamentales de ámbitos determinados* (como hospitales, clínicas, escuelas, departamentos de bomberos) y por región, con direcciones e información de contacto.

En el recuadro 13 se detallan algunos pasos que podrían darse para determinar los recursos informativos que diversos grupos podrían considerar de valor y una buena inversión.

Evaluación. A menos que una organización encuentre una fuente de información excepcionalmente rica para la que existe un interés generalizado, en el mejor de los casos la retribución de esta estrategia es moderada. Además, trabajar en ella probablemente absorba un tiempo considerable de personal y de gestión, por lo menos en comparación con el trabajo que implica vender servicios básicos. No obstante, cuando se presentan oportunidades en forma de materiales que los ciudadanos o las empresas necesitan pero que nadie provee, conviene que las organizaciones de auditoría social estén preparadas para aprovecharlas. Si los productos resultan de interés, pueden ayudar a generar visibilidad para las organizaciones, lo que se traslada a su actividad de auditoría social.

Recuadro 13

Identificación de productos derivados de las actividades de auditoría social potencialmente comercializables

- a) *Realizar grupos de discusión con ciudadanos para identificar brechas de información claves sobre servicios gubernamentales, instalaciones;*
- b) *Reunirse con asociaciones de negocios de distintos campos para determinar las necesidades de datos y determinar la disponibilidad de las fuentes de datos gubernamentales.*
- c) *Reunirse con funcionarios de organismos gubernamentales de interés para los ciudadanos/empresas para informarse sobre datos e informes disponibles y reglas sobre la reproducción; y*
- d) *Evaluar opciones/costos/necesidades de comercialización.*

Estrategia IV: Promover ahorros públicos

Descripción del concepto. Además de vender servicios a los Gobiernos y a otros, las organizaciones de auditoría social suelen estar en condiciones de realizar acciones que incrementen los ingresos públicos o le ahorren gastos al Gobierno; por ejemplo, asumiendo o alentando conductas de prevención que reduzcan los gastos en programas gubernamentales (disminuir la reincidencia entre personas que delinquen por primera

vez, desalentar hábitos que acaban por incrementar los gastos públicos en salud, reducir la incidencia de la corrupción, etc.). La Unión Africana, por ejemplo, estima que más del 25 % del PIB de África se pierde a manos de la corrupción.

Dada su credibilidad entre la ciudadanía, las organizaciones de auditoría social tienen la posibilidad de llevar a cabo diversas actividades que pueden generar esos ahorros para los Gobierno, tales como:

Recuadro 13

Identificación de productos potencialmente comercializables derivados de las actividades de auditoría social

- a) Organizar grupos de discusión con ciudadanos para identificar brechas de información clave sobre servicios gubernamentales, instalaciones, etc.;
- b) Reunirse con asociaciones empresariales de distintos ámbitos para determinar las necesidades de datos y la disponibilidad de las fuentes de datos gubernamentales;
- c) Reunirse con funcionarios de organismos gubernamentales de interés para los ciudadanos y las empresas para informarse sobre los datos e informes disponibles y las reglas sobre su reproducción, y
- d) Evaluar opciones, costos y necesidades para la comercialización de los productos.

Recuadro 14

Yo pagué un soborno

La notable iniciativa I Paid a Bribe (Yo pagué un soborno) de la organización Janaagraha con sede en India provee una manera de afrontar la corrupción empleando la energía colectiva de los ciudadanos. I Paid a Bribe es un sitio web donde los ciudadanos describen la naturaleza, número, patrón, tipos, lugar, frecuencia y valores de verdaderos actos de corrupción a los que han estado expuestos. Al identificar la corrupción, los Gobiernos pueden dirigir sus esfuerzos para reducirla y por lo general ahorran considerables cantidades de dinero en contratos y otras actividades gubernamentales.

Fuente: I Paid a Bribe,
<http://www.ipaidabribe.com>.

- **Lanzar campañas públicas para aliviar problemas de salud o sociales** que, de lo contrario, podrían resultar costosos de resolver para el Gobierno (como campañas contra el tabaquismo, de control de la natalidad para reducir el embarazo adolescente o las tasas de natalidad en general, y para alentar a las niñas jóvenes a no abandonar sus estudios).
- **Mejorar la recaudación de impuestos o reducir la corrupción con campañas que promuevan la integridad de la comunidad.** Por ejemplo, en un nuevo informe titulado *The Fix Rate*, Integrity Action sostiene que si el 1 % de los costos de un gran proyecto se invirtiera en el fortalecimiento de la integridad de la comunidad, y si como resultado de esa inversión se redujera en tan solo 4 % la tasa de pérdida que provocan el desperdicio, la corrupción y la mala administración, ello significaría triplicar la rentabilidad sobre la inversión, con lo cual, en principio, este enfoque sería autofinanciable⁴⁴.
- **Contribuir a la comercialización de innovaciones útiles**, como los microseguros, que pueden proteger contra costos de salud, pérdidas por accidentes automovilísticos, o pérdidas de cosechas por sequías o

tormentas, y todo ello a costos extremadamente bajos si suficientes personas contratan dichos seguros⁴⁵.

- **Movilizar a ciudadanos o empresas para ayudar a documentar el derroche o la corrupción en las contrataciones públicas o en otras acciones gubernamentales con ciudadanos y empresas.** El sitio web titulado *I Paid a Bribe* (Yo pagué un soborno) descrito en el recuadro 14 es un ejemplo.

Cómo lograrlo: financiamiento con bonos de impacto social. La principal dificultad de esta estrategia puede no radicar en idear innovaciones promisorias para ahorrar costos. El verdadero desafío consiste en encontrar el modo de financiarlos, puesto que las presiones políticas a las que está sometido el presupuesto público suele hacerle al Gobierno casi imposible financiar ese tipo de medidas de prevención, a pesar de que estas pueden acabar por ahorrarle más de lo que cuestan. Sin embargo, recientemente ha aparecido un novedoso mecanismo de financiamiento —los bonos de impacto social— para resolver ese dilema. Los bonos de impacto social permiten monetizar los ahorros futuros para el Gobierno que se prevé que generen ciertas acciones preventivas promisorias, y utilizarlos, o por lo menos utilizar esa promesa de ahorro, para atraer a inversionistas privados dispuestos a financiar las actividades por adelantado a cambio de una porción garantizada de los ahorros cuando comience a evidenciarse el éxito de las medidas⁴⁶. De esa manera, el Gobierno obtiene los beneficios del ahorro sin tener que pagar por las intervenciones que lo generan hasta que el ahorro comienza a materializarse.

Por fortuna, se han conformado varios grupos de consulta especializados en estructurar ese tipo de planes de financiamiento con bonos de impacto social. Aquí se mencionan Third Sector Capital, de los Estados Unidos, y Social Finance, del Reino Unido, pero otros grupos de consultoría también están familiarizándose con esta técnica (véase el recuadro 15).

Recuadro 15

Grupos de servicios de asesoría sobre bonos de impacto social

Social Finance U.S.
socialfinanceus.org

Social Finance UK
socialfinanceus.org.uk

Third Sector Capital, U.S.
thirdsectorcap.org

Goldman Sachs Urban Investment Group
Goldmansachs.com/what-we-do/investing-and-lending/urban-investments/index.html

Recuadro 16

Pasos para financiar al Gobierno ahorros relacionados con la auditoría social utilizando bonos de impacto social

- a) Identificar una intervención prometedora que permita reducir los costos del Gobierno o incrementar sus ganancias (por ejemplo, reducción de la corrupción, campaña antitabaco que reduzca los costos de salud, mejora en la recaudación de impuestos).
- b) Crear un “plan de negocios” para la intervención que calcule el costo de la esta, los ahorros que probablemente se produzcan, y los indicadores para demostrar que la intervención está surtiendo efecto. (Varias firmas de consultoría se han ofrecido para ayudar con el desarrollo de dicho plan de negocios. Véase el recuadro 15).
- c) Identificar, con la ayuda de un consultor, posibles inversionistas que estén dispuestos a cubrir los costos iniciales de la intervención.
- d) Contactar al organismo gubernamental responsable para llegar a un acuerdo para reembolsar a los inversionistas con intereses conforme a una escala móvil relacionada con el éxito de la intervención.
- e) Determinar la estructura del programa, con inclusión de cualquier subcontrato o asociado, y el diseño de la evaluación para documentar el nivel de éxito.
- f) Para más detalles sobre el funcionamiento de los bonos de impacto social, véase Salamon (2014), capítulo 16.

Si bien hasta ahora el mecanismo de los bonos de impacto social se ha utilizado más que nada para financiar programas de servicios directos, lo comentado más arriba sugiere que las propias organizaciones de auditoría social podrían generar iniciativas de ahorro de costos por medio de campañas de información pública que surjan de su programación tradicional. De ese modo, podrían trabajar con el Gobierno y con consultores externos para diseñar y financiar esas campañas. En el recuadro 16 se sugieren algunos pasos al respecto.

Estrategia V: Conseguir y administrar activos

En ciertos ámbitos, las organizaciones sin fines de lucro también se han lanzado a varias actividades no relacionadas con su misión para generar ingresos comerciales. Sin embargo, se trata de una estrategia difícil de llevar adelante con éxito, porque las OSC no tienen ninguna ventaja comparativa en ese campo. Por eso no recomendamos esta estrategia para asegurar la sostenibilidad.

No obstante, existe una actividad no relacionada con la misión de las organizaciones que puede ofrecer algunas posibilidades:

Recuadro 17

Organizaciones sin fines de lucro que obtienen ingresos de la gestión de activos

La **Fundación para los Derechos Humanos de Uganda** alquila partes de un inmueble de su propiedad y usa esos ingresos para cubrir sus costos administrativos.

La **Cruz Roja de Zambia** obtiene el 87 % de sus ingresos de alquileres de un inmueble de su propiedad que administra.

La organización **Proshika** de Bangladesh enfrentó una competencia férrea cuando intentó generar ingresos propios con una empresa de autobuses, por lo que optó por utilizar un edificio de oficinas de su propiedad para obtener ingresos por alquileres.

Fuente: Holloway, *Financial Self-reliance* (2001).

la administración de propiedades o activos. Como se observa en el recuadro 17, muy variadas organizaciones sin fines de lucro han pasado a ser propietarias de edificios u otros conjuntos de activos que pueden generar ingresos en forma de intereses, dividendos sobre inversiones, o alquiler. En algunos casos, además, la propiedad en cuestión puede cumplir la función adicional de contribuir a la misión de la organización. Por ejemplo, KRC Uganda tiene una radio y un centro de comunicaciones que utiliza para transmitir información a su comunidad de acuerdo con los lineamientos de su misión, pero además alquila las instalaciones a otros para generar ingresos.

Los activos que pueden quedar bajo control de organizaciones sin fines de lucro pueden provenir de fuentes muy diversas. Sin embargo, como se aprecia en el recuadro 18, una de las fuentes más interesantes parece ser el proceso de *privatización*, que da lugar a un fenómeno identificado en un estudio reciente como *filantropización a través de la privatización*.

La filantropización a través de la privatización consiste en establecer fondos de beneficencia a partir de una o varias formas de transacciones de privatización. Como se documenta en el primer estudio sistemático de ese fenómeno, las operaciones de privatización que pueden transferir porcentajes importantes de activos de propiedad o control estatal a fondos de beneficencia pueden asumir diversas formas, según los fondos se originen en:

- i) La venta de empresas estatales;
- ii) La transferencia directa de propiedad estatal (edificios, tierras, etc.) a fondos de beneficencia;
- iii) Regalías o comisiones por recursos de control estatal (loterías, pagos por derechos de explotación de minerales, subastas de derechos del espacio aéreo, etc.);
- iv) Canjes de deuda, o
- v) La conversión de una organización sin fines de lucro en una sociedad con fines de lucro⁴⁷.

Utilizando esa definición, en este estudio se documentaron casi 550 fundaciones que surgieron o se fortalecieron con alguna de esas transacciones de filantropización a través de la privatización (véase el apéndice B). Ese conjunto incluye a algunas de las fundaciones más grandes y prestigiosas del mundo, como la Fundación Volkswagen de Alemania, con US\$3200 millones; la Fundación Cariplo y sus 87 instituciones hermanas de Italia, con US\$13 000 millones; el ASB Community Trust y los 12 fondos fiduciarios comunitarios que lo acompañan en Nueva Zelanda, con US\$1000 millones; la Fundación Rey Balduino de Bélgica;

Recuadro 18

Activos adquiridos por instituciones de beneficencia mediante operaciones de filantropización a través de la privatización

La **Environmental Foundation of Jamaica** administra una dotación de US\$405 millones que recibió como producto derivado de una condonación de deuda.

La **Fundación Ambiental Federal Alemana** recibió US\$3500 millones de la venta del complejo siderúrgico Salzgitter del Gobierno alemán.

La **Fundación Rey Balduino** cubre el 30 % de su presupuesto para subvenciones mediante la lotería del Estado de Bélgica y utiliza una parte para financiar actividades de filantropía y la promoción de la democracia.

Las **fundaciones de origen bancario italianas** recibieron el 100 % de las acciones de la conversión de los bancos de ahorro en fideicomiso cuasi públicos de Italia en sociedades anónimas.

Fuentes: Lester M. Salamon, *Philanthropicization thru Privatization*, 2014; y Fox y Schearer, *Sustaining Civil Society*, (1997).

el California Endowment, con US\$3500 millones, y las demás “fundaciones de conversión” de los Estados Unidos, que suman casi 200. En conjunto, estas fundaciones tienen casi US\$135 000 millones (€102 000 millones) en activos de beneficencia correspondientes a transacciones de filantropización por medio de privatización. Esta cifra equivale a más de tres veces la fundación más grande del mundo —la Fundación Bill y Melinda Gates— y a 13 veces la segunda fundación más grande de los Estados Unidos —la Fundación Ford. Eso significa que ese tipo de transacciones puede generar cuantiosos activos que pueden aportar a la sostenibilidad a largo plazo de las OSC y liberarlas de la dependencia total de fuentes externas.

Recuadro 19

Pasos que pueden seguir las organizaciones de auditoría social para promover la sostenibilidad mediante la filantropización a través de la privatización

- a) Examinar y supervisar las actividades de privatización planeadas o actuales del Gobierno, incluida la venta de empresas o instalaciones públicas (por ejemplo, puertos, aeropuertos, oficinas de correo); las negociaciones relativas a canjes de deuda; la venta de derechos mineros o de tráfico aéreo, o las conversiones de activos cuasi públicos (por ejemplo, organizaciones sin fines de lucro) en organizaciones con fines de lucro;
- b) Organizar un comité de planificación sobre filantropización a través de la privatización con las OSC locales y elaborar un plan para el uso potencial de los recursos generados por esa vía y para la estructura de una potencial institución de esa naturaleza;
- c) Contactar a las unidades gubernamentales responsables de la privatización o los derechos mineros, indicar la posibilidad de lograr una solución que genere beneficios para todos a partir de la opción de filantropización a través de la privatización, y buscar la oportunidad de participar en los debates sobre la privatización;
- d) Señalar a las empresas con participación en el activo por privatizar las posibilidades de lograr soluciones que beneficien a todos basadas en la filantropización a través de la privatización, e
- e) Informar a los medios de comunicación sobre las conversaciones relativas a la filantropización a través de la privatización y conseguir apoyo para hacer el seguimiento del proceso de privatización.

Hay muchas de esas transacciones de privatización previstas o en marcha en países donde existen OSC en estado embrionario que luchan por cobrar impulso y sobrevivir. Con sus conocimientos sobre procedimientos gubernamentales y su foco en los asuntos públicos, las organizaciones de auditoría social podrían hacer el seguimiento de los procesos de privatización en nombre del sector de la sociedad civil y asegurarse de que se considere la opción de la filantropización a través de la privatización en las operaciones de privatización que llevan adelante los países. En ese proceso, podrían procurar que toda fundación que surja de ello incluya el apoyo a actividades de auditoría social entre sus áreas prioritarias de asistencia. En el recuadro 19 se comentan algunos pasos que podrían dar las organizaciones de auditoría social para lograr esos resultados.

4. CÓMO LLEGAR: Hacia una iniciativa de sostenibilidad para las organizaciones de auditoría social



Sin duda, es improbable que las organizaciones de auditoría social en las regiones en desarrollo pasen de su actual dependencia casi total del financiamiento con donaciones de fuentes externas a un nivel importante de financiamiento comercial o cuasi comercial de la noche a la mañana. Pero tampoco cabe esperar que la transición avance demasiado si se deja a las organizaciones libradas a su suerte a la hora de formular esas estrategias y encontrar el modo de ponerlas en práctica. Las tareas necesarias para mantener a las organizaciones a flote y perseguir su misión seguramente absorberán toda la energía de tiempo completo, y más, de sus esforzados ejecutivos en la mayoría de esos entornos. Por lo tanto, para que cobren impulso en lo que respecta a la sostenibilidad, es probable que necesiten ayuda.

Excederíamos ampliamente el alcance de este informe si nos explayáramos sobre las formas en las que debería prestarse esa ayuda. Sin embargo, podemos enumerar someramente algunas de las direcciones principales en las que podría avanzar la asistencia. Hay cinco conjuntos de medidas concretas particularmente importantes:

- **Primero, crear una “comunidad de aprendizaje”** entre las organizaciones de auditoría social a fin de iniciar un debate centrado en la necesidad de planificación para la sostenibilidad y en cursos de acción potencialmente eficaces; impulsar un conjunto de aplicaciones piloto de estrategias de sostenibilidad promisorias, y hacer un seguimiento de los avances de esas iniciativas experimentales. El presente informe podría ser un punto de partida para ese debate, junto con algunos o todos los materiales mencionados en la bibliografía adjunta.
- **Segundo, crear un fondo de financiamiento para la sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social** que les permita financiar proyectos promisorios sobre sostenibilidad. Como se señaló anteriormente, las iniciativas de sostenibilidad no pueden financiarse con ingresos de operaciones, sino que exigen capital de inversión para desarrollar ideas con futuro, llevar a cabo investigaciones de mercado, formular planes de negocios, atraer personal administrativo, y comercializar y comenzar a suministrar los productos o servicios.
- **Tercero, alentar la formación de un conjunto de asesores técnicos sobre sostenibilidad** especialmente capacitados para comprender los desafíos y oportunidades particulares que enfrentan las organizaciones de auditoría social para alcanzar la sostenibilidad financiera. Para ello, puede ser necesario impartir capacitación especial a asesores ya especializados en sostenibilidad a fin de equiparlos para su máxima eficacia en el ámbito de las organizaciones de auditoría social.
- **Cuarto, capacitar a los directivos y el personal de organizaciones de auditoría social** para aplicar diversas estrategias de sostenibilidad en su entorno respectivo. Esa capacitación

incrementará la seguridad que tendrán el personal y los directivos de las organizaciones al implementar diversas estrategias. El material para el proyecto piloto comentado más arriba y otros materiales de estudios de casos pueden servir para impartir dicha capacitación.

- **Quinto, llevar a cabo talleres** para ampliar el círculo de miembros del personal de organizaciones de auditoría social que tienen conocimiento de las opciones de sostenibilidad financiera y para estimular una aplicación más amplia y el intercambio de experiencias entre pares.

CONCLUSIÓN



Al igual que otras partes del sector de entidades sin fines de lucro, las organizaciones de auditoría social que operan en regiones en desarrollo y en etapa de transición están cada vez más presionadas para reducir su dependencia de las donaciones internacionales y desarrollar fuentes de apoyo propias. Sin embargo, dado el carácter de bien público de sus servicios básicos y el particular rol que cumplen como protectoras tanto del Estado como del sector empresarial, estas organizaciones enfrentan desafíos especiales para avanzar en esta dirección. No obstante, soplan nuevos vientos en el área del financiamiento con fines sociales, los cuales son muy prometedores para la sostenibilidad de las organizaciones de auditoría social en particular. Esto se debe a que estos nuevos vientos ponen énfasis en los indicadores y en la rendición de cuentas de los Gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro por igual; revelan la existencia de oportunidades comerciales incluso en la base de la pirámide, y promueven un sinnúmero de nuevos actores y herramientas para obtener nuevos recursos financieros en respaldo de actividades con fines sociales.

Para aprovechar estos nuevos vientos, las organizaciones de auditoría social necesitan adoptar un enfoque estratégico con respecto a la sostenibilidad. Este debe ser un enfoque que tenga en cuenta tanto los costos como los beneficios de las opciones de dicha sostenibilidad y que reconozca, de manera explícita, que uno de los costos más importantes que deben evitarse es cualquier tipo de infracción que afecte la marca y la misión básica de dichas organizaciones.

Es posible que no exista una fórmula mágica para alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, y que ello implique que estas deban recorrer un camino particularmente largo. Pero sí existe una vía para que las organizaciones de auditoría social alcancen la sostenibilidad, y cuanto antes estas organizaciones y las partes que las respaldan se pongan en marcha, más pronto veremos progresos reales. Si este informe ayuda a arrojar luz sobre esa trayectoria, a alentar al menos a algunos viajeros intrépidos a que emprendan la marcha, y a estimular un flujo de capital para apoyar tales esfuerzos, entonces habrá cumplido ampliamente su propósito.

APÉNDICE A: Glosario de instituciones e instrumentos financieros que comienzan a operar en el área del financiamiento con fines sociales

Nota: El objetivo del presente glosario de instituciones e instrumentos financieros es que las organizaciones de auditoría social se familiaricen con la terminología, cada vez más utilizada, en el área del financiamiento con fines sociales en todo el mundo. Aunque en el presente informe no se han empleado todos los términos del glosario, la lista resultará útil para las organizaciones si deciden explorar los nuevos actores y herramientas que proporcionan capital para actividades con fines sociales.

Acciones preferenciales: Acciones de capital que dan derecho a sus titulares a tener mayor injerencia en los asuntos de la compañía (a través de disposiciones protectoras y derechos de consentimiento con respecto a la toma de decisiones importantes relativas a la empresa), pagos de dividendos potenciales más altos y, en el caso de liquidación, más derechos sobre los activos corporativos que los que tendrían los titulares de acciones comunes.

Bolsas social de valores : Plataformas de comercio reguladas a través de las cuales los inversionistas con fines sociales que se encuentran dispersos pueden encontrar empresas con los mismos fines e invertir en ellas, y por medio de las cuales dichas empresas pueden obtener el capital que necesitan para expandirse y crecer.

Bono convertible: Un instrumento de deuda que posteriormente puede convertirse en capital accionario.

Bonos: Los bonos son un tipo de instrumento de deuda, de renta fija, que generalmente se emiten en grandes cantidades y bajo exigentes procedimientos de calificación, y en virtud de los cuales el prestatario celebra un contrato con un grupo de prestamistas para devolver el capital en una fecha de vencimiento específica y pagar intereses, que se conocen como el cupón, a intervalos fijos.

Capital de inversión: Ingresos que se destinan fundamentalmente a desarrollar capacidades duraderas en una organización mediante la adquisición de equipos e instalaciones, el desarrollo de aptitudes, y la planificación estratégica, todo lo cual se espera que sirva a la organización durante un largo período.

Deuda garantizada: Deuda respaldada por un cierto activo que el prestamista puede incautar en caso de que no se pague el préstamo.

Deuda no garantizada: Deuda que no está respaldada por un activo en particular que podría ser incautado en caso de que no se pague el préstamo.

Deuda subordinada o préstamo subordinado: Un préstamo u otra deuda que se paga solo después de pagar a otros prestamistas o inversionistas, en el caso de que el prestatario no pueda pagar sus obligaciones de deuda.

Deuda/préstamo prioritario: Un préstamo u otra deuda que tiene la primera opción sobre el pago o los activos en caso de que un prestatario no pueda cumplir sus obligaciones de pago de deuda.

Deuda: Cualquiera de las distintas formas de inversión, como préstamos, bonos o hipotecas, que transfieren a los inversionistas el derecho de reclamar la devolución del monto de capital original, o “principal”, de la inversión más los “intereses”, es decir, un porcentaje de la inversión original, ya sea a lo largo de un período de tiempo o en una fecha futura acordada (la fecha de vencimiento).

Empresarios o fondos de riesgo: Personas u organizaciones que hacen inversiones de capital o similares en compañías con fines de lucro incipientes o en sus primeras etapas de operaciones, y asumen funciones significativas en la administración de aquellas, en un esfuerzo por maximizar la rentabilidad de sus inversiones.

Estratificación de capital (o estructura de capital): También conocida como conjunto de financiamiento estructurado, el capital estratificado consta de diferentes capas o “tramos” de capital de inversión, cada uno de los cuales posee sus propias características de riesgo-rentabilidad y, por lo tanto, su propia clase de inversionistas.

Evaluación del riesgo (*underwriting*): Proceso mediante el cual un prestamista analiza la información provista por un prestatario como parte de la revisión correspondiente para determinar si dicho prestatario cumple los criterios del prestamista para otorgar el préstamo en términos de años de operación, trayectoria, experiencia de la gerencia y el directorio, ingresos anuales, condición financiera, relación préstamo-valor y cobertura del servicio de la deuda.

Fondo de beneficencia de origen corporativo: Una organización benéfica establecida por una compañía de fondos comunes de inversión o una firma de servicios financieros a través de la cual los donantes pueden administrar, invertir y hacer distribuciones a partir de cuentas o fondos de beneficencia que establecen dentro de la misma organización benéfica, normalmente mediante el uso de un “fondo asesorado por los donantes”.

Fondos asesorados por los donantes: Conjunto de recursos de beneficencia que los donantes depositan para que sean administrados en fundaciones comunitarias, fondos de beneficencia de origen corporativo, u otras instituciones sin fines de lucro, por los cuales los donantes reciben el valor total de las deducciones por donaciones y sobre los cuales hacen aportes benéficos a organizaciones sin fines de lucro elegibles durante una cierta cantidad de años.

Formación de precios: Información relativa al precio que tiene un instrumento financiero en el mercado.

Fundaciones convertidas: Fundaciones de beneficencia formadas a partir del proceso de privatización de cierto activo público o cuasi público, como una empresa, edificio u otro bien de propiedad del Estado, flujos de ingresos especiales bajo el control gubernamental (por ejemplo, la lotería), o la conversión de una organización sin fines de lucro en una sociedad con fines de lucro.

Inversión en capital accionario: Una herramienta de inversión a través de la cual un inversionista adquiere una participación en una compañía y, de ese modo, obtiene una parte de los dividendos o ganancias de capital que el negocio podría generar.

Inversión filantrópica: Una forma de operación de una fundación según la cual se hacen donaciones considerables a un pequeño número de organizaciones con las cuales la fundación trabaja intensamente, no solo para apoyar programas, sino también para mejorar la administración y las operaciones generales.

Inversiones con triple (o doble) resultado final: Inversiones que buscan rentabilidades significativas en tres (o dos) dimensiones distintas: financiera, social y ambiental.

Liquidez: Fondos disponibles para distribuir o invertir.

Mejora crediticia: Cualquiera de distintos incentivos especiales, como garantías, garantías prendarias o fondos de reserva, que se incluyen en los préstamos para alentar a los prestamistas a realizar inversiones que, de lo contrario, se percibirían como riesgosas, o para lograr una tasa de interés o rentabilidad más atractiva que la que los inversionistas podrían ofrecer en otras condiciones.

Mercado secundario: Una institución financiera que incrementa su capital a través de la emisión de bonos y recurre a este medio para adquirir los préstamos originados por prestamistas primarios, lo que actualiza el capital disponible para que estos puedan otorgar préstamos adicionales.

Oferta pública inicial: La venta inicial de acciones de una compañía que será registrada y se cotizará para su venta al público en una bolsa de valores regulada.

Principal: El monto solicitado mediante un préstamo.

Titulización: Proceso financiero que consiste en armar paquetes de préstamos (por ejemplo, préstamos hipotecarios, créditos automotores) y utilizarlos para garantizar la emisión de bonos que se venden a inversionistas en los mercados de capital, aplicar el producto de tales ventas al pago de la compra de dichos préstamos y, de ese modo, actualizar el capital de los prestamistas y permitirles otorgar préstamos adicionales.

Títulos calificados: Bonos calificados como solventes por uno de los organismos de calificación de bonos cuasi oficiales, como Standard and Poor's, y que, por lo tanto, se convierten en elegibles para ser adquiridos por fondos de pensiones, compañías de seguros y otros inversionistas.

Títulos privados: Una inversión en capital accionario que se realiza sin el beneficio de cotizar en una bolsa de valores pública registrada.

Títulos públicos: Una inversión en capital accionario que se realiza a través de una bolsa de valores pública registrada.

Vencimiento: Fecha en la cual debe pagarse un préstamo.

Fuente: Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014).

APÉNDICE B: Cómputo preliminar de las fundaciones resultantes de la filantropización a través de la privatización, por país

PAÍS	FUNDACIONES		ACTIVOS*	
	CANTIDAD	%	MONTO (EN MILLONES DE US\$)	%
Austria	33	6,1 %	\$4882,9	3,6 %
Bélgica	1	0,2 %	\$408,2	0,3 %
Brasil	3	0,6 %	\$2542,8	1,9 %
Canadá	1	0,2 %	\$53,0	0,0 %
República Checa	73	13,5 %	\$206,7	0,2 %
Alemania	29	5,4 %	\$15 672,1	11,6 %
Hungría	1	0,2 %	N/D	N/D
Italia	13	19,1 %	\$72 021,9	53,4 %
Países Bajos	1	0,2 %	\$497,8	0,4 %
Nueva Zelanda	36	6,7 %	\$7073,7	5,2 %
Noruega	4	0,7 %	\$6227,7	4,6 %
Polonia	4	0,7 %	\$511,3	0,4 %
Eslovaquia	2	0,4 %	\$24,7	0,0 %
Suecia	35	6,5 %	\$1478,8	1,1 %
Reino Unido	9	1,7 %	\$3170,7	2,4 %
Estados Unidos	199	36,9 %	\$19 988,5	14,8 %
Otros**	5	0,9 %	N/D	N/D
TOTAL	539	100 %	\$134 760,80	100 %

Fuente: Lester M. Salamon, *Philanthropication thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*, Milán, il Mulino, 2014. También disponible en: p-t-p.org

NOTAS

1. Nonprofit Finance Fund, “2014 State of the Nonprofit Sector Survey”, <http://nonprofitfinancefund.org/state-of-the-sector-surveys>.
2. Benevon, <http://www.benevon.com>; Instiglio, “About us”, <http://www.instiglio.org>.
3. Florencia Guertzovich, Maria Poli y Jonathan Philips, “Are We Ready for Strategic Social Accountability?” Serie de Notas de divulgación de la GPSA. <http://www.thegpsa.org/sa/news/blog/are-we-ready-strategic-social-accountability>.
4. Esta característica en común existe, a pesar de la considerable diversidad entre las organizaciones involucradas en el trabajo de “auditoría social”. El ámbito de las organizaciones de auditoría social abarca, cuando menos, a) las organizaciones de desarrollo sin fines de lucro, como CARE y Oxfam, para las cuales la auditoría social es tan solo un tipo de actividad, y a menudo es una herramienta o un medio para alcanzar otros fines de desarrollo; b) organizaciones especializadas enfocadas en la auditoría social, como Transparencia Internacional y Article 19; c) organizaciones enfocadas en temas específicos como la salud y la educación, para las cuales la auditoría social es un importante medio para lograr un fin, y d) organizaciones locales o de membresía, a través de las cuales los ciudadanos interesados se reúnen para brindar apoyo en relación con una temática que los afecta directamente a ellos y a sus comunidades. Las organizaciones también varían en cuanto a sus enfoques y herramientas, desde funciones de promoción y activismo/vigilancia hasta desarrollo comunitario, empoderamiento y participación cívica. Aunque aquí nos enfocamos en la experiencia de diversos tipos de organizaciones relacionadas y no relacionadas con la auditoría social, nuestra atención se concentra en el conjunto de organizaciones de auditoría social que operan en aquellas áreas que son el centro de atención de la GPSA del Banco Mundial. Tales organizaciones tienden a ser más pequeñas y de base comunitaria, y operan en regiones menos desarrolladas.
5. William Foster y Gail Fine, “How Nonprofits Get Really Big”, *Stanford Social Innovation Review* (primer semestre de 2007), 52-53. Esta cifra combina el 40 % de las organizaciones que identificaron donaciones y contratos gubernamentales como su fuente primaria de crecimiento y el 90 % de las que identificaron “ingresos por servicios del programa” como su fuente primaria. “Ingresos por servicios del programa” es una categoría forzada que proviene de la definición que se utilizó en la fuente consultada en el presente estudio (el denominado Formulario 990 del Servicio de Impuestos Internos de los Estados Unidos), pero los autores reconocieron que para el 90 % de los casos en los que la fuente principal eran dichos ingresos, estos provenían del Gobierno.
6. Lester M. Salamon, Wojciech Sokolowski y asociados, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volumen 2, Bloomfield, CT, Kumarian Press, 2004, 33.
7. Para un análisis de la tendencia de los Gobiernos a recurrir a organizaciones sin fines de lucro y otros “terceros” para proporcionar servicios financiados con fondos públicos, véanse: Lester M. Salamon, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995; y Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, Nueva York, Oxford University Press, 2002.
8. Jeff Bradach, cofundador y socio gerente de Bridgespan, uno de los intermediarios líderes de los Estados Unidos que trabajan para fomentar la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo. Entrevista personal, 3 de febrero de 2014.
9. Estos inversionistas entregan capital a cambio de un porcentaje de participación en una empresa y, por lo tanto, de una participación en las utilidades que dicha empresa genere. Por consiguiente, los inversionistas asumen el riesgo en caso de incumplimiento, ya que no reciben ningún pago si no se obtienen ganancias. En este sentido, proporcionan dicho capital de manera “gratuita”. Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro no pueden otorgar participación en el capital ni se les permite distribuir utilidades, de modo que dependen de préstamos que acarrear obligaciones preestablecidas de pago de intereses, incluso si la empresa no produce ganancias.
10. En realidad, el promedio de ganancias después de impuestos de las empresas de la cartera de Acumen sigue siendo muy bajo, y no es sorprendente. La investigación de Monitor Group en la India indica que a una empresa al servicio de la inclusión social le lleva 10 años alcanzar una escala suficiente para generar operaciones que reporten ingresos. Harvey Koh, Ashish Karamchandani y Robert Katz, *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing* (San Francisco: Monitor Group, 2012, 10.

- http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blue-print%20to%20Scale%20-%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf.
11. Intercambio de correos electrónicos, Mónica Jiménez, 8 de agosto de 2013.
 12. Véanse: Lester M. Salamon, *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, (New York: Oxford University Press, 2014), y Lester M. Salamon, editor, *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, (Nueva York: Oxford University Press, 2014).
 13. Para consultar la lista completa de entrevistas, véase la bibliografía al final del presente informe.
 14. Para consultar una lista de dichos sitios, véase la bibliografía al final del presente informe.
 15. Para consultar una lista completa de estas fuentes, véase la bibliografía al final del presente informe.
 16. Woods Bowman, “Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits”, *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1, otoño boreal de 2011.
 17. Jeanne Bell, Jan Masaoka y Steve Zimmerman, *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*, Nueva York: Jossey-Bass, 2010.
 18. Lee Davis y Nicole Etchart, *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*, Santiago, Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, 1999; Gabriela Vacekova y Maria Svidronova, “Non-Government Organizations in Slovakia and Austria and the Current State of Their Self-Financing”, documento de trabajo de Masaryk University, junio de 2013. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260963>; Richard Holloway, *Towards Financial Self-reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South*, Nueva York, Earthscan Publications, 2001; Karl Besel, Charlotte Lewellen Williams y Joanna Klak, “Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty”, *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1, septiembre de 2011, 53-65; Joanne G. Carman, “Community Foundations: A Growing Resource for Community Development”, *Nonprofit Management and Leadership*, 12:1, segundo semestre de 2001, 7-24.
 19. Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Nueva York, Harper and Row, 1978; Drees y Heugens, *Resource Dependence Theory*, 2013.
 20. Holloway, *Financial Self-reliance*, 2001; Davis y Etchart, *Profits for Nonprofits*, 1999.
 21. Jay Weerawardena, Robert E. McDonald y Gillian Sullivan Mort, “Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation”, *Journal of World Business*, 45, 2010, 346-356.
 22. Convergent Nonprofit Solutions, <http://www.convergentnonprofit.com>.
 23. Foresters Community Finance, “Building Financial Sustainability in Your Organisation”, <http://communitydoor.org.au/resource/building-financial-sustainability-in-your-organisation>.
 24. Vanessa Kirsch, New Profit, entrevista personal, 13 de febrero de 2014.
 25. John Kern, Community Wealth Partners, entrevista personal, 21 de febrero de 2014.
 26. Peter Kim, entrevista personal, 13 de febrero de 2014.
 27. Bell y otros, *Nonprofit Sustainability*, 2010.
 28. El análisis presentado en este párrafo y en el siguiente se basa, en gran medida, en Melina Tuan, “Capacity Builders and Venture Philanthropy”, publicado en Salamon, *New Frontiers of Philanthropy*, 2014, 221-239.
 29. Estas concepciones diversas de la sostenibilidad financiera también pueden considerarse etapas en el desarrollo organizacional. Esto significa que, en primer lugar, las organizaciones procuran cubrir las operaciones básicas, a menudo prestando escasa atención a la fuente; luego, desean más independencia y, por lo tanto, buscan diversificar al menos las fuentes de sus ingresos; finalmente, comienzan a mirar más allá de los ingresos donados mediante el desarrollo de productos que puedan atraer clientes que paguen, ya sean personas o instituciones.
 30. Esta sección se basa, en gran medida, en Salamon, *Leverage for Good*, 2014, 85-86.
 31. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Filadelfia, Wharton School Publishing, 2004).
 32. Esta sección se basa, en gran medida, en Salamon, *Leverage for Good*, 2014, 2-6, 25-26, 55-56, y Salamon, *New Frontiers of Philanthropy*, 2014, infra.
 33. Citado en: John Tzetzes, *Book of Histories* (Chiliades), trad. Francis R. Walton, Lipsiae, 1826, 2:129-130.
 34. Los activos en poder de fundaciones de los Estados Unidos en 2010 totalizaron US\$618 000 millones, que reportaron aproximadamente US\$45 000 millones en donaciones de caridad. En comparación, los activos en bancos comerciales estadounidenses totalizaron US\$14,4 billones (casi 25 veces los activos de las fundaciones), US\$8 billones en fondos mutuos, US\$6,6 billones en compañías de seguros y US\$2,8 billones en fondos del mercado monetario. Y hay datos similares disponibles de otros países. El término “apalancar” aquí utilizado no significa cargar grandes montos de deuda al balance de las organizaciones de beneficencia, sino utilizar los recursos que provienen de la beneficencia para estimular un mayor flujo de capitales de

- inversiones privadas para aplicarlos a fines sociales y ambientales. La reciente crisis financiera abunda en enseñanzas sobre los peligros del sobreapalancamiento; sin embargo, el mundo de la filantropía está gravemente subapalancado, lo cual acarrea sus propios peligros en lo que respecta a dejar que los serios problemas sociales y ambientales se agraven aún más. Los datos sobre fundaciones fueron extraídos de Foundation Center, “Highlights of Foundation Yearbook”, *Foundations Today Series*, 2011, al que se accedió el 10 de mayo de 2013, http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2011_highlights.pdf; los datos de otras instituciones fueron extraídos de la Reserva Federal según lo informado en la Oficina del Censo de los Estados Unidos, *Statistical Abstract of the United States: 2012, 13*, primera edición., ciudad de Washington, 2011. http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/financial_assets_and_liabilities.html.
35. Dorothea Greiling y Arie Halachmi, “Accountability and Organizational Learning”, *Public Performance and Management Review*, 36:3 (marzo de 2013), 375–379.
 36. Véase, por ejemplo: Brest y Harvey, *Money Well Spent*, 2008; y Mario Morino, *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*, ciudad de Washington, Venture Philanthropy Partners, 2012.
 37. La información sobre estas organizaciones fue obtenida en entrevistas y en los siguientes sitios web: sairr.org.za; mysociety.org; survivalinternational.org; public-accountability.org; propublica.org; y transparency.org.
 38. Lester M. Salamon, *America’s Nonprofit Sector: A Primer*, tercera edición, Nueva York, Foundation Center, 2012, 39.
 39. Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski y asociados, *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volumen 2, Bloomfield, CT, Kumarian Press, 2004.
 40. Greiling y Halachmi, *Organizational Learning*, 2013.
 41. John W. Pratt y Richard J. Zeckhauser, “Principals and Agents: An Overview”, en John W. Pratt y Richard J. Zeckhauser, *Principals and Agents: The Structure of Business*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press, 1985.
 42. Mark Chaves, Laura Stephens y Joseph Galaskiewicz. “Does Government Funding Suppress Nonprofits’ Political Activity?”, *American Sociological Review*, 69, 2004, 292–316.; Lester M. Salamon, Stephanie L. Geller y Susan C. Lorentz, *Nonprofit America: A Force for Democracy?*, Baltimore, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2008; Beth L. Leech, “Funding Faction or Buying Silence? Grants, Contracts, and Interest Group Lobbying Behavior”, *The Policy Studies Journal*, 34:1, 2006, 17-35; James R. Vanderwoerd, “How Faith-Based Social Service Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding”, *Nonprofit Management & Leadership*, 14:3, marzo de 2004, 239-262. Otros descubrieron que recibir apoyo gubernamental puede optimizar las actividades de promoción y apoyo de la organización. Ebaugh y Chafetz examinaron la relación entre organizaciones confesionales de servicios y financiamiento gubernamental, y descubrieron que la recepción de dicho financiamiento está sumamente vinculada al activismo social de la organización (Helen Rose Ebaugh, Janet Saltzman Chafetz y Paula F. Pipes, “Faith-Based Social Service Organizations and Government Funding: Data from a National Survey”, *Social Science Quarterly*, 86:2, junio de 2005, 273-292). Brown y Troutt señalan cómo las inversiones en una relación cooperativa, a largo plazo y basada en la confianza entre un Gobierno y organizaciones sin fines de lucro, y reforzada por normas profesionales y el enfoque continuo en una misión común por parte de los actores de todos los niveles, desde adentro y desde afuera del Gobierno, puede dar ímpetu a un sistema en el cual se mantienen altos estándares de servicio, la rendición de cuentas es orgánica, y las organizaciones se sienten apoyadas en su misión, pero no controladas (Laura K. Brown y Elizabeth Troutt, “Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:1, marzo de 2004, 5-27). Mosley observó que la mayor institucionalización de las organizaciones de servicio sin fines de lucro y la dependencia del financiamiento gubernamental están asociadas con el uso de una variedad más amplia de tácticas de promoción y apoyo en general y con la creciente aplicación de tácticas de información interna en particular (Jennifer E. Mosley, “Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:3, 2011, 435–457). Leroux llegó a la conclusión de que el financiamiento gubernamental tiene un efecto claro y consistente en los esfuerzos que realizan las organizaciones sin fines de lucro para que su clientela vote y se contacte con funcionarios públicos. (Kelly Leroux, “Organizations in Promoting Political Participation Nonprofits as Civic Intermediaries: The Role of Community-Based”, *Urban Affairs Review*, 42:3, enero de 2007, 410-422).
 43. Weerawardena, McDonald y Sullivan-Mort, *Sustainability of nonprofit organizations*, 2010.
 44. Integrity Action, <http://www.integrityaction.org>.

45. El microseguro es una forma de proteger a las poblaciones vulnerables que se encuentran en la base de la pirámide mediante la distribución del riesgo de diversos eventos potencialmente desastrosos (por ejemplo: enfermedades, pérdida de cosechas, desastres naturales) para millones de personas, lo que reduce el costo por persona. Para obtener más información, véase: Craig Churchill y Lauren Peterson, “Insurance”, en Salamon, *New Frontiers of Philanthropy*, 2014, 457-494.
46. Para obtener más detalles sobre los bonos de impacto social, véase: Drew von Glahn y Caroline Whistler, “Social-Impact Bonds/Pay-for Success Financing”, en Salamon, *New Frontiers of Philanthropy*, 2014, 424-456.
47. Lester M. Salamon, *Philanthropication thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*, Milán, il Mulino, 2014, también está disponible en: p-t-p.org.

BIBLIOGRAFÍA

Entrevistas personales

Bradach, Jeff. Cofundador y socio gerente, Bridgespan. 3 de febrero de 2014.

Gerold-Wolke, Barbara. Coordinadora financiera de programas – Donantes bilaterales y multilaterales, Transparencia Internacional. 13 de marzo de 2014.

Glencorse, Blair. Fundador y director ejecutivo, The Accountability Lab. 17 de abril de 2014.

Greer, Kevin. Asociado, New Profit. 13 de febrero de 2014.

Holloway, Richard. Autor/promotor del desarrollo. 26 de febrero de 2014.

Homer, Dustin. Asociado, Development Gateway. 25 de abril de 2014.

Jiménez, Mónica. Ex directora ejecutiva de Corporación Participa, Chile. Intercambio por correo electrónico, 8 de agosto de 2013.

Kern, John. Director, Community Wealth Partners. 21 de febrero de 2014.

Kim, Peter. Gerente, Bridgespan. 13 de febrero de 2014.

Kirsch, Vanessa. Directora gerente, New Profit. 13 de febrero de 2014.

Mawiyoo, Janet. Directora ejecutiva, Fundación para el Desarrollo Comunitario de Kenya. 7 de abril de 2014.

Mwanga, Julius. Director, KRC Uganda. 27 de febrero de 2014.

Peacock, Diana. Directora, Community Wealth Partners. 21 de febrero de 2014.

Pinto, Márcio Vasconcelos. Gerente, equipo programático de Tecnología para el Cambio Social, Fundación Avina. 16 de abril de 2014.

Sitios web consultados

Accountability Lab: <http://www.accountabilitylab.org>

Avina Foundation: <http://www.avina.net/eng>

Benevon: <http://www.benevon.com>

Bridgespan: <http://www.bridgespan.org>

Center for Responsive Politics: <http://www.opensecrets.org>

Common Cause: <http://www.commoncause.org>

Community Wealth Partners: <http://communitywealth.com>

Convergent: <http://www.convergentnonprofit.com>

Counterpart International: <http://www.counterpart.org>

Development Gateway: <http://www.developmentgateway.org>

Instiglio: <http://www.instiglio.org>

Integrity Action: <http://www.integrityaction.org>

Kenya Community Development Foundation: <http://www.kcdf.or.ke>

KRC Uganda: <http://www.krcuganda.org>

mySociety: <http://www.mysociety.org>

National Center on Nonprofit Enterprise: <http://www.nationalcne.org>

National Institute on Money in State Politics: <http://www.followthemoney.org>

New Profit: <http://www.newprofit.com>

Nonprofit Finance Fund: <http://nonprofitfinancefund.org>

Partners in Scale: <http://partnersinscale.com>

ProPublica: <http://www.propublica.org>
Public Accountability Initiative: <http://www.public-accountability.org>
Public Citizen: <http://www.citizen.org>
South African Institute of Race Relations (SAIRR): <http://www.sairr.org.za>
Survival International: <http://www.survivalinternational.org>
TCC Group: <http://www.tccgrp.com>
Transparency International: <http://www.transparency.org>
Vanguard Consulting: <http://www.vantage-consulting.com>
I Paid a Bribe: <http://www.ipaidabribe.com>
Ushahidi: <http://www.ushahidi.com>

Libros y artículos

- Agg, Catherine. "Winners or Losers? NGOs in the Current Aid Paradigm." *Development*, 49:2 (2006) 15–21.
- Andresen, Katya. *Robin Hood Marketing: Stealing Corporate Savvy to Sell Just Causes*. New York: Jossey-Bass, 2006.
- Bell, Jeanne, Jan Masaoka, and Steve Zimmerman. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. New York: Jossey-Bass, 2010.
- Besel, Karl, Charlotte Lewellen Williams, and Joanna Klak. "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Fall 2011) 53-65.
- Bonbright, David. "Constituency Voice." *Keystone*. Accessed February 9, 2013.
<http://www.keystoneaccountability.org/analysis/constituency>.
- Bowman, Woods. "Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits," *Nonprofit Management & Leadership*, 22:1 (Fall 2011) 37-51.
- Brest, Paul and Hal Harvey. *Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy*. New York: Bloomberg Press, 2008.
- Brown, Laura K. and Elizabeth Troutt. "Funding Relations Between Nonprofits and Government: A Positive Example," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33:1 (March 2004) 5-27.
- Carman, Joanne G. "Community Foundations: A Growing Resource for Community Development." *Nonprofit Management and Leadership*, 12:1 (Fall 2001) 7–24.
- Chaves, Mark, Laura Stephens, and Joseph Galaskiewicz. "Does Government Funding Suppress Nonprofits' Political Activity?" *American Sociological Review*, 69 (2004) 292–316.
- Child, Curtis D. and Kirsten A. Gronbjerg. "Nonprofit Advocacy Organizations: Their Characteristics and Activities." *Social Science Quarterly*, 88:1 (March 2007) 11-35.
- Churchill, Craig and Lauren Peterson. "Insurance," in Lester M. Salamon, Ed., *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. New York: Oxford University Press, 2014, 457-494.
- Davis, Lee and Nicole Etchart. *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*. Santiago: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, 1999.
- Diaz, Liliana. "Resources for Creating Another World: Financial Strategies of the World Social Forum." *Development*, 49:2 (2006) 93–101.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48:2 (1983) 147-160.

- Drees, Johannes M. and Pursey P.M.A.R. Heugens. "Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis." *Journal of Management*, 39 (2013) 1666-1698.
- Ebaugh, Helen Rose, Janet Saltzman Chafetz, and Paula F. Pipes. "Faith-Based Social Service Organizations and Government Funding: Data from a National Survey." *Social Science Quarterly*, 86:2 (June 2005) 273-292.
- Eikenberry, Angela M. "Fundraising in the New Philanthropy Environment: The Benefits and Challenges of Working with Giving Circles." *Nonprofit Management & Leadership*, 19:2 (Winter 2008) 141-152.
- Foresters Community Finance, *Building Financial Sustainability in your Organisation*.
<http://communitydoor.org.au/resource/building-financial-sustainability-in-your-organisation>.
- Foster, William and Gail Fine. "How Nonprofits Get Really Big." *Stanford Social Innovation Review* (Spring 2007), 52-53. Foundation Center. "Highlights of Foundation Yearbook," *Foundations Today Series*. Washington, DC: Foundation Center, 2011.
http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2011_highlights.pdf.
- Fox, and S. Bruce Shearer, *Sustainability*. (Washington: Civicus, 1997).
- Gazley, Beth and Jeffrey L. Brudney. "The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36:3 (September 2007) 389-415.
- Ghimire, Kleber. "Introduction: Financial Independence Among NGOs and Social Movements." *Development*, 49:2 (2006) 4-10.
- Greiling, Dorothea and Arie Halachmi. "Accountability and Organizational Learning." *Public Performance & Management Review*, 36:3 (March 2013) 375-379.
- Fafchamps, Marcel and Trudy Owens. "The Determinants of Funding to Ugandan Nongovernmental Organizations." *The World Bank Economic Review*, 23:2 (2009) 295-321.
- Guo, Chao. "When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance." *Public Administration Review* (May/June 2007) 458-473.
- Hamukwala, Precious, Gerry N. Muuka, Gerald Wheelock, and James Bukenya. "NGO Project Managers' Perception of the Sustainability of Development Projects: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa." *Journal of African Business*, 9:1 (2008) 191-217.
- Harcourt, Wendy. "Editorial: The Politics of Funding." *Development*, 49:2 (2006) 1-3.
- Hetling, Andrea and Hilary Botein. "Positive and Negative Effects of External Influences on Program Design." *Nonprofit Management & Leadership*, 21:2 (Winter 2010) 177-194.
- Hodge, Matthew M. and Ronald F. Piccolo. "Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence." *Nonprofit Management & Leadership*, 16:2 (Winter 2005) 171-190.
- Holloway, Richard. *Towards Financial Self-reliance: A Handbook on Resource Mobilization for Civil Society Organizations in the South*. New York: Earthscan Publications, 2001.
- Johansen, Morgen and Kelly LeRoux. "Managerial Networking in Nonprofit Organizations: The Impact of Networking on Organizational and Advocacy Effectiveness." *Public Administration Review*, 73:2 (2012) 355-363.
- Jung, Kwangho and M. Jae Moon. "The Double-Edged Sword of Public-Resource Dependence: The Impact of Public Resources on Autonomy and Legitimacy in Korean Cultural Nonprofit Organizations." *The Policy Studies Journal*, 35:2 (2007) 205-226.
- Kerlin, Janelle A. "Predicting Variation in Funding for International Nongovernmental Organizations Following Three External Events." *Nonprofit Management & Leadership*, 23:4 (Summer 2013) 473-490.

- Kickul, Jill and Gundry, Lisa K. "A Framework for Innovation in a Global NGO: Building Financial, Institutional and Programmatic Sustainability." *International Journal of Innovation and Regional Development*, 5:1, (2013) 3-25.
- Koh, Harvey, Ashish Karamchandani, and Robert Katz. *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing*. San Francisco: Monitor Group, 2012.
http://www.mim.monitor.com/downloads/Blueprint_To_Scale/From%20Blueprint%20to%20Scale%20-%20Case%20for%20Philanthropy%20in%20Impact%20Investing_Full%20report.pdf.
- Leech, Beth L. "Funding Faction or Buying Silence? Grants, Contracts, and Interest Group Lobbying Behavior." *The Policy Studies Journal*, 34:1 (2006) 17-35.
- Leroux, Kelly. "Organizations in Promoting Political Participation Nonprofits as Civic Intermediaries: The Role of Community-Based." *Urban Affairs Review*, 42:3 (January 2007) 410-422.
- Luksetich, William. "Government Funding and Nonprofit Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37:3 (September 2008) 434-442.
- Middleton Stone, Melissa, Mark A. Hager, and Jennifer J. Griffin. "Organizational Characteristics and Funding Environments: A Study of a Population of United Way-Affiliated Nonprofits." *Public Administration Review*, 61:3 (May/June 2001) 276-289.
- Morena, Edouard. "Funding and the Future of the Global Justice Movement." *Development*, 49:2 (2006) 29-33.
- Morino, Mario. *Leap of Reason: Managing to Outcomes in an Era of Scarcity*. Washington, D.C.: Venture Philanthropy Partners, 2012.
- Mosley, Jennifer E., Matthew P. Maronick, and Hagai Katz. "How Organizational Characteristics Affect the Adaptive Tactics Used by Human Service Nonprofit Managers Confronting Financial Uncertainty." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:3 (Spring 2012) 281-303.
- Mosley, Jennifer E. "Institutionalization, Privatization, and Political Opportunity: What Tactical Choices Reveal About the Policy Advocacy of Human Service Nonprofits." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:3 (2011) 435-457.
- Okorley, Ernest L. and Edmund E. Nkrumah. "Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations: Lessons from a Ghanaian context." *International Journal of Social Economics* 39:5 (2012) 330-341.
- Oller, Santiago Daroca. "Power Relations in the Financial Aid Chain." *Development*, 49:2 (2006) 34-39.
- O'Regan, Katherine and Sharon Oster. "Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Non-profit Contractors." *Journal of Policy Analysis and Management*, 21:3 (2002) 359-379.
- Perrow, Charles. *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd edition. New York: McGraw Hill, 1986.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- Prahalad, C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2004.
- Pratt, John W. and Zeckhauser, Richard J., "Principals and Agents: An Overview," in Pratt, John W. and Zeckhauser, Richard J., *Principals and Agents: The Structure of Business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985.
- Rasler, Tom. *ROI For Nonprofits: The New Key to Sustainability*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2007.
- Robert Wood Johnson Foundation. *Engaging the Business Community, A Guide to Business Outreach*.
<http://www.coveringkidsandfamilies.org/actioncenter/files/BusinessComplete.pdf>.

- Sadoun, Britta. "Donor Policies and the Financial Autonomy of Development NGOs." *Development*, 49:2 (2006) 45–51.
- Salamon, Lester M., Ed. *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Actors and Tools Reshaping Global Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Salamon, Lester M. *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press, 2014.
- Salamon, Lester M. *Philanthropication thru Privatization: Building Permanent Endowments for the Common Good*. Bologna, Italy: il Mulino, 2014.
- Salamon, Lester M. "What Would Google Do? Designing Appropriate Social Impact Measurement Systems." *Community Development Investment Review*, 7:2 (December 2011): 43-47.
- Salamon, Lester M. and Stephanie Lessans Geller with the assistance of Susan C. Lorentz. *Nonprofit America: A Force for Democracy?* Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2008
- Salamon, Lester M., Wojciech Sokolowski, and Associates. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume 2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004.
- Salamon, Lester M. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press, 2002.
- Salamon, Lester M. *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1995.
- Schmid, Hillel, Michal Bar, and Ronit Nirel. "Advocacy Activities in Nonprofit Human Service Organizations Implications for Policy." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37:4 (2008) 581-602.
- Shaw, Sally and Justine B. Allen. "To Be a Business and to Keep Our Humanity: A Critical Management Studies Analysis of the Relationship Between a Funder and Nonprofit Community Organizations." *Nonprofit Management & Leadership*, 20:1 (Fall 2009) 83-96.
- Stapenhurst, Rick and Mitchell O'Brien. "Accountability in Governance." New York: World Bank. <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>.
- Suárez, David F. "Grant Making as Advocacy: The Emergence of Social Justice Philanthropy." *Nonprofit Management & Leadership*, 22:3 (Spring 2012) 259-280.
- Tzetzes, John. *Book of Histories* (Chiliades). Trans. Francis R. Walton. Lipsiae, 1826.
- Tuan, Melinda, "Capacity Builders and Venture Philanthropy," Chapter 7 in Salamon, *New Frontiers of Philanthropy* (2014).
- U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: 2012* (131st Edition). Washington, DC, 2011. http://www.census.gov/compendia/statab/cats/banking_finance_insurance/financial_assets_and_liabilities.html.
- Vanderwoerd, James R., "How Faith-Based Social Service Organizations Manage Secular Pressures Associated with Government Funding." *Nonprofit Management & Leadership*, 14:3 (Spring 2004) 239-262.
- Vacekova, Gabriela and Maria Svidronova. "The Non-Government Organizations in Slovakia and Austria and the Current State of Their Self-Financing." Masaryk University Working Paper, June 2013. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260963>
- Vincent, Fernand. "NGOs, Social Movements, External Funding and Dependency." *Development*, 49:2 (2006) 22–28.
- Weerawardena, Jay, Robert E. McDonald, and Gillian Sullivan Mort. "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation." *Journal of World Business*, 45 (2010) 346–356.

- Yanacopulos, Helen. "The strategies that bind: NGO coalitions and their influence." *Global Networks*, 5:1 (2005) 93–110.
- Zimmermann, Jo An M., Bonnie W. Stevens, Brenda Thames, Christopher M. Sieverdes, and Gwynn M. Powell. "The DIRECTIONS Nonprofit Resource Assessment Model: A Tool for Small Nonprofit Organizations." *Nonprofit Management & Leadership*, 14:1 (Fall 2003) 79-91.
- Yilmaz, Murat. "Funding Social Movements Through Fair Trade." *Development*, 49:2 (2006) 40–44.



GLOBAL PARTNERSHIP FOR SOCIAL ACCOUNTABILITY

Para más información:

Global Partnership for Social Accountability

The World Bank

1818 H Street NW

Washington DC 20433

Tel.: +1 202-458-5721

www.theGPSA.org

www.GPSAknowledge.org