



La ONG del siglo XXI

En el Mercado, por el cambio

SustainAbility™

SustainAbility



The Global Compact



United Nations Environment Programme

01	Prólogos
02	Resumen ejecutivo
04	Capítulo 1 Las ONG en el punto de mira
06	Capítulo 2 Cambio de paradigma
10	Capítulo 3 El negocio de las ONG
20	Capítulo 4 Agenda XXI: Gobierno de las ONG
26	Capítulo 5 De la inteligencia del mercado a los mercados inteligentes
36	Capítulo 6 Llevando el cambio a los mercados
46	Capítulo 7 Conclusiones y recomendaciones
52	Apéndice 1 Centros de Excelencia
53	Apéndice 2 Entrevistas y participantes de los Seminarios
55	Apéndice 3 Notas

Créditos

Esta traducción, financiada por AVINA, ha sido posible gracias al acuerdo de colaboración entre SustainAbility y Fundación Ecología y Desarrollo.

Traducción y corrección de pruebas a cargo de Fundación Ecología y Desarrollo (www.ecodes.org) y Cillero & de Motta Traducción (www.cillero-demotta.com).

©SustainAbility

©Por la traducción Fundación Ecología y Desarrollo

ISBN: 84-930817-5-2

Maquetación e Impresión ARPIrelieve, S.A.

Depósito Legal: Z-1632/05

Agradecimientos

Para SustainAbility *La ONG del Siglo XXI* forma parte de un proceso continuo de aprendizaje. La amplia investigación que se ha llevado a cabo para confeccionar este informe ha sido posible sólo gracias a la ayuda activa y el apoyo de un amplio número de organizaciones e individuos. Por encima de todos destacan nuestros colaboradores en el proyecto, Gavin Power y Vivian Smith del equipo del Pacto Mundial de Naciones Unidas (UN Global Compact) y Jacqueline Aloisi de Larderel y Cornelis van der Lugt del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (United Nations Environment Programme).

Agradecemos especialmente el apoyo financiero de nuestros socios estratégicos, Novo Nordisk y VanCity Savings Credit Union, e igualmente deseamos mostrar un caluroso agradecimiento a nuestros restantes patrocinadores, DuPont, Holcim y la Corporación Financiera Internacional (CFI, International Finance Corporation) por su generoso apoyo para el proyecto.

En los cuatro seminarios que nos proporcionaron información adicional para el proyecto participaron numerosas personas. En particular queremos agradecer el apoyo de Vivian y Gavin por organizar con nosotros los seminarios del Foro Social Mundial de Porto Alegre y de Nueva York, a Rita Clifton de Interbrand por su apoyo en la organización de nuestro seminario de Londres, y a Priscilla Boucher de VanCity y a Suzan Hawkes de Impacs por su valiosa ayuda en la organización del seminario final de Vancouver.

Mantenemos una deuda de gratitud con nuestro Grupo Asesor del Proyecto, formado por Priscilla Bouches (VanCity Credit Savings Union), Jed Emerson (Hewlett Foundation), Barbara Fiorito (Oxfam America), Vernon Jennings (Novo Nordisk), Miklos Marschall (Transparency International), Viraf Mehta (Partners in Change) y Simon Zadek (AccountAbility), por sus comentarios a los primeros borradores de nuestro libro blanco y posteriormente al informe final.

Finalmente, queremos agradecer el apoyo en la investigación de Infonic, la ayuda con la terminología de Catalysis, así como el apoyo en la organización de los seminarios, las entrevistas y la revisión de los primeros borradores de otros miembros del Equipo Principal de SustainAbility, en especial a Jodie Thorpe, Kavita Prakash-Mani, Tell Muenzing, Yasmin Crowther y Geoff Lye.

La investigación y conclusiones que se presentan en este informe no han sido aprobadas formalmente por las organizaciones patrocinadoras (indicadas anteriormente) y

por tanto son responsabilidad exclusiva de SustainAbility. La opinión es responsabilidad de SustainAbility-. También los errores. Si encuentra alguno, le rogamos que nos lo haga saber.

La globalización es algo que va más allá de la expansión de los mercados. También es un proceso que difunde ideas y crea redes. Quizá más que ninguna otra institución, las organizaciones no gubernamentales, ONG, han aprovechado, e impulsado, estos cambios. Dada la naturaleza global de estas tendencias, es para nosotros un gran placer presentarles la traducción española de nuestro informe. Esperamos que sea de utilidad para la creciente comunidad de ONG, empresas, individuos y gobiernos en países de habla hispana interesados en el rol que las ONG pueden jugar en la construcción de un desarrollo sostenible.



Novo Nordisk

Vancity

VanCity



DuPont



Holcim



Corporación Financiera Internacional

Prólogo de SustainAbility

La ONG del Siglo XXI constituye una primera fase de una nueva etapa de nuestro trabajo sobre el programa impulsado por las ONG, y sobre los programas estratégicos, de rendición de cuentas y de gobierno organizativo que éstas comienzan a esbozar. El informe es, en parte, una actualización del trabajo que SustainAbility ha llevado a cabo durante más de una década sobre la evolución de las relaciones entre las empresas y la sociedad civil, y particularmente entre las empresas y las ONG. Pero se trata también de una provocación con el fin de que las propias ONG se cuestionen su propio pensamiento, el sentido de su misión y sus estrategias.

Al escribir este informe, nos dirigimos a las ONG y a aquellos que las sustentan económicamente, no obstante esperamos que los lectores del sector público y del privado encuentren en él una guía útil sobre las futuras prioridades de estas organizaciones. No se trata ya de una simple cuestión de poner en riesgo la reputación de estos sectores, sino de considerarlos potenciales impulsores del mercado. A medida que la experiencia y los contactos de las ONG se hacen mayores, serán consideradas por las empresas, inversores y organismos públicos serios como una fuente, directa o indirecta, de información relevante sobre el mercado. La lógica es la siguiente, si las ONG condicionan a los mercados y éstos a su vez a las empresas, entonces las compañías que comprendan hacia donde se dirigen las ONG podrán ir por delante de sus competidores.

La base de este informe es una amplia revisión bibliográfica, entrevistas con casi 200 personalidades de todo el mundo y cuatro seminarios que tuvieron lugar en Brasil, Canadá, Reino Unido y Estados Unidos. Además de mostrar nuestro agradecimiento a quienes fueron entrevistados (páginas 53 y 54), deseamos mostrar nuestra gratitud al equipo del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UN Environment Programme), a nuestros patrocinadores (Novo Nordisk, VanCity, DuPont, Holcim y la Corporación Financiera Internacional), a las ONG asociadas al proyecto y al equipo del proyecto. Gracias a todos.

Seb Beloe

Director, Investigación y Defensa de la Causa.
John Elkington
Presidente, SustainAbility.

Prólogo del Pacto Mundial

El cambio estratégico de muchas organizaciones no gubernamentales, con objeto de convertirse en participantes activos dentro del sistema de mercado, tiene profundas implicaciones para las iniciativas de múltiples grupos de interés (*multi-stakeholder*) que tienen como finalidad un cambio económico y social positivo.

Para algunos agentes de la sociedad civil, el enfrentamiento, que ha resultado ser un medio muy eficaz para aumentar la conciencia sobre los principales problemas, se ha unido a la cooperación con otros grupos de interés, entre los que se cuentan las empresas, para lograr soluciones a los retos globales inminentes.

Una de las principales razones de este cambio proviene de la concepción de que muchos de los problemas actuales requieren respuestas de múltiples grupos de interés. Además, se hace necesario, dada la supremacía de las demandas en los mercados, que los agentes sociales se pongan al día en los fundamentos del mercado actual con el fin de alcanzar sus objetivos.

El Pacto Mundial es un experimento ambicioso de colaboración de múltiples grupos de interés dirigido a incorporar los principios universales sobre derechos humanos, trabajo y medio ambiente a los mercados globales. Las conclusiones de este informe son importantes para el Pacto Mundial, que sólo podrá tener éxito en la medida en que las empresas, los trabajadores y la sociedad civil trabajen juntas. Diversas ONG internacionales junto con numerosas ONG locales están implicadas activamente en el Pacto Mundial en este momento. Todas forman parte de la red mundial de grupos de interés del Pacto.

Este informe servirá, además, de ayuda para proporcionar información a un grupo de alto nivel en Naciones Unidas que está actualmente examinando la interacción entre la sociedad civil y el sistema de las Naciones Unidas en su totalidad.

Celebramos que SustainAbility una vez más amplíe los límites del pensamiento actual y de esta forma provoque nuevos debates y discusiones. Estamos seguros de que este nuevo informe logrará una mayor comprensión de las tendencias y dinámicas principales que se están desarrollando en el seno del movimiento de la sociedad civil.

Georg Kell

Director Ejecutivo, Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Prólogo del PNUMA

La primera conferencia sobre el medio ambiente de Naciones Unidas, que se celebró en Estocolmo en 1972, destacó que la contaminación no conoce fronteras. Veinte años más tarde, en la Cumbre de la Tierra celebrado en Río de Janeiro, el acento se puso en la conexión entre el medio ambiente y el desarrollo. La Cumbre de Johannesburgo del año pasado enfatizó el concepto de desarrollo sostenible, en especial se destacó la necesidad de un nuevo modelo de desarrollo en nuestro mundo globalizado. También se llamó la atención sobre las responsabilidades sociales y medioambientales del mundo empresarial.

PNUMA ha estado trabajando durante muchos años con empresas e industrias con el objetivo de lograr un compromiso de los diferentes sectores en el esfuerzo de lograr producción y un consumo sostenibles. Desde 1984 una producción hemos auspiciado encuentros anuales de consulta con asociaciones de comercio e industria en los que se han implicado cada vez más ONG y sindicatos. Estos diálogos crearon conciencia de los nuevos retos entre las organizaciones y les dotaron de instrumentos para promover el cambio en sus propios ámbitos de actuación. PNUMA ha servido de ayuda para sentar en una misma mesa a los diversos grupos de interés, proporcionando una plataforma neutral para la discusión de los problemas principales. En muchas ocasiones, no obstante, diversas partes se han cuestionado el papel y representatividad de otros agentes.

En esta publicación, SustainAbility sigue la tradición de nuestra *serie Engaging Stakeholders (Comprometiéndose con los grupos de interés)* en la que tratamos de enfrentarnos de forma directa a los principales problemas. Por ejemplo, ¿Cómo acometen las ONG su trabajo con las empresas? No existe una solución universal. Todos nos enfrentamos a complejos roles sociales, la diversidad del desarrollo sostenible requiere una diversidad de enfoques de todos los agentes, incluyendo a las ONG.

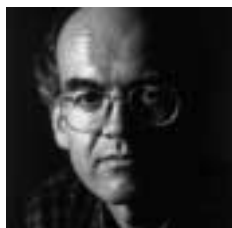
Durante dieciséis años como directora de PNUMA DTIE, he aprendido que es necesario desarrollar nuestra visión compartida sin dejar de mantener los pies en el suelo. Ésta es la razón por la que durante este tiempo he disfrutado tanto de nuestra asociación con SustainAbility, la cual, espero que haya aportado nuevas ideas y nos haya iluminado en el debate sobre la sostenibilidad.

Jacqueline Aloisi de Lardere

Directora Ejecutiva Adjunta, Director de PNUMA, PNUMA DTIE (Division of Technology, Industry and Economics).



Seb Beloe



John Elkington



Katie Fry Hester



Sue Newell



Georg Kell



Jacqueline Aloisi
de Lardere

Resumen y comentarios

En este momento, el sector no lucrativo tiene un valor superior a un billón (millón de millones) de dólares en todo el mundo.⁰¹ Como resultado, atrae una atención creciente, aunque no siempre favorable. Por ejemplo, la consultora de gestión McKinsey & Company mantiene que sólo el sector no lucrativo en EEUU podría generar un valor de al menos 100 mil millones de dólares adicionales si alterara sus prácticas operativas y su gestión.⁰² Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que tiempo atrás se oponían y actuaban al margen del sistema, se están integrando en él (Panel 0.1). De esta forma esperamos un creciente interés por las prioridades de las ONG, sus estrategias, su rendición de cuentas y sus modelos de negocio.

Telón de fondo: el paisaje cambiante

El proyecto *La ONG del Siglo XXI* constituye nuestro séptimo estudio del entorno ONG, pero es el primero que cuenta con apoyo de un amplio consorcio de ONG y agentes de los sectores público y privado. El proyecto ha detectado temblores incipientes que creemos que representan alarmantes señales de movimientos sísmicos que alterarán el paisaje en el que las ONG operan. Nuestra valoración de sus implicaciones se muestra en los paneles 0.1 y 0.2.

Más allá de estas previsiones de futuro, hemos identificado varios asuntos clave que tendrán una profunda influencia en el papel, las relaciones con otros agentes y las responsabilidades de las ONG del siglo XXI. Son las siguientes:

De la inteligencia del mercado a los mercados inteligentes: Pocas ONG destinan actualmente su tiempo a pensar en las empresas, y menos aún en los mercados. A pesar de ello tienen una profunda influencia en ambos. La evidencia, por el contrario sugiere que es necesario que se comprometan e influyan en los mercados más directamente. La pregunta clave es ¿Cómo podemos civilizar el capitalismo a través de los mercados? El panel 5.1 (página 27) esboza cinco áreas principales de respuesta: campañas contra las empresas, inteligencia de mercado, compromiso de mercado, mercados inteligentes y trastornos de los mercados.

Panel 0.1
'Antiguas' y 'nuevas' ONG

Asunto	Siglo XXI	Asunto	Comentarios
Estatus	«Outsiders»	«Insiders»	Las ONG del siglo XX pasaron la segunda parte del siglo como outsiders, retando al sistema. Las ONG del siglo XXI se integrarán en él progresivamente.
Atención	Problemas	Soluciones	Las ONG del siglo XX se centraron en los problemas, considerados como síntomas del fracaso del mercado. Las ONG del siglo XXI se ocuparán de las soluciones que se logran a través de los mercados (y a menudo mediante su trastorno).
Estructura	Instituciones	Redes	Muchas ONG del siglo XX comenzaron como pequeñas instituciones, y más tarde se hicieron mayores. El crecimiento continuará, pero las ONG del siglo XXI invertirán fuertemente en redes.
Financiación	Culpa	Inversión	Gran parte de la financiación de las ONG del siglo XX tuvo como origen los sentimientos públicos de ira o culpa. Las ONG del siglo XXI tratarán de persuadir a los patrocinadores de que son buenas inversiones.
Visión del mundo	1 - D	3 - D	Las ONG del siglo XX se comunicaban mediante eslóganes en campañas con un único asunto. El programa del siglo XXI será multidimensional, igual que las ONG de mayor éxito.
Rendición de cuentas	Ad hoc	Estratégico	La mayoría de las ONG del siglo XX seguían las reglas de las organizaciones benéficas. Las ONG del siglo XXI adoptarán las mejores prácticas respecto a transparencia, rendición de cuentas y gobierno organizativo.

Fuente: SustainAbility 2003 ©

Globalización: Pocos entrevistados consideran que la globalización haya terminado. La mayoría de los indicadores sugieren que el proceso continúa.⁰⁴ Puede que, paradójicamente, muchas ONG estén hoy en día a favor de más globalización, no de menos. Pero destacan que es necesario redirigirse hacia la "globalización de los derechos humanos, la justicia y la rendición de cuentas para aquellos que abusen de esos derechos". Un creciente número de ONG está trabajando activamente para entender cómo puede guiarse el proceso de globalización con objeto de crear y distribuir mayores beneficios sociales y medioambientales.

Explosión de la sociedad civil: Según los datos disponibles actualmente, es probable que crezca el número de ONG y de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Lo mismo se prevé de su tamaño, alcance e influencia. Estas personas, sean quienes sean y estén donde estén, se guían por principios que normalmente difieren de aquellos que tienen como prioritarios las principales instituciones económicas y políticas. Y desde luego constituye un hecho extraordinario que el sector no lucrativo mundial, con sus ingresos superiores a 1 billón de dólares, pueda considerarse ahora como la octava economía del mundo.⁰⁴

Gobierno de la ONG: Existe presión en este sentido, los consejeros y directores de las ONG se enfrentan a nuevos retos. Hoy en día se espera que los consejos de administración de las entidades no lucrativas:

- Gobiernen para determinar la dirección de la organización y para realizar planes y políticas;
- Contratar, apoyar y evaluar a los principales ejecutivos;
- Aprobar presupuestos y hacer seguimiento de los gastos;
- Recaudar fondos, y
- Promover la causa de la organización.

Mañana, además, deberán gestionar cuatro áreas de riesgo y oportunidad tal como se muestran en el panel 0.2. Haremos uso del análisis DAFO para el sector de las ONG en el capítulo 6 (páginas 36 a 45) con el fin de evaluar su capacidad para gestionar una quinta tensión, el compromiso con las empresas y los mercados.

Panel 0.2

Herramienta de diseño de mapa de riesgo para los órganos directivos de ONG



Rendición de cuentas

- Materias relacionadas con los distintos grupos de interés.
- Materias relacionadas con las circunscripciones.
- Campañas “responsables” (TCR).
- Posicionamiento competitivo.
- Explotación de la marca.
- Absorción de la empresa.

Transparencia

- Publicación de informes sobre finanzas y ética.
- Retribución del director y el personal.
- Políticas y prácticas de promoción.
- Informes TCR.
- Mecanismos de garantía TCR.

Financiación

- Adecuada a las necesidades actuales.
- Adecuada a las necesidades futuras.
- Fuentes de financiación.
- Métodos para recaudar fondos.
- % de asignación a la «causa».

Códigos de conducta

- Objetivos y pautas profesionales.
- Herramientas de RSC, por ejemplo GRI, AA1000.
- Puntos de referencia para los grupos de interés.
- Satisfacción de los grupos de interés.
- Códigos de conducta de TCR requeridos a los proveedores y colaboradores.

TCR: Triple Cuenta de Resultados

Fuente: SustainAbility 2003 ©

Conclusiones

Nuestras conclusiones en titulares son:

- 1 Aunque no son aceptadas universalmente, las ONG, las organizaciones similares a éstas y las OSC tienen un papel cada vez más vital en las sociedades democráticas y en aquellas que están en vías de serlo.
- 2 Los retos a los que se enfrentan están creciendo, y continuarán haciéndolo.
- 3 Aunque los gobiernos y las empresas puedan resistirse a sus acciones, existe actualmente un verdadero interés en el papel potencial que las ONG pueden jugar para desarrollar y llevar a cabo soluciones.
- 4 Como resultado se está abriendo un espacio de oportunidad orientado al mercado, pero ello a menudo requerirá soluciones que no se basen simplemente en respuestas simples.
- 5 Esto representa un reto incluso para las ONG menos contestatarias, pues las asociaciones con los sectores público y privado son cada vez más necesarias para lograr el cambio.
- 6 Durante el proceso se desarrollan nuevas formas de competencia en el “mercado de las ONG”, con nuevos entrantes como empresas, redes de negocios, redes de ONG y emprendedores sociales, difuminándose de esta forma los límites tradicionales.
- 7 Por ello, tanto las ONG de carácter nacional como las de carácter internacional deben prestar más atención a la marca y el posicionamiento competitivo.
- 8 De forma paralela, la tendencia hacia la integración en la corriente dominante está exponiendo a las ONG establecidas a que rindan nuevas cuentas.
- 9 Pero todo esto está ocurriendo en un momento en el que las fuentes tradicionales de financiación de las ONG se están viendo restringidas.
- 10 Finalmente, percibimos una urgente necesidad de revisar, y desarrollar, los “modelos de negocio” de las ONG.

Recomendaciones

Entonces, ¿qué deben hacer las ONG?

Lo primero: darse cuenta de que los mercados son fundamentales para su futuro. Los mercados están convirtiéndose en canales legítimos para el cambio social, y es probable que sean, en resumidas cuentas, más eficientes y eficaces que muchos de los enfoques tradicionales. Pero las reglas del juego serán claramente muy distintas.

Segundo, las ONG necesitan determinar dónde están y dónde deberían estar respecto al modelo de las cinco etapas (página 27), además deben explorar algunos aspectos de su propio plan de acción, como las fortalezas y debilidades indicadas en la herramienta de diseño de mapa de riesgos (más arriba) y mediante el análisis DAFO (página 37). En la página 49 se ofrecen recomendaciones para quienes financian a las ONG, y las directrices para las empresas interesadas en trabajar con las ONG se pueden encontrar en las páginas 26 a 35.

Introducción: ¿Por qué las ONG?

Cuando SustainAbility examinó por primera vez el mundo de las ONG en 1987⁰⁵ la escasa e influencia de este movimiento era ya considerable, pero su evolución posterior, impulsada por el proceso de globalización, ha sido extraordinaria. El proyecto *La ONG del siglo XXI* supone nuestra séptima investigación en el mundo de las ONG⁰⁶, pero es el primero en recibir apoyos de un consorcio de ONG y colaboradores de los sectores público y privado. Todas nuestras investigaciones anteriores han examinado los aspectos de la interacción entre ONG, empresas y mercados, pero este último proyecto ha detectado temblores incipientes que creemos que representan señales inminentes de cambios sísmicos en el entorno en el que las ONG llevan a cabo sus actividades.

Pero, ¿por qué centrarse en las ONG?, y ¿por qué en este momento?. Una razón fundamental es que existe un interés creciente en el papel e impacto de la “sociedad civil”, definida habitualmente como la que representa aquel conjunto de instituciones, organizaciones y comportamientos situados en el espacio que se encuentra entre el estado, el mercado y la familia. El apéndice 1 enumera algunos centros de excelencia en este área. La forma en la que los investigadores de la sociedad civil consideran a las ONG ha sido bien resumida por Michael Edwards, de la Ford Foundation: “Si la sociedad civil fuera un iceberg, entonces las ONG estarían entre los picos más altos que sobresalen de la línea de flotación, dejando al grueso de los grupos de comunidades, asociaciones informales, partidos políticos y redes sociales sentados silenciosamente (pero no de forma pasiva) por debajo”⁰⁷.

Las ONG activistas son las tropas de choque de la sociedad civil, pero hay muchas otras formas de ONG que se dedican, entre otras cosas, al análisis, a las relaciones, a ejercer presión detrás del escenario, o a la prestación de servicios. Sea cual sea su actividad, el papel y las responsabilidades de las ONG ha salido a la luz pública tras los profundos cambios que siguieron al colapso de los regímenes del bloque comunista.

La globalización del capitalismo ha estado acompañada de oleadas sucesivas de liberalización y privatización en los mercados a lo largo de todo el mundo. Estas tendencias, a su vez, han proporcionado una rica variedad de problemas a los que enfrentarse para la sociedad civil en general y para las ONG en particular.

La globalización podría haber retrocedido en 2003, pero nuestra investigación indica que podríamos estar asistiendo a un cambio estructural en el ‘entorno comercial’ en el que las ONG llevan a cabo sus actividades. El principal foco de atención de este trabajo yace en las grandes ONG internacionales y con presencia de marca, aunque también hemos entrevistado a un espectro de grupos nacionales que actúan en diversos países a lo largo del mundo. Hemos investigado las nuevas prioridades promovidas por estas ONG así como los principales retos a los que están comenzando a enfrentarse. Como puede traducirse de la implicación de las principales ONG tanto en su apoyo a este proyecto como en su papel de miembros de nuestro grupo asesor del proyecto (véase la portada), nuestro objetivo explícito a lo largo del mismo ha sido planificar el nuevo programa, con el fin de ayudar a las ONG a responder a los nuevos retos eficiente, eficazmente y con puntualidad.

La lógica que subyace al destacar las ONG y las nuevas tendencias en su entorno de actuación es la siguiente:

- Primero, las ONG internacionales conforman y dirigen de manera notable los programas de responsabilidad corporativa y sostenibilidad.
- Segundo, como resultado, las ONG representan buenos indicadores del lugar hacia el cual las prioridades empresariales y políticas irán en el futuro.
- Tercero, dada la escala de los cambios necesarios para asegurar el desarrollo sostenible en el mundo, su papel será considerado cada vez más importante.
- Pero, en cuarto lugar, se enfrentan a una competencia creciente por el “espacio en la mente” del público, los políticos y las empresas, en la medida que otros agentes que adoptan sus puntos de vista, lenguaje, estilo de actuación y tácticas están interesados en introducir cambios.
- Quinto, en la medida que algunas ONG se convierten en marcas importantes y se aproximan a la corriente dominante, se enfrentan a cada vez más peticiones de mayor transparencia y de rendición de cuentas.
- Y, sexto, a medida que el entorno varía a su alrededor, algunas de las ONG más conscientes se dan cuenta de la cada vez más urgente necesidad de revisar y redefinir su papel, responsabilidades y modelos de negocio.

La investigación

Nuestra investigación se ha llevado a cabo entre septiembre de 2002 y mayo de 2003. Las entrevistas con ONG líderes de distintas regiones han sido uno de los elementos más importantes de este trabajo (páginas 53 y 54). En total, hemos implicado a cerca de 200 personas en la investigación, bien como entrevistados o como participantes en los seminarios⁰⁸. La selección se realizó teniendo en cuenta criterios tales como la geografía, especialización, referencias de colegas y tamaño de la organización a la que representan⁰⁹. Nuestra principal intención ha sido la de comprender los puntos de vista de las ONG; pero hemos hablado también con personas importantes en fundaciones, gobiernos, empresas y universidades con el fin de entender el contexto en el que las ONG actúan. En función de esas averiguaciones hemos tratado de extrapolar, leyendo entre líneas nuestras entrevistas, para generar una perspectiva de hacia dónde deben dirigirse las ONG internacionales y sus prioridades.

Estamos dispuestos a admitir que las organizaciones consideradas en este informe pertenecen al Norte, y que existe un sesgo a favor de ONG bien conocidas y de miembros ‘profesionales’. Esto es así en parte porque creemos que estos modelos sirven de ayuda para describir la forma en que irán desarrollándose en otras partes del mundo. Al mismo tiempo, sin embargo, somos conscientes de que las ONG que actúan en los mercados emergentes se enfrentan a oportunidades y restricciones diferentes. Nuestras conclusiones en este área se han incluido igualmente en este informe, pero admitimos que es necesaria más investigación para comprender plenamente los problemas en los mercados emergentes.

Está claro que existe un cosmos de ONG y por encima de ellas una amplia sociedad civil que no está totalmente representada en este informe. Sin embargo, aunque pequeña todavía, nuestra base de entrevistados representa una comunidad significativa de ONG y otros líderes. Nuestras conclusiones se basan en este grupo.

El informe

La *ONG del siglo XXI* está pensado para diferentes tipos de lectores. La primera audiencia a la que deseamos alcanzar son las ONG y aquellos que las financian, con recomendaciones específicas para ellos en el capítulo 7. Creemos también que el estudio será de interés para miembros de la comunidad empresarial que deseen comprender mejor cómo serán las ONG del mañana y a dónde se dirigen sus prioridades. En particular el informe proporciona directrices para asociaciones eficaces entre las ONG y las empresas (capítulo 5). La estructura del informe es la siguiente:

- El capítulo 2 centra su mirada en los cambios políticos y del mercado que están causando un “Cambio de Paradigma” que a su vez transforma el “mercado” de las ONG.
- El capítulo 3 está enfocado al “Negocio de las ONG”, y muestra diez cuestiones principales acerca de su papel y forma de actuar.
- Posteriormente, el **capítulo 4** describe con detalle los cuatro retos a los que se enfrentan los órganos de gobierno de las ONG.
- El capítulo 5 profundiza en mayor medida en un quinto reto, se investiga cómo el compromiso de las ONG con las empresas está cambiando “Desde la Inteligencia de Mercado hasta los Mercados Inteligentes” y se analizan las consecuencias para las ONG.
- En el capítulo 6 se aplica a las ONG el análisis DAFO, tan habitual en las empresas, para preguntarse las posibilidades de éxito con las que cuentan para “Llevar cambios a los Mercados”.
- En el capítulo 7 se enumeran las principales conclusiones y recomendaciones y se señala una serie de 21 retos internos y externos para las ONG internacionales, además de citarse un conjunto de “factores imponderables”.

Panel 1.1 Definiciones

Rendición de cuentas

Un agente (sea un individuo o una organización) “rinde cuentas cuando se da cuenta de que ha hecho una promesa para hacer algo, y ha aceptado la responsabilidad moral y legal de tratar de hacer lo posible para cumplirla”¹⁰.

Sociedad Civil

La sociedad civil es el conjunto de instituciones, organizaciones y comportamientos situados entre el estado, el mercado y la familia. De manera más específica, se incluyen organizaciones de voluntarios y no gubernamentales de muy diferentes tipos, instituciones filantrópicas, movimientos sociales y políticos, otras formas de participación y compromiso social y los valores y pautas culturales asociados a todos ellos¹¹.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La RSC significa para las empresas un compromiso continuo de comportamiento ético y de contribuir al desarrollo económico al mismo tiempo que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general¹².

Mercados Emergentes

Países en desarrollo que se considera que tienen acceso a los mercados internacionales de capitales, de forma que se crean oportunidades para atraer flujos privados de capitales¹³.

Mercado

Condiciones que permiten a los individuos o a los grupos de individuos la oportunidad de comprar o vender bienes o servicios¹⁴.

ONG

Organización autogestionada, privada, sin ánimo de lucro, orientada hacia la mejora de la calidad de vida de personas desfavorecidas¹⁵.

Colaboración (partnership)

Es una alianza intersectorial en la cual los individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo para trabajar juntos con el fin de cumplir con una obligación o llevar a cabo una tarea específica, compartir tanto los riesgos como los beneficios y hacer balance de la relación y revisar el acuerdo con regularidad¹⁶.

Empresa Social

Una empresa cuyo principal objetivo es generar beneficio social, con la finalidad secundaria de lograr un retorno justo para los inversores¹⁷.

Emprendedor social

Un agente del cambio social que crea nuevas formas de satisfacer necesidades sociales o medioambientales a través del mercado¹⁸.

Capitalismo sostenible

Un sistema de capitalismo que conserva la salud a largo plazo de los distintos sistemas económicos, sociales y medioambientales de los que depende.

Desarrollo sostenible

El desarrollo es sostenible allí donde “satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”¹⁹.

Triple Cuenta de Resultados (TCR)

Un marco para medir y gestionar valor económico, social y medioambiental creado o destruido.

Para más información puede acudir a www.sustainability.com

Las ONG activistas
constituyen la fuerza
de choque de la
sociedad civil

Cambio de Paradigma



Las ONG están entrando en un amplio espacio de oportunidades, pero también se enfrentan a una competencia creciente

Los retadores se ven retados

Guste o no, las ONG están experimentando un cambio de paradigma. El entorno en el cual evolucionaron y explotaron está mutando. Algunas tendencias corren a su favor, otras no. Las protestas antiglobalización, que se sustentaban en una corriente de apoyo popular, han terminado por definir la última oleada de preocupación pública por los problemas sociales y medioambientales²⁰. Pero a medida que 2003 despertaba, una parte importante del mundo se veía distraída con los temores más urgentes acerca de la “seguridad” y de la “guerra contra el terror” global dirigida por la nueva hiperpotencia mundial, los Estados Unidos.

La globalización, si no realmente en retirada, parece que ha dado pasos atrás en muchos aspectos. Los fracasos del multilateralismo en Irak, los cismas políticos en la Unión Europea, la reacción violenta en muchas regiones del mundo, entre ellas el mundo islámico, la fallida Ronda Doha de negociaciones comerciales, el proteccionismo incipiente, el SARS (Síndrome Respiratorio Agudo y Severo), son solamente algunos de los factores que han socavado la confianza en nuestras economías y en la globalización²¹.

A pesar de estas incertidumbres, sin embargo, pocos entrevistados creen que el proceso de globalización haya concluido realmente. La mayoría de los indicadores de globalización continúa incrementándose²². De hecho, quizás de forma paradójica, numerosas ONG reclaman más globalización, no menos. Sin embargo, en este proceso enfatizan la necesidad de redirigirse hacia “la globalización de los derechos humanos, la justicia y la rendición de cuentas de aquellos que abusan de estos derechos”²³. Por ejemplo, en los preparativos de la cumbre de Evian del G8 en 2003, el discurso se centró en la “globalización humanizada” y comenzamos a oír hablar de activistas por una globalización alternativa (más que antiglobalización), o “altermondialistas”.

En lugar de simplemente enfrentarse a la globalización, muchas ONG con las que hemos hablado están trabajando de forma activa para comprender cómo pueden guiarse estos procesos con el objeto de crear y distribuir mayores beneficios sociales y medioambientales. Como consecuencia, el nuevo programa que promueven las ONG internacionales se extiende a otras cuestiones, entre ellas las nuevas definiciones de seguridad, gobierno global y empresarial, rendición de cuentas en los mercados financieros, acceso a las necesidades esenciales en los mercados emergentes (por ejemplo, agua potable, energía barata y medicamentos para el VIH/SIDA y otras enfermedades) y el papel de los emprendedores sociales.

No todos, sin embargo, se sienten cómodos con la creciente importancia de las ONG. Mike Moore, el anterior director general de la OMC, no está ni mucho menos solo en su petición de “nuevas reglas de compromiso” entre la sociedad civil, las instituciones internacionales y los gobiernos²⁴. “Las ONG han ido demasiado por su cuenta al identificarse con el interés público”, mantiene Jeffrey E. Garten, Decano de *la Yale School of Management*. “Han gozado de una consideración elevada por la opinión pública sin estar sujetas al mismo control público que se presta a las empresas y los gobiernos”²⁵. Garten concluye, “ha llegado el momento en el que las empresas y los gobiernos reclamen mayor control público de las ONG”.

De manera poco sorprendente, algunas ONG consideran estos retos como intentos de acallar las críticas. En su lugar, mantienen que las ONG de afiliación obtienen su legitimidad de quienes las apoyan, que a menudo se cuentan por millones. Pero estas demandas de transparencia y rendición de cuentas a las ONG sólo pueden crecer a medida que estas organizaciones dejen de ser contestatarias y, en este proceso, manejen mayores flujos financieros y ejerzan una creciente influencia política²⁶.

Esta tendencia ha sido la principal razón por la que SustainAbility ha decidido acometer la presente investigación (la séptima) sobre las ONG. Pero pronto nos dimos cuenta de que si solamente nos fijábamos en la rendición de cuentas por parte de las ONG, nos arriesgaríamos a dejar de lado una tendencia mucho más importante para éstas y la sociedad civil. Está siendo un cambio cada vez más rápido de paradigma, desde la atención del final del siglo XX en los gobiernos y la regulación, hasta la obsesión del siglo XXI con los mercados como principal canal para lograr el desarrollo sostenible²⁷. Este cambio será el principal argumento de *La ONG del siglo XXI*.

La explosión de la sociedad civil

SustainAbility y el Pacto Mundial fueron a principios de 2003 los anfitriones de un seminario que tuvo lugar en el Foro Social Mundial (FSM) de Porto Alegre, Brasil (Panel 5.9). Solamente el número de asistentes al Foro (120.000 según algunas estimaciones) indica que el sector de la sociedad civil está todavía en fase de gran auge. Este supuesto está en el origen de la mayoría de los centros de excelencia (página 52) que siguen la pista de las tendencias de la sociedad civil y las ONG, muchas de ellas prevén un crecimiento adicional en el número de ONG. Entre los factores que destacan están los siguientes:

Panel 2.1 El Grupo Cardoso

En febrero de 2003, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, anunció la formación del “Grupo Cardoso”, para evaluar la interacción entre las Naciones Unidas y las organizaciones de la sociedad civil. El grupo, presidido por el ex-presidente de Brasil Fernando Cardoso, tiene entre sus miembros a personas ilustres que representan a gobiernos, ONG, el sector privado y las universidades.

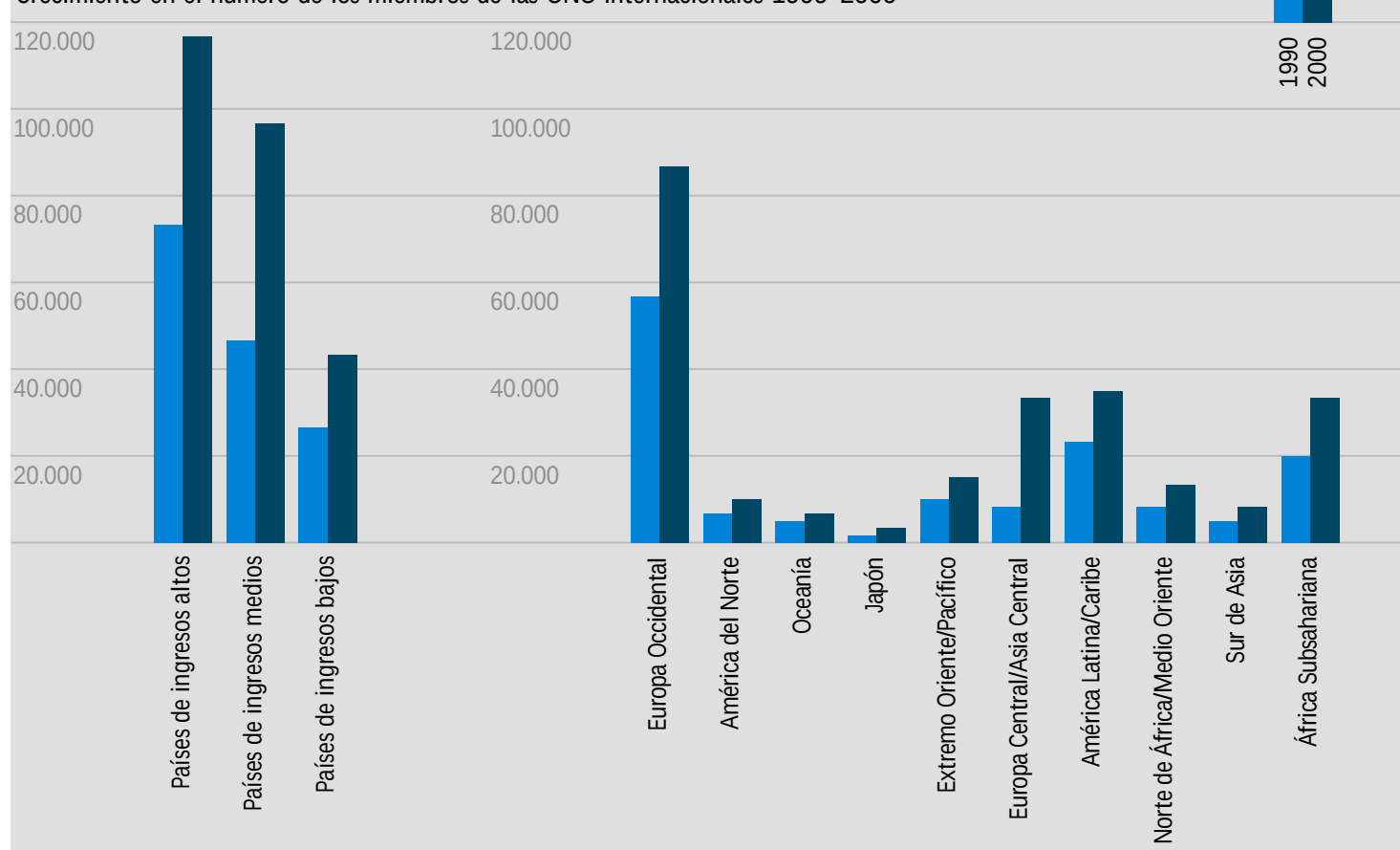
El grupo tendrá en cuenta el crecimiento exponencial del número e influencia de las ONG de la pasada década y su creciente participación en las deliberaciones formales de los órganos y conferencias de las Naciones Unidas. Hoy en día más de 2.000 ONG tienen una posición consultiva en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, y en torno a 1.400 en el Departamento de Información.

Si bien las ONG han sido instrumentos para dirigir la atención internacional a la importancia de la reducción de la pobreza y los derechos humanos, dentro del sistema de las Naciones Unidas han aparecido signos de conflicto. Como Kofi Annan ha observado, “numerosos Estados Miembros están recelosos de la constante presión para abrir espacio a las ONG en sus deliberaciones, mientras que las ONG sienten que no se les permite participar de forma significativa”. Uno de los objetivos del grupo es el examen de las vías que permitan la participación de las ONG de los países en desarrollo.

Guste o no,
las ONG están
experimentando un
cambio de
paradigma

Panel 2.2

Crecimiento en el número de los miembros de las ONG internacionales 1999-2000



Fuente: Union of International Associations

- La apertura de las antiguas economías comunistas y de otras economías en transición o emergentes hacia modelos de mercado, democracia y sociedad civil²⁸.
- La revolución de las comunicaciones, con Internet y otras tecnologías de la información que interconectan y abren posibilidades a individuos y grupos de todo el mundo.
- La retirada del gobierno de numerosos ámbitos en la prestación de servicios, especialmente a las comunidades vulnerables.
- Menor confianza en las instituciones tradicionales (gobiernos, Iglesia, empresas).
- La actual desigualdad social y la continuada degradación ambiental.

Más allá del crecimiento en su número, varios entrevistados predicen otros cambios en el enfoque de las ONG. “Estamos asistiendo a una transformación en cuanto a un cambio social”, indica Paul Gilding, el presidente ejecutivo de la australiana Ecos, y antiguo director ejecutivo de Greenpeace International. “Las fuerzas del mercado se consideran cada vez más legítimas. Y las ONG están comenzando a percibir los cambios en las relaciones entre las empresas y la sociedad. La principal cuestión que deben observar las ONG es la transformación del mercado, así como intentar ser más dialogantes y estratégicas para este fin”.

Un posible resultado es que algunas redes de activistas y ONG comenzarán a usar las fuerzas del mercado de manera más consciente y agresiva para debilitar a determinadas empresas o sectores. Pero, como observa Gilding, “cuando se habla de cómo lograr la transformación del mercado, el problema es que las ONG ignoran absolutamente casi todo sobre cómo trabajan los mercados y las empresas, mientras que las empresas desconocen igualmente cómo trabajar con las ONG”. Queda claro. Sin embargo, muchos miembros de ONG aceptarían probablemente que aún tienen mucho que aprender acerca de las empresas y los mercados. De hecho, resulta significativo que muchas de las personas a las que hemos entrevistado estén dedicando esfuerzos crecientes en este ámbito en la actualidad.

Al igual que los mercados convencionales, es inevitable que el “mercado” de las ONG tenga sus propias subidas y bajadas. Por ejemplo Chris Rose, que ha desempeñado tareas directivas en Amigos de la Tierra (Friends of the Earth), WWF y Greenpeace, se pregunta si la “era dorada” de las ONG de los últimos 30 años está terminando ahora, y sospecha que existe un verdadero riesgo de un cambio a la baja en las expectativas de las ONG “de causa”²⁹.

Las ONG orientadas hacia la prestación de servicios, entre ellas muchas de las mayores ONG mundiales como CARE y Global Vision International, se ven igualmente sujetas a presiones competitivas más intensas. La decreciente financiación pública, las mayores demandas de los beneficiarios y los donantes y los nuevos entrantes en el mercado exigen cada vez más a esos grupos “obtener resultados o morir”, en palabras de Kumi Naidoo de Civicus, un ponente en nuestro seminario de Nueva York sobre la rendición de cuentas de las ONG.

A medida que el nuevo paradigma evolucione, algunos entrevistados se temen que las ONG que una vez salieron hacia el “espacio abierto” (que no había sido definido o colonizado anteriormente) se encuentren que quedan cada vez más reducidas a la limpieza y a rellenar los vacíos que dejan los mercados y gobiernos. Sin embargo, otros insisten en que las ONG y otros elementos de la sociedad civil mutarán para adaptarse a las nuevas condiciones.

En cualquier caso, estas tendencias tendrán importantes consecuencias para las ONG. De hecho, hay quienes creen que éstas están entrando precisamente en su edad dorada, frente a quienes proclaman que su tiempo ya pasó. A pesar de ello, tanto los gobiernos como las empresas deben tener en cuenta los altos niveles de confianza en las ONG que muestra de manera consistente la investigación sobre la opinión pública³⁰.

Se ha descrito a las ONG como el “Quinto Estado en el Gobierno Global”, y las “super –marcas” de ONG disfrutaban de mucho mayores niveles de confianza e influencia que las empresas globales³¹. En los mercados emergentes, algunos gobiernos están también volviéndose hacia las ONG para solicitarles su consejo en los principales asuntos. Vladimir Putin, nada menos, participó recientemente en un Foro Cívico para líderes de ONG con el objetivo de lograr aportaciones a la política gubernamental de Rusia.

Pinzones, no dodos

No hay necesidad de preocuparse, entonces, de que las ONG caminen como los dodos. Por supuesto, a medida que se incorporen a la corriente principal, será más duro para cada ONG permanecer a-parte de la multitud, por ello hemos analizado la creación de marca en las ONG (panel 3.6). Con los datos actuales, sin embargo, lejos de estar en la pendiente resbaladiza hacia la extinción, su número, tamaño, alcance e influencia crecerá probablemente en la década entrante. El Panel 2.2. ilustra el crecimiento notable de las ONG entre 1990 y 2000³².

Recuérdese, sin embargo, que la evolución también implica selección natural. Bastantes personas de las ONG con quienes hemos hablado esperan una “reestructuración”. “Hay necesidad, quizás inminente, de una corrección del mercado en el sector de las ONG”, ha dicho Bob Dunn de Business for Social Responsibility (BSR). ¿Así que, en lugar de los dodos, quizás debemos pensar en los pinzones de Darwin, que mutaban para ocupar nichos ecológicos muy diversos? Verdaderamente, la globalización está generando una buena cantidad de nuevos problemas, abriéndose así nuevos nichos tanto para el activismo como para la prestación de servicios.

“La globalización –mantiene Kumi Naidoo de Civicus– está exacerbando las desigualdades globales, y sus “reglas”, en la medida que podemos llamarlas así, parecen dirigidas por los ricos a expensas de los pobres”³³. Observa que “la globalización, y las fuerzas que la dirigen, está generando un conjunto de retos intratables que de forma descarada atraviesan las fronteras nacionales y que, por su propia definición, desafían las soluciones de carácter nacional. La extensión de la degradación ambiental, el VIH/SIDA, el tráfico de seres humanos, el tráfico de drogas y el terrorismo se ven posibilitados por la globalización”.

Otras voces mantienen igualmente que existen debilidades inherentes en las actuales formas de globalización, siendo las elites dominantes del mercado las responsables de los resultados disfuncionales³⁴. Se podría esperar una continua pérdida de poder de los gobiernos si la globalización sigue adelante, con el traspaso del poder y la influencia hacia las empresas, el sector financiero, las organizaciones multilaterales e, inevitablemente, las ONG.

Manteniendo al capitalismo en tensión

Muchas personas del mundo de los negocios y líderes políticos consideraron, en su día, a las ONG organizaciones inspiradas por el comunismo. Hoy, a medida que muchas organizaciones de la sociedad civil se incorporan a la corriente dominante, estas acusaciones parecen cuanto menos curiosas. Pero puede que haya un interesante paralelismo histórico en esta semejanza. Al igual que el comunismo, en todas sus formas, ayudó a mantener al capitalismo en tensión y fomentó el progreso social en un mundo dominado por el mercado, así en un mundo en el que el mercado se está volviendo el paradigma dominante, las ONG y otros grupos de la sociedad civil están evolucionando para adoptar un papel similar con objeto de mantener a las grandes empresas (y los grandes gobiernos) bajo control³⁵.

Al mismo tiempo que las ONG pueden encontrarse bajo una presión competitiva creciente por parte de agentes ya existentes o nuevos, las personas que las financian y las dirigen constituyen un grupo emprendedor. Comenzarán nuevas formas de dirigir el cambio social y obtener valor social y medioambiental para sus clientes, beneficiarios, patrocinadores y otros partidarios.

Con todo ello, todavía puede considerarse que han constituido una etapa de transición en la evolución social. Recordemos a Martin Lutero clavando sus 95 tesis en la puerta de una iglesia en Wittemberg. ¿Era esto muy diferente de las pancartas de Greenpeace en las chimeneas de los reactores nucleares?. Los principios que dirigían a Lutero a comienzos del siglo XVI generaron la evolución de numerosas formas de Protestantismo las cuales, a su vez, subyacían en los procesos de creación y acumulación conocidos actualmente como “capitalismo”.

Parece cierto que los principios que las ONG han introducido tendrán un papel similar en el siglo XXI, pero ¿dónde estará la ONG de hoy en 2020?, ¿y en 2100?

Panel 2.3

Las ONG en los mercados emergentes

La democratización, la globalización y la aparición de nuevas economías de mercado están teniendo un fuerte impacto en las ONG de esos países. En América Latina y Sudáfrica, donde la sociedad civil a menudo se ha centrado en la lucha por la democracia, las ONG han sido capaces de redirigir sus esfuerzos hacia el desarrollo y el medio ambiente. En China, Rusia o Asia Central, que cuentan con escasa tradición de ONG, su posible contribución positiva ha recibido un creciente reconocimiento.

De forma paradójica, sin embargo, la democratización puede también debilitar a la sociedad civil si los líderes de las ONG pasan a dedicarse a tareas de gobierno. Mokhethi Moshoeshe del African Institute of Corporate Citizenship ha observado que “hasta 1994 las ONG en Sudáfrica se centraron en las prioridades políticas y en el enfrentamiento. Tras 1994 su principal causa desapareció y perdieron a parte de sus directivos que se fueron al gobierno. Quedaron carentes de dirección y liderazgo”.

Por el contrario, en otros casos, gobiernos que antes permanecían escépticos han comenzado a pedir consejo a las ONG. Daniel Taillant del Centro de Derechos Humanos y Medio Ambiente de Argentina ha indicado que “las ONG eran consideradas como personas marginales que arrasaban cadenas que no les correspondían, poniendo en cuestión la autoridad. Sin embargo, ha habido avances y cierto reconocimiento de que otras personas ajenas al estado tienen también capacidad y pueden contribuir”.

African Institute of Corporate Citizenship
www.corporatecitizenship-africa.com

Centro de Derechos Humanos y Medio Ambiente
www.cedha.org.ar

El negocio de las ONG

El sector no lucrativo se comprende muy poco para ser un negocio global de 1 billón de dólares



Como la mayoría de los movimientos sociales, muchas de las ONG internacionales más conocidas hoy en día surgieron de la periferia de la sociedad. Con el tiempo, sin embargo, sus problemas han comenzado a considerarse importantes, sean éstos la protección ambiental, la reducción de la pobreza o los derechos humanos. Pero para muchas personas aún parece un fenómeno de cuantía desconocida. Así que aquí encontrará las respuestas a las diez preguntas más frecuentes que hemos planteado quienes no pertenecemos al mundo de las ONG y hemos resuelto la cuestión de cómo describir estas organizaciones y sus programas.

¿Quiénes son estas personas?

Recientemente los principales ejecutivos de una importante compañía internacional de energía acosada por las ONG nos hicieron esta pregunta. “¿Quiénes son estas personas?”, y “¿Por qué son tan diferentes de nosotros?”. Son éstas cuestiones muy sustanciosas, y que asombrosamente nos recuerdan a la película *Dos hombres y un destino*, en el momento en que los bandidos no pueden quitarse de encima al grupo que les perseguía.

Sean defensores del medio ambiente o agentes de programas de ayuda humanitaria, los que trabajan en las ONG, siempre han sido distintos de quienes dirigen las poderosas instituciones de hoy en día. En parte se trata sólo de un problema de percepciones del cambio en escalas temporales más cortas de lo que aquellos que están dentro del sistema creen posible. Los principios que mantienen quienes han estado dentro de las ONG muestran una notable diferencia respecto a los que trabajan en los mundos más convencionales de la empresa y el estado. Los primeros dan prioridad a los problemas éticos, sociales y medioambientales en distintas formas y tienen un sentido más fuerte de indignación cuando estos principios se incumplen.

A pesar de lo anterior, hemos percibido una convergencia llamativa entre los valores de quienes trabajan en los sectores de ONG y OSC y quienes lo hacen en las instituciones convencionales, en particular los más jóvenes. De hecho, este es uno de los factores que subyace en el interés creciente de colaboración de ambas partes. Sigue siendo cierto, no obstante, que las ONG y OSC atraen a personas motivadas por una apremiante percepción de injusticia social, económica, ecológica o política. Y esto, a su vez, puede llevar a determinadas formas de esquizofrenia organizativa en la medida que en una ONG determinada algunos promuevan la colaboración con empresas y otros grupos de interés, mientras que otros se opongan a estas relaciones, bien sea por cuestión de principios o a causa de temores específicos sobre un socio potencial en particular. La gestión de tales tensiones se está convirtiendo en un reto en muchas ONG que recorren la senda del compromiso.

Al menos en las primeras etapas del ciclo de vida de las ONG, también éstas tienen escaso conocimiento de los procesos de creación y distribución de la riqueza a los que desafían. De forma que estas personas, al contrario que los políticos, los hombres de negocios o los burócratas, se encuentran normalmente fuera del maremágnum de presiones y motivaciones que atrapa a las empresas y a los gobiernos en vías de actuación bien asentadas y potencialmente problemáticas.

A medida que estos grupos se asientan, se mezclan con el mundo convencional, en algunas ocasiones porque se venden (“perros guardianes que se vuelven perritos falderos”, como el activista ecológico del Reino Unido Jonathan Porritt dijo una vez), y en otras porque el propio mundo convencional ha cambiado. Por ejemplo, los grupos de cooperación al desarrollo, antes poco más que crítonos, son ahora instituciones importantes por derecho propio. Los problemas de definición son la causa de que sea difícil estimar el tamaño del sector, pero según la mayoría de los indicadores se trata de una gran industria, tan grande que casi por definición está dentro del “mundo convencional”³⁶. Valoradas por encima de un billón de dólares en un año, y con 19 millones de asalariados, constituye un hecho extraordinario que el sector se haya convertido en la octava economía del mundo.

¿De dónde vienen?

Las ONG no vieron la luz de forma plena en 1961, incluso a pesar de que ese fue el año del nacimiento de Amnistía y WWF, como indica el Panel 3.2. El activismo social tiene largas raíces. Por ejemplo, el movimiento de principios del siglo XIX contrario a la esclavitud en el Imperio Británico estaba motivado parcialmente por la British and Foreign Anti-Slavery Society, y algunas de las ONG más conocidas hoy en día, también tienen sus raíces a finales del siglo XIX³⁷.

En los primeros años los grupos religiosos a menudo tuvieron un papel importante, como por ejemplo en el reclutamiento de personas para trabajar en estas nuevas organizaciones. Las conexiones entre el movimiento antiesclavista y los grupos religiosos como los Cuáqueros están bien documentadas. Pero las Iglesias se mostraron también muy activas en el apoyo del surgimiento de una nueva hornada de ONG fundadas para proporcionar ayuda a las comunidades devastadas por la Segunda Guerra Mundial, así como en el apoyo de los movimientos a favor de la democracia y de la independencia en Europa y otros lugares.

Panel 3.1 ONG históricas

Numerosas ONG internacionales tienen décadas, e incluso siglos, de existencia. El Comité Internacional de la Cruz Roja, por ejemplo, se fundó en 1863 por un ciudadano suizo horrorizado por la carencia de servicios médicos adecuados para los miles de heridos de la batalla de Solferino, Italia, entre los ejércitos de Francia y Austria.

Las guerras y sus consecuencias han actuado, de hecho, a menudo como verdaderas catalizadoras para la formación de ONG. Save the Children se fundó en 1919 por dos hermanas que luchaban en contra del injusto bloqueo económico a Alemania y Austria, y CARE (“Cooperative for American Remittances to Europe”) se formó después de la Segunda Guerra Mundial para asistir a las comunidades empobrecidas de Europa.

Algunas ONG medioambientales también tienen raíces en el pasado lejano. El Sierra Club de EE.UU., por ejemplo, se fundó en 1892 por John Muir para protestar contra la propuesta de reducción de los límites del Parque Nacional de Yosemite, mientras que la Royal Society for the Protection of Birds (actualmente la mayor organización de Europa para la conservación de la fauna salvaje) se creó en 1889 como una campaña contra el comercio de plumas de ave durante la época Victoriana.

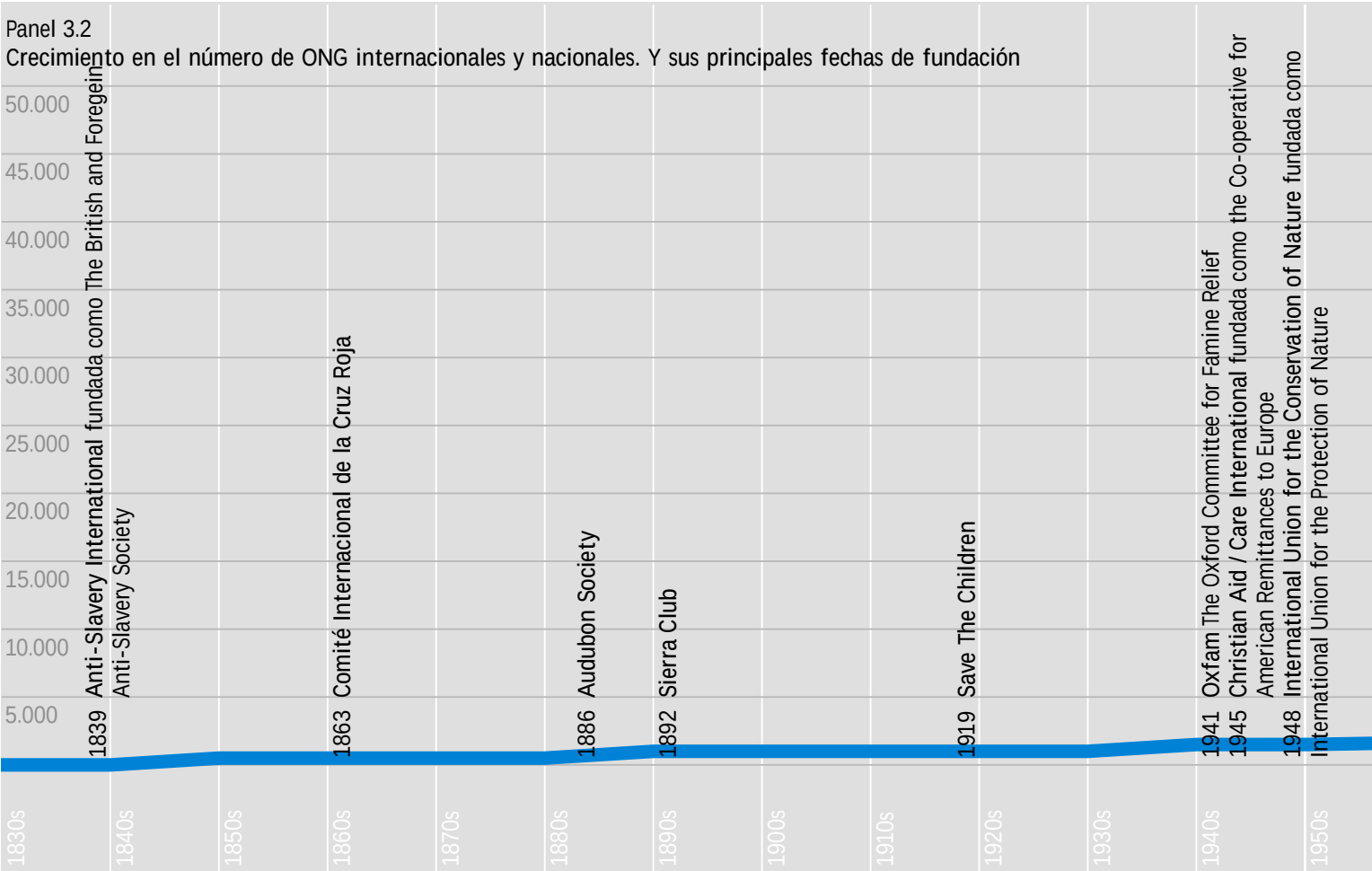
Cruz Roja
www.icrc.org

Save the Children
www.savethechildren.org

CARE
www.care.org

The Sierra Club
www.sierraclub.org

RSPB
www.rspb.org.uk



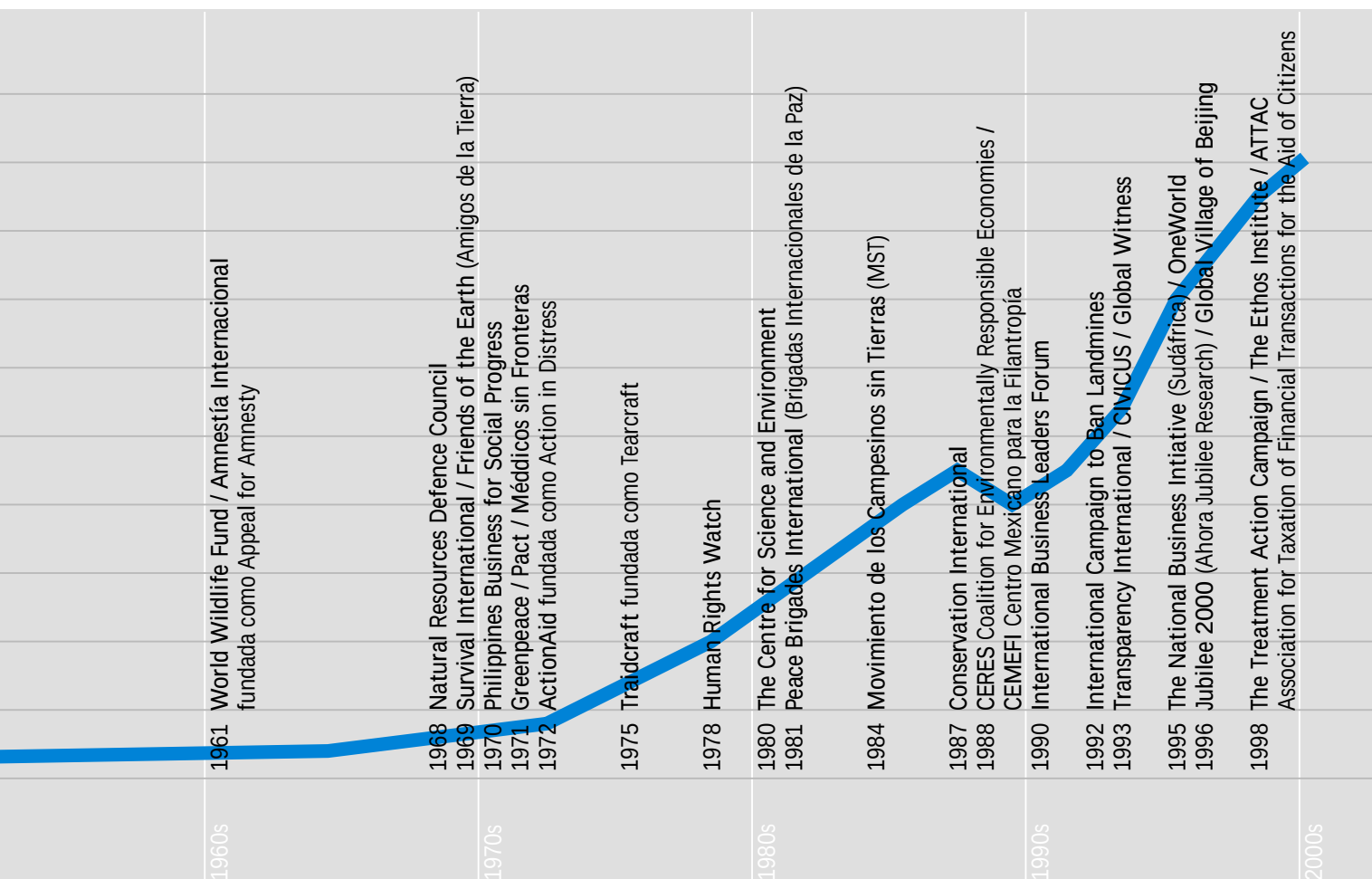
Fuente: Union of International Associations

Panel 3.3		
Diez diferencias entre Norte y Sur		
ONG del Norte (mercados desarrollados)		ONG del Sur (mercados emergentes)
1	Se ha investigado bastante (página 52)	Se ha investigado poco
2	Aceptadas ampliamente como parte de la gobernabilidad nacional e internacional	Prohibidas, toleradas o de participación restringida en la gobernabilidad
3	Muchas marcas internacionales y grandes, a menudo con franquicias internacionales	Pocas marcas, en su mayoría nacionales y más pequeñas. Marcas muy poco franquiciadas
4	Más donantes individuales	Más escasos, más patrocinadores
5	Patrocinio de fundaciones (y programas)	Agencias de ayuda multilaterales (y programas)
6	Orientadas hacia las campañas y la defensa de causas, aunque existe un amplio, aunque menos visible, conjunto de prestadores de servicios	Sesgadas hacia la prestación de servicios, aunque hay algunos movimientos activistas poderosos
7	Avances considerables en la profesionalización	La profesionalización está en sus primeras etapas
8	Capacidad creciente para interactuar con las empresas	Débil capacidad para interactuar con las empresas
9	Asociaciones entre ONG bastante bien asentadas y empresas con capacidad de actuación	Aún escasas asociaciones con capacidad de actuación entre ONG y empresas
10	A menudo hablan a favor del “Sur”	Casi nunca hablan a favor del “Norte”

Los años 60 y 70 del siglo pasado, sin embargo, vieron el nacimiento de una nueva generación de ONG cada vez más activistas y en su mayoría no religiosas. Por ejemplo, en 1961 se fundó Amnistía Internacional para constituirse en “un movimiento internacional permanente en defensa de la libertad religiosa y de opinión”. El Natural Resources Defense Council (NRDC) de EE.UU. le siguió en 1968, Amigos de la Tierra un año más tarde (1969), como una escisión del Sierra Club sobre el problema de la energía nuclear, más tarde vinieron Greenpeace (1971) y Human Rights Watch (1978).

Se fue produciendo un cambio generacional en el mundo de las ONG. Antes, muchas de las organizaciones asentadas estaban dirigidas por personas que veían favorablemente, o al menos de manera neutral, a las empresas, mientras que los nuevos grupos fueron impulsados a menudo por personas más jóvenes que eran contrarias a las empresas, los beneficios y el crecimiento. En algunos casos esta línea se ha suavizado, en otros no.

Hemos asistido recientemente a una “explosión en eco” de ONG independientes e indígenas en numerosos mercados emergentes y en transición. La caída del muro de Berlín, en efecto, constituye la señal del advenimiento de una nueva era para las OSC. En muchos de los antiguos países soviéticos, así como en otros mercados emergentes, el número de ONG ha crecido de forma exponencial.



Pero, al contrario de lo que ocurre en el mundo desarrollado, las mayores ONG nacionales en esos países son fundadas en ocasiones por líderes empresariales con objeto de tratar problemas sociales urgentes. Por ejemplo, Philippines Business for Social Progress se fundó en 1970 en respuesta al régimen de Marcos; en Sudáfrica la National Business Initiative tenía como objetivo facilitar el diálogo entre las empresas y los actores políticos durante el final del régimen de apartheid; y en Brasil, la Fundación ABRINQ fue creada por empresarios para resolver los problemas del trabajo infantil. Para otras diferencias entre las ONG del “Norte” y del “Sur”, véase también el panel 3.3.

¿Cómo podemos denominarlas?

Sin duda, una cuestión difícil. Las ONG han sido llamadas todo tipo de cosas a lo largo de los años, pero a medida que su papel y los problemas a los que se dirigen han crecido, y conforme otros han buscado imitar su lenguaje y estructura, las etiquetas también han proliferado. Así que ¿cómo podemos denominarlas?, ¿ONG, ONL (Organizaciones No Lucrativas) u OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil)? ¿O debemos hacer uso de términos como CHONG, MONG, MAFONG, GONG³⁸? Depende, pero estas etiquetas algo cómicas muestran problemas reales.

CHONG, por ejemplo, viene de “Chanchullo ONG”, que ofrecen chanchullos a los fundadores, el personal u otras personas. Las MONG tiene como principal cometido el Medio Ambiente, MAFONG se refiere a las “ONG de la Mafia”, que dan cobertura al blanqueo de capitales o a los servicios de seguridad personal y GONG o “ONG organizadas por los gobiernos”, que son un importante elemento de la sociedad civil en países como China y Rusia, incluso aunque estén al servicio de los gobiernos en algunos casos.

El término más utilizado para las organizaciones que no están dirigidas por los gobiernos ni tienen ánimo de lucro ha sido organización no gubernamental (ONG). Sin embargo, el acrónimo OSC se utiliza cada vez con mayor asiduidad. Éste abarca no sólo organizaciones con sede fija y personal a sueldo, sino también toda la gama de agrupaciones y asociaciones que conforman la sociedad civil³⁹.

Si nos mantenemos aparte de esta proliferación de acrónimos, una cosa queda clara. Las organizaciones que se definen principalmente en su etiqueta como organizaciones “no” o (por ejemplo no gubernamental o no lucrativa) o “contra” o “anti” (por ejemplo, antiglobalización o contra la guerra), se enfrentan a un reto en la comunicación. Algunas de ellas al menos se dan cuenta de la necesidad de enfatizar mensajes más positivos, “pro”.

Esta es una razón importante por la que percibimos que, al menos algunos antiglobalistas, por ejemplo, comiencen a repositionarse como promotores de formas alternativas de globalización. En pocas palabras, no se trata sólo de un asunto de cambio de marca para determinadas ONG u OSC, sino para sectores completos. Realizar el cambio no será fácil, pero debe llevarse a cabo.

Panel 3.4 Tiburones, Orcas, Leones Marinos y Delfines		
	Polarizadores Dirigidos a lograr el cambio causando problemas al statu quo a través de la confrontación	Integradores Dirigidos a lograr el cambio a través de colaboraciones constructivas con las empresas, gobiernos y otros agentes.
Discriminadores Estudian los objetivos para comprender como comprometerlos mejor	Orca – Muy inteligente – Estratégica – Independiente – Impredecible – Se come a los leones marinos y a algunos delfines	Delfín – Gran capacidad de aprendizaje – Adapta las estrategias y su comportamiento al contexto – Creativo – Elude a los tiburones
No discriminadores No discriminan entre objetivos	Tiburón – Actúa instintivamente – Táctica en el mejor de los casos – Ataca a cualquier objetivo en peligro – A menudo ataca en manadas – Frenesí comilón	León marino – Le gusta agrandar – Profesional con buena formación – Prefiere no nadar contra corriente – Se inquieta si se le separa de su grupo

Una ONG
león marino no
pensaría en morder
la mano que le da
de comer

¿Qué hacen?

Actualmente existe una increíble variedad de ONG y de actividades de tipo similar. En 1996, SustainAbility llevó a cabo una estimación de las vías por las cuales las relaciones entre ONG y empresas deberían desarrollarse⁴⁰. En este proceso introdujimos un nuevo conjunto de etiquetas para las ONG, a saber, Tiburones, Orcas,⁴¹ Leones Marinos y Delfines (Panel 3.4). Aunque esta terminología fue acogida ampliamente, ahora, siete años después, deseamos comprobar si estas clasificaciones tienen sentido todavía.

La respuesta es un sí con reservas. Mientras que las categorías todavía funcionan, se han producido cambios substanciales en la composición y carácter en cada una de ellas, por ejemplo:

- **Tiburón**
Una tendencia importante ha sido la salida a la superficie de un considerable número de grupos dentro del movimiento “antiglobalización” que se oponen a la globalización y consideran legítima la violencia contra una gran cantidad de objetivos.
- **Orca**
Greenpeace era uno de sus principales exponentes en 1996-97, pero ahora entre sus miembros se cuentan además Global Exchange, The Corner House,

People for the Ethical Treatment of Animals y el Sierra Club. Además, esta categoría se ha visto reforzada por grupos que vienen de otras áreas.

- **León marino**
Una de las principales características de este grupo es que sus miembros no pensarían en morder la mano que les da de comer. Aún quedan bastantes ONG encantadas de adoptar este papel, incluso cuando los leones marinos han sufrido ataques de ONG más agresivas. Como resultado, algunos leones marinos están procediendo con mayor limpieza en su forma de actuar. Las ONG que actúan en economías emergentes, por ejemplo, a menudo tienen pocas opciones a la hora de elegir el origen de su financiación, pero muchas de las que hubieran caído en esta categoría en 1996 son ahora más estrictas en lo relativo a quien permiten que patrocine su trabajo. Un caso particular lo constituye la reciente negativa de Oxfam a aceptar financiación para el desarrollo en Irak de los “países beligerantes”⁴². Es interesante que cierto número de ONG esté desarrollando criterios para decidir cuándo pueden aceptar y cuándo no dinero de las empresas (panel 5.4).
- **Delfín**
El movimiento hacia este área continúa a paso acelerado a medida que cada vez

más ONG se dan cuenta de que los esquemas de mercado y empresariales tienen que abordarse si se quiere lograr un cambio significativo. Sin embargo, debe señalarse que muchos de los nuevos entrantes en esta categoría no son ONG. Grupos de inversión de responsabilidad social como Sustainable Asset Management (SAM), así como empresas sociales o “empresas de causa” desarrollan características de delfín. Nuestra investigación indica igualmente que este área continuará evolucionando notablemente en los próximos años (véase capítulo 7).

Como las especies pioneras de plantas que se especializan en colonizar nuevas áreas, las ONG “pioneras” también colonizan nuevos problemas. Por ejemplo, la implicación de las ONG en asuntos como el acceso a los medicamentos básicos para las comunidades pobres generalmente sigue un “ciclo de vida”, primero con la identificación del problema sobre el terreno, y posteriormente con la intervención de otros actores para generar una masa crítica que lleve el problema al programa de actuación de los que toman decisiones. El Panel 3.5 ilustra el ciclo de vida de la campaña para proporcionar acceso a los medicamentos básicos, en particular a los medicamentos contra el SIDA en las economías emergentes.



Dado el amplio rango de problemas a los que las ONG se dirigen, su diversidad geográfica, distintos tamaños y contextos culturales, debe existir forzosamente una enorme variedad de formas organizativas. No obstante, Helmut Anheier del Centre for Civil Society⁴³ de la London School of Economics (LSE) ha propuesto tres formas básicas de organización: las variedades “unitaria” (en forma de U), “multidivisional” (en forma de M) y en “red” (en forma de R).

Entre las organizaciones en forma de M se encuentran ONG como CARE, Human Rights Watch, National Business Initiative (Sudáfrica) y Philippines Business for Social Progress. Algunas podrían inclinarse hacia posiciones conservadoras con el transcurso del tiempo, pero también pueden adoptar una actitud muy desafiante. De alguna forma, quizás hayan tenido menos tiempo para ser domesticadas y asimiladas por el sistema.

Las organizaciones en forma de R son, de nuevo, diferentes. Su principal característica es su estructura en red. Redes de políticas públicas globales como la World Commission on Dams, la International Action Network on Small Arms y la Coalición por una Corte Penal Internacional serían consideradas ONG en forma de R, como lo serían Climate Action Network, Amigos de la Tierra, Reclaim the Streets, el Foro Social Mundial y muchos otros movimientos antiglobalización.

Panel 3.6

¿Qué futuro tienen las marcas de ONG?

En marzo de 2003, en un seminario de SustainAbility e Interbrand en Londres se profundizó en la importancia de la “marca” para las ONG. De manera intuitiva pensábamos que en un mercado de ONG cada vez más saturado existirían importantes ONG preocupadas por una identidad, valores, mensaje y marca claros. El seminario atrajo a ONG de gran importancia como OneWorld International, Amnistía Internacional y Amigos de la Tierra así como a participantes de menor tamaño como Fairtrade Foundation, Traidcraft y la Soil Association. En resumen, se concluyó que:

- En efecto, las ONG están muy preocupadas por sus marcas, llevando a cabo muchas de ellas actividades de gestión de la marca, aunque las describen como “claridad de identidad” o “comunicación de valores”. Se considera que ambos términos soportan una menor carga de dialecto corporativo y lenguaje empresarial.
- Muchas ONG han contratado a “gestores de marca” (*brand managers*) profesionales para mejorar la claridad de pensamiento y comunicación que hay detrás de sus marcas.
- Las ONG admiten que se han convertido en un medio por derecho propio para la comunicación empresarial de la responsabilidad corporativa, de ahí algunas demandas de colaboración. Y que ello conlleve tanto riesgos como recompensas.
- Saben que la credibilidad es fundamental para su éxito y que sus marcas deben significar, como mínimo, integridad. Se debaten con la forma por la cual las colaboraciones con las empresas pueden poner en duda esta “integridad” ante los “consumidores” de sus causas.
- Consideran cada vez más que los pasos para incorporar la transparencia y la rendición de cuentas a su sector es fundamental para el éxito a largo plazo de sus marcas, a lo que todas ellas aspiran. Entre las ONG que han invertido más en sus marcas están la Fairtrade Foundation, Oxfam y WWF.

Para más información sobre el seminario, véase:

www.sustainability.com/programs/pressure-front/workshops

¿Existe un ciclo de vida de las ONG?

La respuesta es simplemente no, no existe uno predecible. Pero las organizaciones de todo tipo pasan por ciclos de vida, nacen, aprenden, maduran, se reproducen⁴⁴ y, en algunos casos, entran en un período de senilidad antes de morir o caer en coma. Así que, ¿qué podemos decir acerca de los ciclos de vida de las ONG? Lo primero es que se producen eclosiones de ONG, al igual que las flores se abren en el desierto después de la lluvia, las ONG prosperan con la aparición de problemas y hay períodos (como los años 60 en Europa Occidental y EE.UU., o los 80 en Europa del Este) en los que una nueva generación despierta ante un nuevo conjunto de problemas y decide actuar.

Si nos fijamos en las ONG internacionales, la mayoría han surgido como respuesta a un conjunto específico de necesidades y problemas que habitualmente han cambiado a lo largo de los años. En el caso de grupos como CARE han cambiado de entregar paquetes de ayuda a Europa para colaborar en la solución de las causas últimas de la pobreza en comunidades de todo el mundo.

Los más inteligentes podrían mantener que las organizaciones en forma de R finalmente “crecerán” y adoptarán características en forma de M e incluso en forma de U. Ciertamente, es probable que estas redes cristalicen en un cúmulo de nuevas organizaciones semipermanentes o permanentes. El Foro Social Mundial, en gran parte en forma de R, por ejemplo, podría necesitar volverse más institucional a lo largo de los años si desea convertir la energía que ha congregado en un cambio efectivo.

Pero no hay una senda de transformación inevitable desde formas de R a formas de U, y muchas organizaciones en forma de U y de M podrían adoptar aspectos del “modelo de negocio” en forma de R para asegurarse el éxito en sus entornos cambiantes. Por ejemplo, grupos asentados como Environmental Defense o World Vision International han adoptado técnicas de campaña similares a las ampliamente efectivas de Internet o “causas puntocom”, que en muchos casos no constituyen más que redes abiertas o “hacktivistas”.

¿Compiten o colaboran entre ellas?

Aunque raramente se admite abiertamente, las ONG en los mercados más desarrollados del Norte compiten claramente por la atención de los medios de comunicación, la captación de miembros y la obtención de dinero y otros recursos. Es más, las presiones del mercado que favorecen la competencia parecen estar creciendo. Karen Suter del Royal National Institute of the Blind del Reino Unido mantiene que “hay una mayor competencia entre organizaciones benéficas, y estamos compitiendo progresivamente por un pastel de donaciones de menor tamaño”⁴⁵.

Esta competencia influye notablemente en la dirección de las ONG. Algunos grupos diseñan específicamente sus estrategias de recaudación de fondos para evitar la competencia con agentes importantes, entre los que se encuentran otras ONG. El Centre for Environmental Leadership in Business de EE.UU., por ejemplo, decidió en sus etapas iniciales no competir por dinero de fundaciones debido a que no quería entrar en concurrencia con otras ONG de contenido ecológico. Del mismo modo, los grupos de desarrollo del Reino Unido coordinan el calendario de actividades de recaudación de fondos de forma que no compitan entre ellas. Así por ejemplo, “la Semana de Christian Aid” se programa en una fecha diferente de la “Semana Save the Children”.

Aunque la recaudación de fondos ha sido el primer ámbito de competencia, de forma creciente las mayores ONG de marca están compitiendo también por “espacio en la mente” de las audiencias objetivo, entre las que se encuentran también los gobiernos, los medios de comunicación y las empresas. Algunos entrevistados dijeron que algunos departamentos de comunicación de ONG están impidiendo activamente compromisos con otras ONG ya que están creando confusión en las mentes de los distintos grupos de interés sobre la imagen de marca de una ONG determinada. De hecho, la importancia del desarrollo y mantenimiento de una marca poderosa es algo de lo que las ONG son cada vez más conscientes. Algunas de ellas contratan agencias de publicidad y relaciones públicas para que les ayuden a desarrollar un “mensaje de marca” fuerte y coherente⁴⁶.

Pero, aunque la competencia, sin duda, existe, muchas ONG importantes son también capaces de colaborar de forma efectiva. Esto ocurre particularmente entre individuos, ya que el personal de campo a menudo colabora compartiendo recursos y trabajando juntos en los lugares donde sus misiones se superponen. En las campañas dirigidas a las empresas, los individuos de diferentes organizaciones deciden que una ONG adopte una actitud de enfrentamiento, mientras que (en un movimiento de tenazas) la otra toma una postura más cooperativa. Como explicó Jules Peck de WWF del Reino Unido, “cada ONG tiene diferentes habilidades. El juego del policía bueno y el policía malo funciona realmente bien. Cuando nos ponemos de acuerdo en un objetivo global WWF suele llamar a la puerta trasera para trabajar con las empresas entre bambalinas, mientras que otros grupos generan presión golpeando la puerta principal”.

La colaboración a nivel organizativo suele ser más fácil entre socios “no tradicionales” que operan a través de diferentes sectores. “Five Year Freeze” en el Reino Unido, por ejemplo, es una coalición formada por grupos de ONG ecologistas, grupos de desarrollo, agricultores, grupos religiosos, sindicatos y grupos de mujeres contrarios a los cultivos modificados genéticamente⁴⁷.

La colaboración es también una característica destacable de la actividad de las ONG en muchas economías emergentes. Así, el programa East-East, patrocinado por el Open Society Institute, favorece las relaciones entre ONG de la antigua URSS y Europa Central y Oriental. GroundWork en Sudáfrica se ha asociado con ONG en India para abordar problemas de salud, mientras que el Grupo Puentes es una nueva red de ONG latinoamericanas y holandesas que tiene como objetivo compartir información sobre responsabilidad social corporativa.

“¿Hablan las ONG como los pobres, para los pobres o sobre los pobres?”

Panel 3.7

No hay una solución mágica para la rendición de cuentas de las ONG

De forma que, ¿cómo debe una ONG manejar el programa de rendición de cuentas? Ésta fue la cuestión que se trató en un seminario de SustainAbility y el Pacto Mundial celebrado en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York en abril de 2003. Dada la variedad de ONG que llevan a cabo sus actividades en el mundo, no existe ninguna respuesta mágica válida para todas ellas. Pero al menos cinco elementos se consideran importantes generalmente:

1 Motivos para la rendición de cuentas

Surgieron cuatro motivos para la rendición de cuentas de las ONG de un seminario en equipo⁴⁸ sobre la materia: la *moral* (la rendición de cuentas es correcta como principio), la *actuación* (la rendición de cuentas mejora la eficacia), el *espacio político* (la rendición de cuentas incrementa la credibilidad y de esta forma la influencia) y la *más amplia democratización* (la rendición de cuentas de las ONG refuerza la democracia en el entorno político general). Más allá de cumplir con las normas legales y morales, las ONG necesitan establecer un equilibrio apropiado entre los recursos necesarios para lograr una mayor rendición de cuentas y los beneficios que pueden lograr por estos actos (p.ej. qué efecto tiene sobre las misiones de las ONG).

2 Contexto geopolítico

Los mecanismos y expectativas de rendición de cuentas varían considerablemente en función de las leyes, cultura, vías de financiación y localización de las operaciones de las ONG. Por ejemplo, la transparencia puede significar un gran riesgo en los países en los que los derechos humanos no están protegidos totalmente. De manera similar, rendir cuentas de las finanzas es muy diferente para las ONG que dependen en gran medida de los donantes individuales locales, respecto de aquellas que dependen de los fondos de carácter filantrópico de las organizaciones internacionales. Además, en las áreas con una sociedad civil relativamente incipiente, las peticiones de rendición de cuentas más sofisticadas y onerosas pueden resultar poco realistas, incluso altamente contraproducentes en esta etapa. Es interesante el hecho de que, como se afirmó en nuestro seminario sobre la materia, “no hay una palabra para la rendición de cuentas en portugués”⁴⁹.

3 Legitimidad

Las ONG ven a menudo su legitimidad puesta en duda (por ejemplo, “¿Hablan las ONG como los pobres, con los pobres, para los pobres o sobre los pobres?”)⁵⁰. Entre otras cosas, la legitimidad puede basarse en fuentes morales y legales, número de miembros, capacidad técnica y/o actuación efectiva. Algunas ONG piensan que una organización con una base de afiliación que opera en una sociedad democrática es, por definición, legítima. Sin embargo, en otras áreas en las que existen estructuras regulatorias y legales más débiles, los sistemas de certificación y autorregulación del mercado de las ONG están comenzando a proporcionar legitimidad, por ejemplo, el Philippines Council for NGO Certification (PCNC)⁵² y la Credibility Alliance⁵² en India.

4 Grupos de interés

Las ONG deben responder a las peticiones de un amplio número de grupos de interés sobre los resultados y el impacto de su actuación. Es cada vez más necesario para las ONG contar con un mapa de grupos de interés en la medida que deben comprender y equilibrar su rendición de cuentas ante al menos tres conjuntos de agentes: los clientes, el personal y los patrocinadores (véase la página 19)⁵³.

5 Ejecución

Se dispone de cierto número de mecanismos para ayudar a la consecución del nivel elegido de rendición de cuentas. El Global Accountability Project (GAP), por ejemplo, ha identificado cuatro dimensiones de la rendición de cuentas a los grupos de interés internos (control de afiliados, nombramiento del personal directivo, mecanismos de conformidad y procesos de evaluación) y a los grupos de interés externos (consulta al grupo de interés externo, mecanismos de reclamación, responsabilidad social corporativa y acceso a la información) que las ONG internacionales deben tener en cuenta⁵⁴.

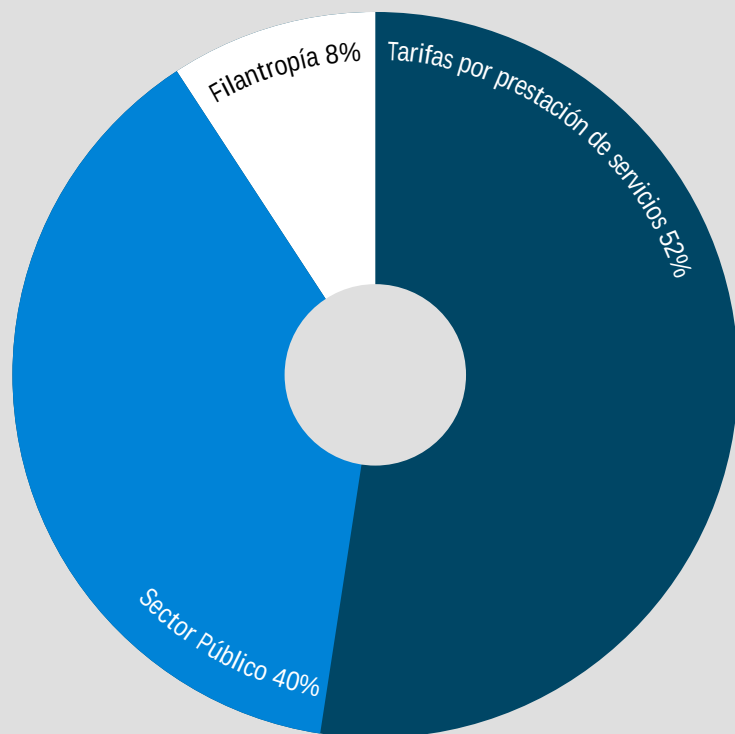
Para más información sobre este seminario puede acudir a

www.sustainability.com/programas/pressure-front/workshops

Panel 3.8

Cambios en términos reales de los Ingresos de las ONG según fuentes de financiación 1990-1995

Francia, Alemania, Hungría, Israel, Reino Unido, Estados Unidos



Fuente: The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project

La importancia de los grandes donantes en los modelos de negocio de las ONG es incluso mayor en las economías emergentes, en las que la notoriedad local de la ONG puede ser baja y los donantes locales escasos y lejanos entre sí. En tales casos los donantes internacionales son a menudo la única fuente de financiación de cierta entidad. Este hecho puede crear problemas de disparidad de prioridades, programas políticos y “ayuda condicionada”, así como de sostenibilidad a largo plazo cuando los principales donantes desaparecen. Con todo ello, las fundaciones Ashoka, Soros y Rockefeller están tratando de estimular la filantropía local. La Corporación Financiera Internacional está ayudando a transformar iniciativas no lucrativas en instituciones bancarias de micro-financiación comercialmente⁵⁵ viables.

Para las ONG que dependen del dinero invertido en los mercados de capitales las recientes pérdidas en todo el mundo están suponiendo una grave dificultad. En 2002, por ejemplo, las principales fundaciones de EE.UU. experimentaron pérdidas significativas. La Packard Foundation informó haber perdido casi el 70% de su valor. En el Reino Unido, el valor de las inversiones bursátiles de las organizaciones benéficas y de las organizaciones de voluntariado también ha caído en picado. De acuerdo con un estudio publicado a principio de 2003 estas inversiones han perdido casi un tercio de su valor (8,6 miles de millones de libras esterlinas) desde el comienzo de 2001⁵⁶.

Algunas personas entrevistadas mantuvieron que estas presiones tendrán como resultado el que muchas ONG “acaben topándose contra un muro”. Pero incluso para aquellas que sobrevivan, se producirán probablemente grandes cambios. De hecho, varios entrevistados reconocieron que están buscando activamente la diversificación de sus fuentes de financiación, entre las que se encuentra el desarrollo de las ofertas del tipo “tarifa por prestación de servicio”, una fuente de ingresos que ha crecido notablemente en los últimos años (véase el panel 3.8).

¿Quién les financia?

Para muchas ONG la respuesta más sincera a esta pregunta es prácticamente nadie. De acuerdo con el Regional Environment Center de Hungría existen más de 900 ONG en Polonia, más de la mitad de las cuales sobreviven con presupuestos anuales por debajo de 500 euros. Por el contrario, para las mayores ONG internacionales que suponen el principal objeto de estudio de este informe las fuentes de financiación más importantes son los gobiernos, las fundaciones y los donantes individuales. Save the Children en el Reino Unido, por ejemplo, tiene un presupuesto anual de 110 millones de libras esterlinas, de las que casi la mitad proviene de donantes particulares. CARE International, por otro lado, que tiene su sede en Bruselas y es la mayor de todas las ONG internacionales, recibió casi el 70% de su presupuesto de 420 millones de dólares de 2001 de contribuciones del sector público.

Para las ONG que dependen del dinero invertido en los mercados de capitales, las recientes pérdidas en todo el mundo están suponiendo una grave dificultad

¿Quiénes son los grupos de interés?

Aunque cada ONG probablemente conteste a esta pregunta de una forma distinta, últimamente la mayoría de las ONG internacionales reconocen que rinden cuentas principalmente a tres grupos de interés:

– Clientes

De la misma forma que a las empresas se les exige fundamentalmente rendir cuentas de la calidad de los productos y servicios que suministran a sus clientes, las ONG deben también rendir cuentas de la calidad de los servicios que ofrecen a sus “clientes”. Aunque en algunos casos esta relación es clara (por ejemplo, los beneficiarios de los servicios que prestan), en otros casos los “clientes” pueden ser más abstractos (como las “generaciones futuras”, o “la justicia”, o voces marginales como las de la fauna salvaje o los niños).

– Personal y personas vinculadas

Una porción significativa del poder e influencia de las ONG proviene de las capacidades y experiencia de su personal, así como de las redes más amplias de partidarios y voluntarios que atraen y movilizan (p.ej. considerando también a los miembros de ONG federadas). Como las empresas, las ONG rinden cuentas claramente a estas comunidades por la forma en que actúan, pues sin su apoyo (en la forma de dinero, energía o tiempo) no pueden lograr sus objetivos. Las ONG a menudo trabajan en coaliciones y también tienen el deber de rendir algunas cuentas a sus socios. Y las ONG que trabajan con el mismo objetivo que otras ONG, comunidades locales, u organizaciones de base comparten al menos el deber de rendir algunas cuentas por sus acciones a lo largo de esta red.

– Donaciones y apoyo económico

Tradicionalmente, las ONG han carecido de las formas de legitimidad o apoyo financiero típicos de los mercados verdaderos, en el sentido que muchos de sus “clientes” son incapaces de sufragar total o parcialmente el coste de sus operaciones. Así que es aquí donde aparece un tercer grupo de interés reconocido por éstas. Este grupo tiene como componentes a los principales donantes y otras fuentes de recursos como las fundaciones y gobiernos, las Naciones Unidas y, en ocasiones, las empresas.

Aunque se podría suponer que ello hace que la rendición de cuentas sea relativamente sencilla, surgen complicaciones debido a las peticiones contradictorias que les hacen a menudo los distintos grupos de interés a las ONG. Sus órganos de dirección y gerentes deben asegurar el equilibrio entre estas peticiones competitivas (véase la página 17).

¿Son eficaces?

En numerosas ONG ésta es una cuestión permanente, mientras que para otras dicha pregunta está surgiendo en este momento⁵⁷. Dada la naturaleza de su trabajo, no obstante, es difícil de determinar si son eficaces, aunque investigaciones recientes sugieren que “no mucho”. En este momento, con menos dinero disponible, los grandes donantes se preocupan cada vez más de asegurarse que sus donaciones proporcionen el máximo valor. Las nuevas fundaciones puestas en marcha por la nueva raza de emprendedores, como la Gates Foundation y muchas fundaciones empresariales⁵⁸, desean aplicar métricas empresariales al mundo de la filantropía.

Éstos se ven a sí mismos como “inversores” en proyectos más que como subvencionados, que trabajan con “socios” en lugar de con “beneficiarios”. Hablan de objetivos y puntos de referencia y están interesados en conceptos como “mezcla de valor”, el cual se basa en la idea de que el valor social y medioambiental creado por los proyectos de la ONG se estima, valora y remunera⁵⁹.

Se compara también a las ONG en términos de actuación. En EE.UU., por ejemplo, tanto la revista *Worth* como *Forbes* publican números anuales que evalúan la eficiencia y eficacia de las distintas ONG⁶⁰. Hay consultores especializados en asesorar acerca de qué ONG son más eficaces y grupos como el American Institute of Philanthropy publican anualmente la comparativa “Charity Rating Guides and Watchdog Reports”⁶¹. Tal como se explicará en el siguiente capítulo, estas tendencias son una muestra de las nuevas presiones que sufren los directivos y miembros del consejo de administración de las ONG.

Panel 3.9

Cómo medir la eficacia de las ONG

Un indicador de que el mundo de las ONG se está volviendo más competitivo lo constituye el número de agencias y consultores que prestan su ayuda a los potenciales patrocinadores en su búsqueda de las ONG más “eficaces” con sus fondos. Agencias de inversión como Venture Philanthropy Partners en EE.UU., o consultores independientes como New Philanthropy Capital en el Reino Unido, están desarrollando metodologías que, según ellos, les capacitan para identificar y apoyar a aquellas ONG más eficaces que aborden problemas sociales o medioambientales importantes.

Las propias ONG están respondiendo mediante el desarrollo de métodos más sistemáticos para medir la eficacia. ActionAid ha implantado recientemente un ALPS (Accountability, Learning and Planning System) para proporcionar un marco de revisión y evaluación de la actuación de la organización, y las Foundations of Success con sede en EE.UU. han comenzado recientemente a trabajar con organizaciones conservacionistas para desarrollar métricas con el fin de medir la efectividad de los esfuerzos de conservación de la naturaleza.

“Como industria de conservación de la naturaleza tenemos que demostrar que somos eficaces al llevar a cabo lo que decimos”, ha dicho Nick Salafsky, codirector de Foundations of Success. “Si no podemos demostrarlo, la atención y los recursos de la sociedad se dirigirán a otros problemas. Este hecho y la presión de los donantes está forzando a los conservacionistas a ponerse en pie y hacer frente a este asunto”.

Venture Philanthropy Partners

www.venturephilanthropypartners.org

New Philanthropy Capital

www.philanthropycapital.org

Foundations of Success

www.fosonline.org

Agenda XXI: Gobierno de las ONG

Los directivos y miembros del consejo de administración de las ONG se enfrentan a cuatro áreas principales de riesgos y oportunidades



Panel 4.1

Herramienta gráfica de riesgo para los órganos directivos de ONG



Rendición de cuentas

- Materias relacionadas con los distintos grupos de interés.
- Materias relacionadas con las circunscripciones.
- Campañas “responsables” (TCR).
- Posicionamiento competitivo.
- Explotación de la marca.
- Absorción de la empresa.

Transparencia

- Publicación de informes sobre finanzas y ética.
- Retribución del director y el personal.
- Políticas y prácticas de promoción.
- Informes TCR.
- Mecanismos de garantía TCR.

Financiación

- Adecuada a las necesidades actuales.
- Adecuada a las necesidades futuras.
- Fuentes de financiación.
- Métodos para recaudar fondos.
- % de asignación a la «causa».

Códigos de conducta

- Objetivos y pautas profesionales.
- Herramientas de RSC, por ejemplo GRI, AA1000.
- Puntos de referencia para los grupos de interés.
- Satisfacción de los grupos de interés.
- Códigos de conducta de TCR requeridos a los proveedores y colaboradores.

TCR: Triple Cuenta de Resultados

Fuente: SustainAbility 2003 ©

Los tiempos están cambiando. Como Charles F. Dambach de BoardSource mantiene, “hubo un tiempo en el que formar parte de los órganos de dirección de organizaciones no lucrativas se percibía fundamentalmente como una actividad honorífica. Hoy en día se espera que los consejos de las organizaciones no lucrativas gobiernen para determinar la dirección de la organización, establecer planes y políticas, contratar, apoyar, y evaluar al director general, aprobar presupuestos y controlar los gastos, recaudar fondos y promocionar la causa de la organización”⁶².

Basándonos en nuestras entrevistas, percibimos un cúmulo de cuestiones nuevas que los consejos de las ONG deben abordar. El reto que engloba a los demás es la necesidad de mantener el rumbo, dado el cambio de paradigma identificado en el capítulo 2. Todo el entorno en el que las ONG se mueven se está orientando hacia soluciones y conceptos basados en el mercado. Percibimos cuatro áreas de riesgo y oportunidad relacionadas con este cambio. Una “versión beta” de una herramienta para planificar estos riesgos y oportunidades se muestra en el Panel 4.1.

Los consejeros y directivos de las ONG deben tener claro dónde se sitúan en relación a este nuevo entorno de riesgos y oportunidades. Es necesario que revisen y auditen de forma activa dónde se posicionan actualmente las ONG de las que son responsables y hacia dónde sería mejor que se movieran.

Las cuatro áreas de conflicto se sitúan en dos zonas principales: el *gobierno* (la rendición de cuentas y la transparencia de forma específica) y la *actuación* (la financiación y los códigos de conducta). Trataremos cada una por orden. Aunque se trata de tensiones, o paradojas, a las que los consejeros, directivos y gerentes de las ONG tendrán que enfrentarse y resolver cada vez más a menudo, claramente también constituyen falsas dicotomías. Para la mayoría de las ONG no se tratará de elegir entre ellas, sino de lograr ambas.

1 Rendición de cuentas

¿Exclusiva o inclusiva?

Este problema, tan a menudo relacionado con la transparencia de las ONG (ver la sección 2 más adelante), salió a la superficie una y otra vez en las entrevistas. En un caso, una ONG de EE.UU. incluso nos solicitó retirarla de nuestra línea de investigación. En efecto, podían percibir la amenaza del problema pero preferían posponer el día en que debieran abordarlo. La reacción recordaba considerablemente a la respuesta de las empresas a todo el programa de investigación de hace una década aproximadamente cuando surgió el programa de triple cuenta de resultados. Como el Panel 4.1 indica, sin embargo, existen auténticos problemas respecto a la medida en que las campañas son “responsables”, el grado en el que las ONG permiten que su reputación y sus marcas sean utilizadas y se

extiendan mediante relaciones con actores ajenos a ellas mismas y el actual riesgo de captura y absorción por parte de socios públicos o privados.

Al profundizar, encontramos dos enfoques amplios sobre la rendición de cuentas en las ONG. Algunas ONG y sus partidarios creen que la preocupación sobre la rendición de cuentas se aborda directamente como una función de su estructura. Stephen Tindale, Director Ejecutivo de Greenpeace del Reino Unido, mantiene, que siendo una organización de causa transparente en su actuación y que obtiene todo su dinero de los particulares, “la cuestión de la rendición de cuentas no aparece de manera natural”⁶³. Otros consideran el número de miembros como una variable que representa la rendición de cuentas. “Y cuanto más afiliados, mayor es su legitimidad”, señaló Barbara Unmüßig de la Fundación Boell de Alemania. Estos grupos ven una tensión importante entre la mayor rendición de cuentas, y su deseo de mostrar flexibilidad y agilidad.

Numerosas ONG del Norte están también preocupadas por los efectos de la petición de rendición de cuentas para las ONG del Sur, que son más vulnerables políticamente. En algunos casos la mayor transparencia puede causar verdaderos riesgos personales (Panel 3.7). Éste es un problema crucial, y esperamos explorarlo en el presente programa *La ONG del siglo XXI*.

Sin embargo, la mayoría de las ONG y particularmente aquellas encuadradas en nuestra categoría “Delfín” valoran la legitimidad adicional que les proporcionan los procesos de rendición de cuentas por encima de las pérdidas de flexibilidad que éstos pudieran ocasionar. Algunas, como Amnistía, Amigos de la Tierra, Oxfam, el Sierra Club y Transparency International, siguen procesos democráticos internos bastante amplios para seleccionar a sus dirigentes y/o identificar las posiciones y prioridades de su programa.

Al mismo tiempo, otra tensión creciente en la comunidad ONG es la que Steve Viederman de la Initiative for Fiduciary Responsibility denomina “ONG basadas en los miembros” y “ONG basadas en la circunscripción”. Las ONG basadas en los afiliados están constituidas por los defensores de causas y activistas profesionales que trabajan en las ONG de marca y que típicamente operan en el entorno internacional. Los grupos de circunscripción, por el contrario, actúan localmente y se componen de bases individuales motivadas para actuar en la resolución de problemas a los que se enfrentan en su propia vida diaria.

Parece claro que las principales ONG deben actuar con cautela. Como señala de forma comedida Mario Reynolds del Pembina Institute de Canadá, “la brecha que percibo está entre las principales ONG de marca y los grupos locales a nivel de base. Estos grandes grupos no tienen tiempo de trabajar largo y tendido con las comunidades locales. Las bases a su vez pueden sentirse un poco frustradas por ello.”

Incluso cuando se producen interacciones es posible que las principales ONG “de marca” actúen como “especies dominantes” que restringen el espacio disponible para que evolucionen las pequeñas ONG locales. Jeanne-Marie Gescher de Claydon Gescher Associates Sustainable China con sede en Pekín indica que “las ONG chinas están haciéndose mayores en un mundo muy sofisticado. Serán juzgadas por los mismos criterios que las ONG del mundo desarrollado, lo cual podría limitar su crecimiento natural (o su capacidad para crecer de forma natural).”

El dilema estratégico para las ONG internacionales, que constituyen el principal objeto de este estudio, es cómo valorar y gestionar de manera responsable sus relaciones con los grupos de circunscripción local. Uno de los entrevistados mantiene que las ONG necesitan cada vez más “pensar localmente y actuar globalmente”, aportando el conocimiento y autenticidad de la experiencia local a las decisiones políticas globales. Grupos como el Polaris Institute de Canadá se muestran partidarios de ello, mediante la

coordinación de una red informal de grupos de comunidades, alrededor del mundo en su actual batalla contra la privatización del agua.

De manera simultánea, los grupos locales deben asegurarse de que permanecen fieles a sus propias circunscripciones. Un desafío importante al que se enfrentan las ONG indígenas en Europa Central y Oriental, de acuerdo con Robert Atkinson del Regional Environment Center de Budapest, es volver a sus raíces. Algunos de estos grupos locales se han alejado de su base de afiliados al reorientarse a menudo a las necesidades y prioridades de los donantes internacionales, entre ellos las principales ONG de marca. Deben acortarse dichas distancias si se desea que estos grupos mantengan su legitimidad.

2 Transparencia

¿Invisibles o en el escaparate?

El elemento sorpresa siempre ha sido útil para las ONG de causa. Así que incluso las organizaciones que aceptan la tendencia hacia la rendición de cuentas (con crecientes demandas para desvelar sus finanzas e incluso su código ético) encuentran verdaderos problemas sólo con conocer las perspectivas acerca de lo lejos que puedan llegar las presiones ligadas a la transparencia. No se trata simplemente de una cuestión de si la estrategia global debe ser silenciosa o abierta, sino de qué ámbitos de la actuación de las ONG deben estar sujetas a estas reglas.

Con todo lo cual, algo queda claro: el elemento de transparencia de la ecuación de rendición de cuentas de las ONG atraerá un interés y esfuerzos mucho mayores. Miklos Marschall de Transparency International (TI) mantiene que el “déficit natural de rendición de cuentas” de las ONG puede superarse con un enfoque que denomina “Transparencia +”. Consecuentemente, esta concepción requiere que TI “proporcione más información de la necesaria sobre quiénes somos, qué hacemos y de dónde viene nuestro dinero”. Es interesante también que TI haga planes para ocuparse en mayor medida de la transparencia de las ONG.

Una forma en la cual al menos algunas ONG están intentando abordar dichos problemas es por medio de las memorias de actividad (Panel 4.2). Así, grupos como WWF (Reino Unido) producen ahora sus propias memorias sobre medio ambiente, mientras que otros como Amnistía Internacional reciben presiones de sus miembros para elaborar sus propios informes. Será interesante comprobar si cada vez más ONG adoptan códigos de transparencia y compromiso con los grupos de interés como el Global Reporting Initiative (GRI) y el criterio AA1000 de AccountAbility; no sólo para ejercer presión sobre el mundo empresarial sino para asegurarse de que ellos cumplen igualmente con esta nueva práctica.

3 Obtención de fondos

¿Simplicidad o complejidad?

El tercer punto de fricción refleja la creciente complejidad de los numerosos problemas a los que las ONG se enfrentan actualmente. Los encargados de la recaudación de fondos deben lograr la financiación necesaria para que las ONG funcionen. El personal de programa de las ONG, por el contrario, está habituado a centrarse en la entrega del producto o servicio final asociado al cometido de la organización. Las tensiones en este sentido son evidentes.

Existen además asuntos espinosos acerca de cómo se recauda el dinero del público, qué empresas patrocinadoras se implican y en qué términos, la medida en la que estos fondos se destinan finalmente a los problemas descritos en la fase de recaudación, y el grado de influencia en sentido amplio (por ejemplo, triple cuenta de resultados) logrado por la ONG con todos los recursos a su disposición.

A medida que son abordados los problemas más dramáticos, las historias de verdadero “horror” (y las que originan más donaciones) pueden ser más difíciles de encontrar en algunos ámbitos. Como ha indicado Tony Juniper, de Amigos de la Tierra, “¡ya no es fácil encontrar más fotografías de chimeneas expulsando humo de color naranja!”⁶⁴. Así que un dilema de actualidad para muchas ONG será el cómo trasladar a sus bases de apoyo desde problemas fácilmente comprensibles hacia problemas más complejos, que son los que últimamente se consideran como aquellos contra los que las acciones futuras tendrán mayor efecto.

Se añade más complejidad a medida que las ONG tienen que pensar cada vez más en “3-D”, asegurándose de que sus propias actividades son coherentes desde un punto de vista ecológico, social y económico. Como indicó uno de los entrevistados, “las ONG pueden todavía ser muy raras, antimocráticas y de otro mundo. ¡A menudo ignoran el impacto que pueden estar teniendo en el empleo!”.

Los puestos de trabajo pueden ser una cuestión políticamente muy sensible durante una recesión, pero hay otras minas de carácter político que las ONG pueden pisar sin darse cuenta. Las ONG no contestatarias están en sintonía creciente con estos riesgos. Por ejemplo, el apoyo inicial a los boicots para lograr la prohibición del trabajo infantil que mostraron ONG como Save the Children se ha visto reemplazado por respuestas más sofisticadas que tienen en cuenta tanto la educación de los niños como la necesidad de su trabajo para la subsistencia de ellos y sus familias. Como indica Save the Children (Reino Unido) en su informe *Business Benefits*, “en un mundo ideal ningún niño trabajaría a menos que quisiera, pero las familias que están luchando por la supervivencia no tienen muchas opciones”⁶⁵.

Las ONG que fracasan al abordar de manera efectiva estas amplias preocupaciones no sólo se arriesgan a la resistencia del público contra sus propuestas, sino que también generan críticas de otras ONG. WWF, por ejemplo, fue criticada recientemente por Paul McCartney en nombre de PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) por apoyar un nuevo régimen de ensayos químicos de la UE que ocasionará un incremento en el número de pruebas con animales. La creciente transparencia de las ONG podría incluso incrementar los desafíos para los consejos directivos y los gestores de las ONG en dichas áreas, de la misma forma que la tendencia de suministrar información tuvo en la esfera empresarial.

MISTERIOS SIN RESOLVER EN ESTE CAPÍTULO: ¡LA GLOBALIZACIÓN!

NO ES QUE NO TENGAN RAZÓN PARA CABREARSE



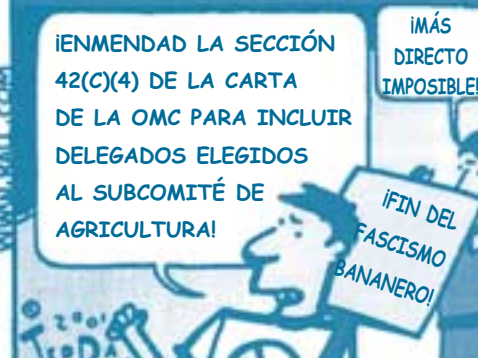
ASÍ QUE CUANDO LOS JÓVENES SALEN A LAS CALLES DESTROZANDO TIENDAS Y ESQUIVANDO LOS BOTES DE GAS LACRIMÓGENO NO HAY NADA DE QUÉ SORPRENDERSE



UN MUNDO MÁS PEQUEÑO TIENE MONTONES DE INCONVENIENTES: LA HOMOGENEIZACIÓN DE CULTURAS DIFERENTES, EL CONSUMISMO DESENFRENADO, LA CRECIENTE CONTAMINACIÓN Y LA POSIBLE MUERTE DEL ESTADO-NACIÓN SON CAUSAS PERFECTAMENTE VÁLIDAS PARA LA IRA Y EL MALESTAR



ES MÁS, DEBERÍAMOS PREGUNTARNOS POR EL SIGNIFICADO DE SUS GRITOS DE BATALLA



Fuente: *Foreign Policy* magazine

“Hoy en día se espera que los consejos directivos del sector no lucrativo gobiernen”

Panel 4.2
Variables de referencia para la elaboración de memorias en las ONG

Muchos lectores conocerán los informes regulares de SustainAbility sobre las memorias corporativas de sostenibilidad, que efectúa un ranking de los informes de las empresas teniendo en cuenta la calidad, credibilidad y posibilidad de uso de la información suministrada. Decidimos llevar a cabo el experimento de hacer lo mismo con un puñado de informes recientes de ONG.	– Impacto y efectividad de los programas (se incluyen las campañas, los proyectos, las iniciativas de política pública, la educación del consumidor, etc.).
Numerosas ONG elaboran memorias anuales de alguna clase, normalmente se trata de un informe anual básico de contenido financiero. En muchos países estas memorias se exigen legalmente, al igual que se hace a las empresas.	Al encontrarse el suministro regular de información por parte de las ONG en sus etapas iniciales se podría esperar un rango muy amplio de puntuaciones. En el panel 4.3 se muestran los resultados de nuestra breve evaluación de una muestra de memorias de ONG. Debe hacerse notar que estos grupos varían considerablemente en tamaño y recursos disponibles, de forma que las comparaciones directas son difíciles.
Pero un puñado de organizaciones están comenzando ahora a elaborar informes más sofisticados. En ellos suelen bien examinar la gestión del propio entorno y la actuación de las organizaciones (CERES y WWF) o, en el caso de Oxfam GB, evaluar cómo sus principales grupos de interés consideran sus operaciones y su eficacia.	Con una puntuación máxima de sólo el 45% y una media del 29% esta pequeña muestra sugiere que las ONG se encuentran muy atrasadas respecto a las empresas, tanto en la calidad como en los asuntos cubiertos en los informes. Destacamos, sin embargo, la cuantiosa diferencia en cuanto a tamaño y recursos entre organizaciones como Oxfam, Save the Children o WWF y grupos diminutos (aunque influyentes) como One World Trust. Tras haber finalizado recientemente el último informe de rendición de cuentas de SustainAbility somos muy conscientes también de la gran cantidad de tiempo que estos ejercicios pueden exigir.
El papel de las ONG en la sociedad difiere del de las empresas, desde luego. De la misma forma deberían modificarse las ideas básicas de nuestra metodología de evaluación. Hemos tenido en cuenta tres esferas de influencia principales de las ONG:	Pero creemos que existe la presión para que las ONG demuestren rendición de cuentas y obtengan confianza. Dada la importancia fundamental de la confianza y la integridad percibida para la totalidad del sector ONG y OSC esperamos una actividad creciente en este campo y particularmente entre organizaciones (incluyendo CERES y SustainAbility) que ejercen presión sobre otros (p.ej. gobiernos y empresas) para que actúen más limpiamente.
– Misión, propósito y diseño básico de la organización (entre los que se encuentran el gobierno de la organización, las relaciones con los distintos grupos de interés, los códigos y principios y los principales problemas abordados e impactos).	Para más información véase: www.sustainability.com
– Operaciones internas (entre ellas, los asuntos relacionados con el empleo y las retribuciones, los esfuerzos para gestionar el impacto sobre la sostenibilidad de las operaciones diarias y el desarrollo de indicadores de actuación para la actividad programática).	

Panel 4.3
Puntuaciones obtenidas por las memorias de ONG

Organización	Puntuación (%)
CERES	45
Oxfam GB	42
WWF (UK)	41
Save the Children (UK)	38
Environmental Defense	28
Civicus	25
Global Action Plan	24
World Vision	21
Amigos de la Tierra (UK)	18
One World Trust	9

4 Códigos de conducta

¿Pasión o profesionalización?

La última sección resume las anteriores. Las ONG, sean cuales sean los problemas que aborden, suelen impulsarse por un sentimiento de injusticia e incluso de indignación. La pasión es lo que les hace funcionar. Pero al volverse convencionales muchas ONG verán cómo sus consejos tienen que gestionar una tensión cada vez mayor entre una concepción de “24/7” (24 horas al día, 7 días a la semana, caracterizada por pasión pura y dura y compromiso al 100%) y la concepción “9-5” (horario de 9 a 5, que habitualmente caracteriza los entornos de trabajo más “profesionales”).

Aunque esta tensión no es única de la comunidad ONG, es particularmente intensa en un sector en el que gran parte de las plantillas están menos motivadas por los beneficios tradicionales del trabajo asalariado que por un compromiso personal profundo con los problemas. Como se ha mencionado ya (página 22), ello lleva a un conjunto de fricciones que es necesario gestionar, a menudo con una gran delicadeza, a medida que estas organizaciones desarrollan asociaciones en las que ha habido un historial de hostilidad mutua.

A medida que el sector ONG ha madurado, la profesionalización ha avanzado. Numerosas ONG han añadido la planificación estratégica para dotar a las organizaciones de mayor estructura y dirección. En sus *Objetivos de Cambio Estratégico* (*Strategic Change Objectives*), Oxfam ha instaurado un proceso más estructurado a la hora de seleccionar sus prioridades para las campañas. Además WWF International ha puesto en marcha la “Universidad WWF” para favorecer las redes de contactos y las oportunidades de desarrollo profesional.

Incluso allí donde la sociedad civil y las ONG son relativamente nuevas percibimos un impulso creciente hacia mayores cotas de profesionalización. El Centro de Desarrollo de ONG de Rusia ha pasado de proporcionar asesoramiento básico a las ONG a ayudarlas con habilidades más específicas como la gestión efectiva de las reuniones, gestión del tiempo y formación para el personal administrativo.

Junto con los requisitos tradicionales de quienes las financian, los crecientes vínculos con las empresas en el mundo desarrollado están motivando una mayor profesionalización entre las ONG y los grupos comunitarios en las economías emergentes. De esta forma, Future Forests, una empresa con sede en el Reino Unido que ayuda a otras empresas a causar un menor impacto sobre el medio ambiente, está trabajando con Women for Sustainable Development⁶⁶ para desarrollar capacidad de almacenamiento de carbono. Estas relaciones tienen como resultado que las ONG deban orientarse más hacia la gestión y medición del impacto de sus actuaciones.

De hecho, un supuesto fundamental en nuestro programa *La ONG del siglo XXI* es que muchas de las ONG internacionales de mayor éxito van a asumir revisiones estratégicas de sus planes y actividades haciendo uso de alguna variante de la herramienta que se muestra en el panel 4.1. Tras ello, pondrán sus miras en el cumplimiento de nuevos requisitos de rendición de cuentas y transparencia mediante la revelación y publicación detallada de la triple cuenta de resultados.

Los consejos directivos de las ONG tienen que gestionar una tensión cada vez mayor entre los conceptos de trabajo “24/7” y “9/5”

De la inteligencia de mercado a los mercados inteligentes



¿Están las ONG elaborando un plan maestro para transformar los mercados del siglo XXI?

Panel 5.1

Cinco respuestas de las ONG a los mercados

Las ONG responden a los mercados de cinco formas principales (Campañas contra Empresas, Inteligencia de Mercado, Compromiso de las Empresas, Mercados Inteligentes y Trastorno de los Mercados). Las primeras cuatro respuestas son aditivas habitualmente, creciendo en sofisticación con cada respuesta adicional, añadiendo la experiencia de las anteriores y operando en paralelo para originar los cambios empresariales y de mercado.

A medida que los mercados se desarrollan surgen tensiones que finalmente se manifiestan en “Trastornos del Mercado”. A menudo motivados por cambios en la regulación o en los regímenes de responsabilidad, estos trastornos pueden provocar un salto en las estructuras de mercado hacia niveles más altos de sostenibilidad (Figura A), pero también pueden hacerlos retroceder a niveles más bajos (Figura B).

Figura A

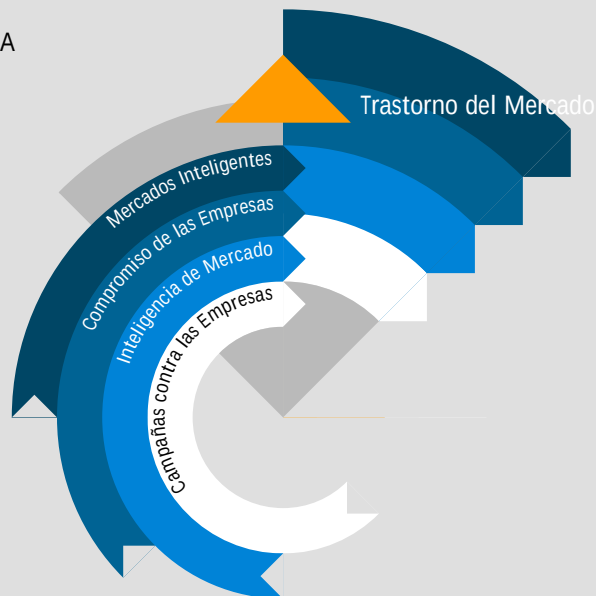
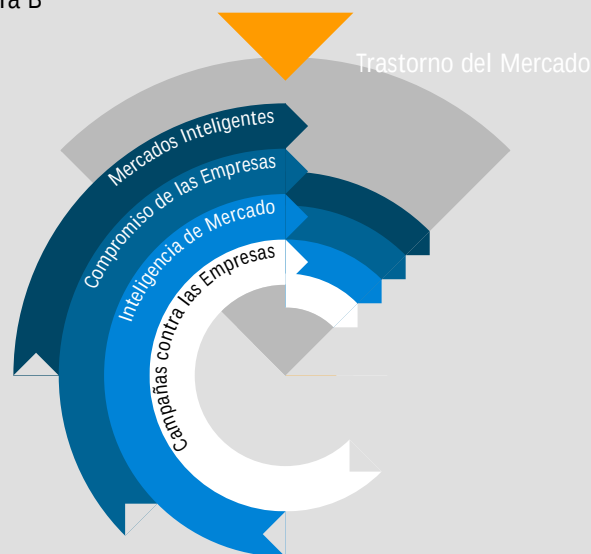


Figura B



Campañas contra las Empresas Fuente: SustainAbility 2003 ©

Influenciando en los mercados

En la actualidad muy pocas ONG dedican mucho tiempo a pensar en las empresas, y menos en los mercados. Sin embargo, han tenido una influencia profunda en los dos⁶⁷. Actúan como formas de distribución de información y conciencia en el mercado. Si miramos en retrospectiva, muchos de los resultados de las ONG en los mercados han sido secundarios, no planeados, e incluso accidentales. Lo que es sorprendente, es que tan pocas personas se hayan distanciado de todo este esfuerzo para considerar en detalle los cambios necesarios, a nivel de sistema, para construir economías sostenibles; y el hecho que los esfuerzos de las ONG podrían utilizarse mejor para este fin⁶⁸.

Todo esto está cambiando. Por ejemplo, en mercados importantes, especialmente en Estados Unidos, las nuevas administraciones del gobierno se han aliado más estrechamente con la comunidad empresarial que con los activistas de las ONG. Como ha señalado uno de los entrevistados, en tales circunstancias las ONG “están teniendo que convertir en virtud la necesidad de llevar a cabo campañas empresariales y de mercado”, debido a la falta de receptividad de las administraciones.

Al mismo tiempo, los niveles de confianza en las empresas y el sector privado siguen cayendo. “La gente está enojada con las empresas y desconfía de su poder. Éste no es un punto de vista de los manifestantes “antiglobalización” (denominación incorrecta) sino que es el del público en general”, como sostiene uno de nuestros entrevistados. Los partidarios de las ONG, y posiblemente la sociedad de manera amplia⁶⁹, desean que las ONG actúen como organismos de vigilancia para que las empresas rindan cuenta del impacto de su actividad.

Algunos entrevistados han aceptado que una nueva orientación hacia el mercado esté cambiando ya la forma en que actúan, pero mantienen que los medios de comunicación o los consumidores deberían seguir siendo los objetivos principales de las ONG. Las pruebas que se presentan en *La ONG del siglo XXI*, no obstante, indican que estamos ante un cambio fundamental en el panorama en el que las ONG actúan, en el que la influencia en el mercado es un aspecto importante. Dicho ésto, por suerte o por desgracia, no ha habido un plan maestro para la transición hacia un capitalismo sostenible. Lo más cerca que se ha llegado a una estrategia global como ésta probablemente fue *Nuestro futuro común*, de 1987⁷⁰.

Así, en particular después de lo que le ocurrió al comunismo con su manifiesto, ¿es realmente importante esta carencia de visión y de un plan?. Creemos que lo es, y que lo será todavía más. Gran parte de lo que ha ocurrido debido a las ONG ha sido el resultado de lo que los teóricos de la complejidad denominan “surgimiento” (*emergence*). Los sistemas complejos bajo presión producen resultados sorprendentes (y a veces no deseados). A medida que las ONG se incorporen al sistema que están intentando cambiar, la probabilidad de consecuencias no intencionadas se hace mayor, y paralelamente, se incrementa también la necesidad de reflexión, planificación y actuación estratégica.

El capitalismo requiere cambios externos contundentes y continuos para volverse sostenible social y ecológicamente. Los experimentos comunistas pueden haber sido finalmente desastrosos, económica y ecológicamente, y desde el punto de vista de los derechos humanos, pero las preocupaciones subyacentes acerca de la dinámica del capital están siendo redescubiertas por el movimiento antiglobalización y otros agentes.

Panel 5.2 Empowering democracy

Fundado en 2001, Empowering Democracy es un proyecto del Corporate Campaign Working Group. Es una coalición de organizaciones ecologistas, de derechos humanos y sindicatos entre las que se encuentran AFL-CIO (The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations), Campaign Exxon Mobil, CERES, Co-op America, CorpWatch, Amigos de la Tierra, Global Exchange, The Interfaith Center on Corporate Responsibility, the Rainforest Action Network, the Texas Sustainable Energy and Economic Development (SEED) Coalition.

Bajo esta iniciativa, se convoca una conferencia anual para los activistas contra las empresas, con objeto de compartir habilidades⁷¹ y enseñanzas respecto a las estrategias y tácticas básicas que éstos, y las ONG, pueden utilizar en las campañas para la rendición de cuentas de las empresas⁷².

Los participantes practican las nuevas habilidades adquiridas centrando su atención en la junta anual de una empresa con un Día de Acción.

Empowering Democracy
www.empoweringdemocracy.org

“[Orientarse hacia las marcas] fue para los ecologistas como descubrir la pólvora”

De forma que, dado nuestro supuesto de que el paradigma global de mercado determinará de manera considerable las primeras décadas del siglo XXI, ¿cómo podemos civilizar el capitalismo a través de los mercados? El Panel 5.1 esboza cuatro tipos principales de respuesta: las campañas contra empresas, la inteligencia de mercado, el compromiso de las empresas y los mercados inteligentes. En el quinto tipo (los trastornos del mercado⁷³) reconocemos el hecho de que los mercados también sufran limitaciones como una herramienta para lograr el cambio.

Echemos un vistazo a cada tipo por separado, teniendo en cuenta que no hay en absoluto un molde fijo acerca de estos niveles o etapas. Pueden, y a menudo lo hacen, ocurrir en distintos planos o en paralelo.

Campañas contra empresas

La posición por defecto de muchas ONG a la hora de abordar un problema es llevar a cabo una campaña en los medios de comunicación. De hecho numerosas ONG han ido evolucionando de lo que en origen constituían campañas por una única causa. En este papel la ONG actúa como una conciencia de la sociedad “distribuida” o “delegada” y los ciudadanos individuales “subcontratan” porciones de su “conciencia cívica” (p.ej. la preocupación por los derechos humanos) a las ONG. A lo largo del tiempo el alcance y sofisticación de dichas campañas pueden evolucionar hacia una “carrera armamentística” con los objetivos de sus acciones.

Algunos entrevistados tienen la sospecha de que la era dorada de las campañas puede haber pasado. Sea o no sea verdad, hay razones para creer que las acciones serán más duras. Pero además de las fuerzas que motivan un mayor compromiso general con los mercados, estamos asistiendo a la aparición de algunas tendencias que hacen más probable (y no menos) las campañas contra empresas:

- La globalización, la liberalización y la privatización están llevando a las empresas, especialmente a las grandes empresas de marca, a primer plano.
- Igualmente, en numerosas economías emergentes se ha producido un fuerte crecimiento en los movimientos de consumidores que se dirigen contra las empresas e impulsan la educación de los consumidores para ayudarles en las decisiones de consumo, especialmente en las nuevas economías de mercado, donde las opciones disponibles para los consumidores eran limitadas anteriormente.
- Los principales grupos de activistas, entre ellos numerosos grupos antiglobalización, progresivamente se van dando cuenta de que las campañas contra empresas pue-

den tener mayor efecto que las campañas contra gobiernos.

Numerosos problemas a los que se enfrenta la sociedad, causados o no por la globalización, son actualmente tan complejos y difíciles de tratar que no podrán ser resueltos sin una aproximación multisectorial. La mayoría de las ONG internacionales reconocen, por ejemplo, el importante papel que el comercio juega en el desarrollo dentro de las economías emergentes. Como ha afirmado Save the Children en su declaración en la Cámara de los Comunes del Reino Unido, “el problema no yace en tener o no reglas de comercio globales, sino en cómo deben calibrarse éstas para asegurar que no tengan impactos negativos en las provisiones sociales, de salud y de educación para los países pobres”.

Mientras tanto muchas de las ONG más conocidas y de mayor éxito del mundo (ATTAC, la Clean Clothes Campaign, Free Burma, Amigos de la Tierra, Global Exchange, No Sweat! y PETA) han centrado sus campañas en las empresas y las marcas. Algunas ONG han tenido tanto éxito con esta estrategia que el uso de una marca comercial para impulsar un problema ante el público se considera actualmente como el ingrediente básico de una campaña. Como ha señalado un activista de Greenpeace, “[Orientarse hacia las marcas] fue para los ecologistas como descubrir la pólvora”.

Estas campañas se han vuelto tan influyentes que a menudo es suficiente para una ONG conocida y de confianza simplemente el amenazar con la acción para que las empresas se vuelvan atrás en sus planes. Un ejemplo reciente es la crítica de Oxfam a Nestlé en el momento en que la empresa trató de recuperar una deuda de 6 millones de libras esterlinas de Etiopía a principios de 2003 y que tuvo como resultado una vuelta atrás en su reclamación.

A pesar de la eficacia que estas campañas puedan tener, suelen ser relativamente simplistas. Para generar una potente respuesta pública los problemas deben mostrarse en la medida de lo posible en blanco y negro. Aunque este método es adecuado para acciones de causa única (las denuncias de trabajo infantil o las matanzas a garrotazos de las focas) se está volviendo cada vez más difícil la comunicación de los problemas actuales de forma similar.

Además, este tipo de actuaciones son a menudo efectivas sólo contra empresas con marcas bien conocidas. Por otra parte, en los mercados emergentes las ONG no tienen el peso suficiente para desafiar con posibilidades de éxito a las empresas, y las técnicas de campaña empleadas en el mundo desarrollado son en muchas ocasiones poco apropiadas en estas regiones. Lo cual nos lleva a la inteligencia de mercado.

Inteligencia de mercado

Allí donde las ONG se alinean con los mercados, un paso previo lo constituye la elaboración de información de mercado sobre las empresas y otros actores importantes. Aunque aún contrarias, las ONG que operan en este nivel han desarrollado una comprensión más sofisticada de las motivaciones del comportamiento de las empresas y los mercados, de forma que se dirigen a los principales grupos de interés en sus intentos de alterar el comportamiento de las empresas.

Los modelos de campaña que requieren el apoyo activo de los medios de comunicación son limitados tanto en términos de complejidad del mensaje como de receptividad de las audiencias. Aunque pueden ser extremadamente potentes⁷⁴, habitualmente son necesarias herramientas adicionales, y más sofisticadas, para causar más cambios fundamentales dentro de las empresas y las cadenas de valor.

Los enfoques que las ONG han desarrollado como suplemento a las campañas tradicionales centradas en los medios de comunicación se dirigen ahora a una gama de actores con probable interés en una empresa en particular. Estos grupos de interés, que son capaces en muchas ocasiones de asimilar información más compleja sobre el comportamiento empresarial son los siguientes:

– Empleados

Los propios empleados de las empresas se consideran como un objetivo muy a menudo, pero los empleados potenciales son también un grupo de actores importante para las empresas. People and Planet, un grupo activista de estudiantes, ha boicoteado recientemente una serie de ferias de empleo de Exxon-Mobile, con el objetivo de disuadir a los empleados potenciales de entrar en la empresa.

– Clientes y proveedores

Una estrategia llamativa que han adoptado algunas ONG implica una campaña “secundaria” y “terciaria” a lo largo de la cadena de suministro de una empresa. Las acciones para detener la construcción de la presa Three Gorges se centraron en quienes respaldaban financieramente el proyecto, incluyendo Citigroup. Los esfuerzos para detener la venta en Europa de productos genéticamente modificados de Monsanto tuvo como objetivos los supermercados que suministraban el producto final, y los intentos de SHAC (Stop Huntingdon Animal Cruelty) para cerrar la empresa de ensayos con animales Huntingdon Life Sciences se dirigieron de manera agresiva a los clientes, bancos y consultores.

– Inversores

El uso de las propuestas de los accionistas ha sido creciente en EE.UU. y existen algunas muestras de que pueden extenderse a partes de Europa. Algunas propuestas son presentadas por ONG individuales, pero a menudo se establece una coalición. Amigos de la Tierra Internacional, por ejemplo, unió sus fuerzas con organizaciones de comunidades vecinas a las instalaciones de Shell en Nigeria, Filipinas, Sudáfrica y EE.UU. para realizar algunas propuestas con accionistas en la Junta General anual de la empresa en 2003.

– Consejos de administración

En el pasado, las ONG intentaron comprometer a los profesionales de las empresas, abogados, personal de relaciones públicas y, más recientemente, personal en departamentos de responsabilidad social corporativa o sostenibilidad. Pero al darse cuenta de que muchas de estas personas encuentran problemas para influir en la alta dirección, unas pocas ONG están tratando de dirigirse a los consejos de administración de las empresas. CERES (la Coalition for Environmentally Responsible Economies), por ejemplo, ha impulsado una campaña sobre “gobierno sostenible” que tiene como objetivo los consejos de administración en lo referente a los riesgos fiduciarios para los directores originados por el cambio climático⁷⁵.

– Colegas

Algunas partes de la comunidad empresarial más amplia han sido también aliados o (como algunas de las personas del mundo empresarial dirían) “cómplices” para originar criterios más elevados de actuación social y medioambiental. Los principales grupos de apoyo de las empresas (el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), CSR Europe y el Instituto Ethos de Brasil) han ayudado a ejercer presión sobre sus miembros y otras empresas. El Business in the Community del Reino Unido y el Centre for Social Responsibility de Argentina han confeccionado rankings de compromiso corporativo con los problemas sociales y ecológicos de las empresas, que han sido una herramienta extremadamente potente en la motivación de la competencia entre empresas.

El volumen de datos sobre empresas disponibles para las ONG es enorme, gracias a Internet, los boletines de noticias, los fondos de inversión socialmente responsable, o la nueva legislación que permite acceso a la información⁷⁶. Todo ello provocará una creciente sofisticación en la información sobre el mercado (“market intelligence”). Como indicó un entrevistado, una tendencia mar-

cada será probablemente el cambio hacia “la campaña distribuida en el mercado”. Gracias a dicha campaña miles de actores individuales, a través de las decisiones de compra, inversión y carrera profesional, someterán a presión a una empresa o una industria para que cambie su conducta. Algunos defensores mantienen que, si este comportamiento puede coordinarse a una escala suficiente, podría cambiar la propia naturaleza del mercado de modo que ONG importantes trabajaran en conjunto para “matar empresas” de forma activa.

Panel 5.3

Guardianes del acceso al mercado

Aunque los reguladores han manejado tradicionalmente las llaves de entrada en el mercado, los productos necesitan también cada vez más la recomendación de las ONG si se desea su lanzamiento con éxito al mercado. La tecnología de la modificación genética, por ejemplo, se introdujo en el sector agrícola con el apoyo estatal de la Unión Europea, pero se enfrentó a la resistencia masiva y coordinada de las ONG. Esto finalmente impidió el acceso de la industria a gran parte de este rentable mercado.

De forma similar muchas solicitudes de la industria farmacéutica, entre ellas la clonación terapéutica y las nuevas tecnologías asociadas con la nanotecnología, están también experimentando resistencia. Esto recuerda a los primeros días de la biotecnología. “Varias de las empresas que promocionan las nuevas tecnologías son las mismas y sorprendentemente la mayoría no ha aprendido de su experiencia”, dice Pat Mooney del ETC Group, una ONG canadiense.

Compare este punto de vista con el utilizado por las empresas que promueven la energía renovable o los alimentos orgánicos. “¡Somos la mejor consultora por la que la industria nunca tendrá que pagar!”, declara Tim Lobstein de la Food Commission del Reino Unido, que ha estado promoviendo activamente nuevos productos con sólidas credenciales sociales o ecológicas. Las empresas que comprenden esta nueva realidad del mercado, se dan cuenta del valor de probar nuevas tecnologías y productos con audiencias críticas, esperando en el peor de los casos evitar la hostilidad, pero en el mejor de los casos lograr algún marketing muy eficaz y barato.

ETC Group

www.etcgroup.org

The Food Commission

www.foodcomm.org.uk

Panel 5.4
Reglas de compromiso

Las ONG con experiencia en el compromiso con las empresas más allá de la simple aceptación de dinero del sector privado han desarrollado “reglas” que ayudan a limitar los riesgos y a maximizar las oportunidades de dicho compromiso. Las siguientes cuatro reglas, que se basan en una investigación sobre varias organizaciones⁷⁷, parecen contar con un apoyo amplio.

Por encima del relativamente limitado número de decisiones entre blanco y negro, muchos grupos importantes califican a las empresas según su cumplimiento de esos criterios con el fin de determinar el nivel apropiado de compromiso, que varía según se indica a continuación:

- Sin compromiso
- Consulta excepcionalmente
- Relación de colaboración / retención
- Asociación basada en un sentido comparativo de la misión y los objetivos

Regla 1

La empresa debe proponerse seriamente su intento de cambiar su comportamiento o de actuar

La compañía probablemente se considerará sería si:

- el que dirige está implicado considerablemente en la toma de decisiones (p.ej. no se encarga del medioambiente, la seguridad e higiene en el trabajo, de marketing o de comunicación),
- el que dirige tiene la capacidad (posición, mandato) para llevar a cabo las recomendaciones,
- desea aceptar “riesgo” en la relación (p.ej. que la ONG pueda retirarse o criticar a la empresa, y/o existencia de transparencia hacia el exterior sobre la relación),
- el ámbito de trabajo va bastante más allá de la comunicación,
- tiene un historial considerable en desarrollo de normas y códigos de conducta (p.ej. la certificación ISO 14001, compromiso con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, etc.)

Regla 2

La ONG debe ser capaz de rendir cuentas claramente ante sus principales grupos de interés

Las ONG tienen una capacidad de rendir cuentas claramente mediante:

- La consulta a su personal sobre las relaciones con empresas (aunque las decisiones finales las tome la dirección de la ONG)

- la certeza de que los beneficiarios (p.ej. las comunidades locales, la biodiversidad, etc.) se benefician realmente de la relación,
- la consulta a otras partes de la organización (p.ej. secciones nacionales que consultan al secretariado internacional de la ONG),
- la certeza de que la empresa colaboradora no es objeto de críticas (p.ej. de otras ONG, de resoluciones de los accionistas, de informes de la ONU, etc.),
- el requerimiento de transparencia en los aspectos clave de la colaboración (p.ej. reclamando la publicación de un informe sobre los resultados de la colaboración).

Regla 3

La empresa debe estar bien situada para originar el cambio en su propio sector y, más generalmente, a lo largo de toda la comunidad empresarial

La empresa se percibirá como bien situada si:

- teóricamente la actividad de la empresa puede llevarse a cabo “sosteniblemente”,
- desea que el aprendizaje de la relación se extienda más ampliamente para “inspirar cambio dentro de y más allá del sector”,
- se implica en asuntos que son importantes para las prioridades de las ONG,
- es un líder del sector (en términos de tamaño, innovación, etc.),
- el sector es importante estratégicamente (p.ej. por su alto impacto ecológico o social),
- muestra una historia de liderazgo en desarrollo de normas o códigos de conducta

Regla 4

La ONG debe ser capaz de mantener su independencia de la empresa colaboradora

Las ONG mantienen su independencia mediante:

- el seguimiento de cerca del proyecto y la afirmación explícita de que cualquier organización es libre de criticar a la otra en otras áreas de actividad ajenas a la colaboración,
- la limitación (y en algunos casos prohibición) de pagos entre las partes,
- la limitación estricta de las marcas conjuntas,
- el mantenimiento de confidencialidad sobre algunos aspectos, pero requiriendo transparencia en otras áreas de la relación,
- la certeza de que existe la capacidad de retirarse en cualquier momento.

Compromiso de las empresas

Muchas de las principales ONG se han apoyado en el mercado, algunas porque sus operaciones mercantiles proporcionan una fuente de ingresos adicional, otras porque no tienen elección, ya que las fuentes de ingresos ajenas al mercado se han secado. Pero para otros es el objetivo de su vida. Éste es el caso de Business for Social Responsibility (BSR) en EE.UU., el International Business Leaders Forum (IBLF) en el Reino Unido o el Instituto Ethos en Brasil.

Una de las principales debilidades de las respuestas perfiladas anteriormente en las etapas 1 y 2 es que son en su inmensa mayoría negativas. Los defensores de causas expresan claramente lo que no quieren, pero se muestran menos locuaces para hablar de los cambios positivos que les gustaría ver. Como dijo uno de los entrevistados “pregunte al activista tipo: “¿a dónde quiere que vaya la industria? Y no obtendrá una respuesta válida. En su lugar conseguirá una lista de cosas específicas que son incorrectas en las acciones actuales de la empresa”.

No importa lo sofisticadas que sean estas campañas negativas, no nos llevarán muy lejos. Finalmente, una parte del mundo de las ONG decidirá que la mejor forma de lograr el cambio en el mercado y en las empresas es mediante la implicación directa. Como Randall Haynes (fundador de Rainforest Action Network) ha indicado, “si uno [como una ONG] no se dirige a las empresas, estás sólo predicando en el desierto. El verdadero cambio para proteger el medio ambiente va a venir del sector empresarial, no podemos depender de la regulación del gobierno para resolver nuestros problemas”⁷⁸.

Oxfam, por ejemplo, ya cuenta con un “equipo virtual” de “consultores sobre el compromiso del sector privado”, mientras que PACT ofrece una gama de servicios a empresas y a comunidades locales dirigidos a “crear asociaciones entre las empresas y las comunidades en las que todos ganen (*win-win*)” a través de su “Compromiso con el Proceso de la Acción”. Coaliciones de ONG están también comenzando a trabajar con diferentes sectores. La Declaración de Collevicchio, por ejemplo, firmada por más de 100 ONG, define un modelo de sector financiero sostenible⁷⁹.

Trabajar de forma colaboradora con el sector privado es una senda cada vez más común entre las ONG. En una fecha tan temprana como 1998, un estudio sobre 133 ONG norteamericanas halló que aunque muchas calificaron su relación con las empresas como “antagonista” o “inexistente”, la mayoría preveía el desarrollo de relaciones cooperativas en el futuro⁸⁰.

Los principales grupos ecologistas como Conservation International tienen programas de asociación con empresas asentadas desde hace tiempo, pero incluso grupos tradicionalmente más hostiles como Environmental Defense en EE.UU. y Amnistía Internacional en el Reino Unido han establecido relaciones de colaboración con empresas punteras. Greenpeace, a menudo considerado como uno de los grupos más hostiles, declaró en una conferencia en Londres en 2002 que “Greenpeace es el mejor aliado de una empresa”, capaz de “ayudar a llevar a empresas a puerto antes de que estalle la tormenta. Las empresas necesitan a Greenpeace si quieren ganar”⁸¹.

Los casos de los que se tiene conocimiento indican que cada vez más empresas desean entrar en un diálogo estratégico con las ONG, tanto en los países occidentales desarrollados como en otras partes del mundo en las que las ONG no han tenido tradicionalmente un papel importante (p.ej. en Japón)⁸².

A pesar de todo ello, y aunque la “colaboración” entre las ONG y las empresas se establece como una tendencia en curso en el mundo de la responsabilidad social corporativa⁸³, no todos están convencidos de que las ONG van a obtener beneficios de estas relaciones. Como un entrevistado ha advertido “las empresas están interesadas fundamentalmente en comprar confianza a través de estas colaboraciones. ¿saben [las ONG] los costes y beneficios de hacer esto?”.

Varias ONG perciben que muchos tipos de compromiso con las empresas no considerarán suficientemente sus intereses. “Demasiados “foros de grupos de interés” centrados en generalidades de alto nivel que no generan un cambio real sobre el terreno”, dijo un entrevistado. Otros fueron muy críticos con determinadas ONG por no exigir demasiado a las empresas en sus relaciones de colaboración⁸⁴.

Otras personas ponen en duda la validez de hablar acerca de colaboraciones (*partnerships*) cuando la mayoría de las actuales relaciones son sólo eso, “relaciones”. Como indicó Sir Geoffrey Chandler, que fundó y dirigió durante diez años el Grupo para empresas de Amnistía Internacional del Reino Unido, “aunque colaboración es una palabra muy de moda, la calidez del término tiende a seducir más que a provocar un análisis frío”. Otras personas sugieren que esta noción se ha vuelto “un lugar común antes de haber sido probado”.

Panel 5.5 Beneficios de las empresas

Desde la perspectiva de las empresas, los motivos para el compromiso corporativo con las ONG (al menos en principio) suelen centrarse en la generación de una mejor comprensión de las perspectivas de las ONG en asuntos importantes. Después (si todo va bien) en la construcción de relaciones con las personas clave. Sin embargo, con el tiempo, las empresas pueden lograr un valor más tangible de estas relaciones. Las empresas con experiencia en el compromiso con las ONG suelen indicar cuatro áreas principales de obtención de valor:

1 Generación de información empresarial y elusión o reducción de riesgos

Por ejemplo, la compañía petrolera noruega Statoil trabajó con Amnistía Noruega para capacitar a sus empleados en la identificación y solución de disyuntivas en la empresa relacionadas con problemas de derechos humanos, de forma que se redujo el riesgo de exposición de la empresa en estos asuntos. Además, Statoil colabora con Amnistía Internacional en un proyecto de la ONU en Venezuela, formando a los jueces y abogados defensores de oficio del país en derechos humanos. De esta forma ayuda a obtener como último resultado un entorno más estable para la sociedad y las empresas.

2 Desarrollo y expansión de mercados u oportunidades

DuPont, por ejemplo, ha convocado reuniones de grupos interesados en biotecnología para ayudar a la empresa a adoptar posiciones sobre problemas importantes, además de guiar y poner a prueba las actividades de la empresa en el desarrollo, examen y comunicaciones de nuevos productos basados en la biotecnología.

3 Construcción del valor de marca y reputación

“Choose Positive Energy” fue una asociación entre The Body Shop International y Greenpeace International dirigida a promover la energía renovable. La combinación de las dos marcas era importante para asegurar la credibilidad de la campaña entre las principales audiencias, entre las que se encontraban los clientes de The Body Shop y otras ONG.

4 Aportar perspectivas distintas para lograr creatividad e innovación

FedEx se asoció con la Alliance for Environmental Innovation (que forma parte de Environmental Defense) para reducir el impacto ecológico de su flota de vehículos. Se espera que los nuevos vehículos eléctricos híbridos (a introducir en 2004) acaben reemplazando a su potente flota de 30.000 vehículos, con lo que se lograrán reducciones significativas en las emisiones medioambientales.

Amnistía Noruega
www.amnesty.no

Statoil
www.statoil.com

DuPont
www.dupont.com

Positive Energy
www.choose-positive-energy.org

Alliance for Environmental Innovation
www.environmentaldefense.org/alliance

“Las empresas están interesadas fundamentalmente en la adquisición de confianza por medio de las colaboraciones”

Panel 5.6

Factores de éxito

Las razones que llevan al éxito a una colaboración ONG/empresa constituyó uno de los asuntos tratados en nuestro seminario en Canadá. La tabla siguiente muestra una combinación del resultado de este seminario junto con las ideas sobre la cuestión de otras personas entrevistadas⁸⁵. Para más información acerca de las conclusiones de este seminario puede acudir a www.sustainability.com/pressure-front

	Idea	Ejemplos
Equilibrio de poderes	Cada colaborador necesita beneficiarse directamente de la colaboración, así como comprender de qué forma se beneficia la otra parte. El dinero es a menudo un factor crítico en este sentido y es por esta razón que muchas ONG se niegan a aceptar dinero por encima del necesario para cubrir los costes.	Los grupos ecologistas y las compañías energéticas de Alberta, Canadá, se beneficiaban mutuamente de un acuerdo inicial sobre formas de reducción de los impactos ambientales relacionados con el desarrollo de nuevos productos. En particular, las empresas obtienen un “proceso de audiencia” más efectivo y rápido (y más barato) con las autoridades regulatorias y las ONG obtienen la oportunidad de aportar ideas en el proceso de planificación.
Acuerdo en las reglas de compromiso	Los roles, las reglas y los riesgos de las colaboraciones deben quedar suficientemente claros para todas las partes. Ponerse de acuerdo en el alcance, las expectativas, los códigos de conducta, los objetivos, la toma de decisiones, la evaluación y los procesos de resolución de conflictos es una etapa clave en el comienzo de la colaboración.	La Alliance for Environmental Innovation con sede en EE.UU. tiene un “acuerdo de colaboración” tipo que fija los objetivos de la colaboración así como lo que se espera de cada parte. El Recycling Council de British Columbia ha acordado conceder a las empresas colaboradoras tres días de preaviso antes de comenzar cualquier campaña de defensa que estuvieran planeando contra ellas.
Mandato	Es necesario que los individuos que participan en colaboraciones estén lo suficientemente arriba en el escalafón como para adoptar decisiones en nombre de sus organizaciones y deben asumir el mandato de su propia organización y colaboradores para “salirse de la zona cómoda”.	Cuando Linda Coady (que antes trabajaba en Weyerhaeuser) negociaba con ONG ecologistas recibió el mandato de hablar en nombre de toda la industria maderera en la discusión de cómo reconciliar los puntos conflictivos para acceder a los bosques primarios en British Columbia, Canadá.
Confianza	La confianza es un ingrediente básico que asegura que la colaboración pueda pasar por encima de las inevitables pegs y complicaciones que este tipo de relaciones suele sufrir. La confianza puede fortalecerse institucionalmente entre las organizaciones con valores comunes, pero más a menudo requiere química personal entre las personas implicadas.	Greenpeace International y The Body Shop International han construido una historia de colaboración positiva a través de una serie de ejemplos de cooperación. Además, las dos organizaciones comparten valores similares en lo referente a la promoción del cambio social y medioambiental positivo. Estos principios han significado una base sólida para una colaboración reciente de promoción de la energía renovable. Cuando los problemas de comunicación amenazaron la campaña, el fuerte sentido de confianza entre las dos organizaciones aseguró que la colaboración siguiera su camino.

Aún así el interés en las colaboraciones es duradero y, de hecho, está creciendo. La presión por las fuentes de financiación es una razón para ello. Por ejemplo, la Fundación Avina en América Latina tiene programas que proporcionan fondos a las ONG en la misma cuantía que los ingresos que hayan obtenido del sector privado. Oxfam América ha podido obtener acceso a los fondos de la Ford Foundation sólo tras la implicación de Starbucks en un proyecto para ayudar a una cooperativa local de México en la mejora de la calidad de su café, que se comercializa mediante los circuitos de comercio justo. Los departamentos de las administraciones públicas, entre ellos el Department for International Development del Reino Unido y la International Development Agency canadiense, también cuentan con programas que fomentan específicamente el compromiso entre ONG y empresas.

Las ONG de desarrollo (tales como Oxfam, Amnistía Internacional, Save the Children y CARE) están también ampliando sus atribuciones para cubrir las necesidades humanas y los derechos políticos y civiles y ganar una orientación más amplia en cuanto a los derechos humanos, económicos y sociales. Para alterar las relaciones de poder subyacentes que dan como resultado dichas necesidades insatisfechas es necesario que dichas organizaciones alcancen un mayor compromiso con otros agentes de mayor poder, entre ellos el sector privado⁸⁶.

Desafortunadamente escasean los buenos estudios de caso de la dinámica y resultados de dichos compromisos. Una razón para esta carencia es que rara vez se aprecian los intereses comunes entre ONG y empresas⁸⁷. Las evaluaciones o las auditorías de las colaboraciones son todavía poco habituales, aunque SustainAbility llevó una a cabo para The Body Shop International y Greenpeace International en 2003⁸⁸.

Basándonos en la experiencia hasta la fecha, surgen ciertas condiciones que se requieren previamente al asentamiento de verdaderas colaboraciones. El panel 5.6 ofrece algunas condiciones y muestra ejemplos de cómo pueden aplicarse en la práctica. Relativamente pocas “colaboraciones” han sido capaces de cumplir estos requisitos hasta la fecha. Aún son menos las “colaboraciones” que han sido capaces de demostrar verdaderas mejoras en la actuación o en su impacto.

Mercados inteligentes

“¡Es un sistema inmenso!” dijo fuera de tiempo Donella Meadows cuando se enfrentó a la OMC. “¡Estamos poniendo en marcha el sistema hacia la dirección equivocada y las medidas de control son penosas!” avisó⁸⁹. El argumento que Meadows y otros han mantenido es que, con el fin de lograr un cambio efectivo en los sistemas, las ONG deben intervenir en “la parte alta” del sistema; reestructurando los mercados para que recompenen el comportamiento positivo y penalicen el negativo. De forma que se espera que en la próxima década seamos testigos de los crecientes esfuerzos para hacer más inteligentes los mecanismos de mercado, abriendo un amplio espacio de oportunidad para algunas ONG y otros agentes.

Hasta la fecha, la mayor parte del compromiso de las ONG con el sector privado se ha llevado a cabo a nivel de empresas individuales. No obstante, un nuevo (o quizás más intenso) modelo de campaña está apareciendo. Como indicó Michael Shellenberger de Lumina Strategies, “no se trata sólo de ir detrás de un solo problema o empresa, sino de ir detrás de todo el mercado y tratar de guiarlo restringiendo su expansión en algunas áreas y favoreciéndola en otras al mismo tiempo”.

De forma similar, las ONG tienen que mejorar su capacidad de comprensión de la compleja legislación mercantil para influir mejor en los gobiernos y las instituciones multilaterales. Los activistas de las ONG interesados en los cambios que el mercado produce deben pasar de una “cultura de la crítica” (como la denomina Suzanne Hawkes de la ONG canadiense IMPACS) a una mejor comprensión de los puntos de presión, motivaciones y cultura de las empresas.

Un área en la que las ONG han logrado un progreso significativo es en el desarrollo de criterios de certificación para prácticas industriales específicas que serán de ayuda para estructurar y guiar desarrollos de los mercados. Las campañas de ONG como Greenpeace Canadá, the Rainforest Action Network (RAN), the Natural Resources Defense Council (NRDC) y otras contra la industria que hace uso de los productos de los bosques en el noroeste del Pacífico, han sido particularmente eficaces. Esto se debe a que las ONG pueden señalar criterios legítimos, en forma de certificación del Forestry Stewardship Council (FSC), para las prácticas de la industria en lo que se refiere a las prácticas medioambientales y sociales.

Panel 5.7

Ahorrando unos céntimos a las empresas

Con el fin de que las ONG realmente se aprovechen del poder de los mercados para cambiar el comportamiento de las empresas es necesario que las ONG comprendan cómo éstas generan y capturan valor. Sue Hall, fundadora de Climate Neutral Network (CNN) con sede en EE.UU., ha desarrollado una metodología para ello en lo relacionado con el cambio climático.

La idea original detrás de la CNN era el desarrollo de un sistema que capacitara a las empresas para obtener el valor comercial pleno de trasladarse hacia una zona de impacto - cero sobre el cambio climático. De acuerdo con CNN la “proposición de valor” se da en cuatro niveles:

1 Eficiencias operativas

Ahorrar energía ahorra dinero

2 Eficiencias marginales

La participación en la compraventa de carbono capacita a las empresas eficientes para obtener beneficios vendiendo “créditos” de carbono a otras empresas que no pueden reducir las emisiones de gases de forma tan eficiente.

3 Minimización de las responsabilidades contingentes

Si el carbono tiene un coste (como ocurre cada vez más) las empresas pueden ahorrar al reducir su exposición a estos costes futuros.

4 Diferenciación

Muchas empresas creen que los productos o servicios de la “carbon cool”⁹⁰ (“moda del carbono”) serán populares entre los consumidores, por lo que ayudarán a que las empresas diferencien positivamente su marca o producto.

Climate Neutral Network

www.climateneutral.com

“No se trata sólo de ir tras un problema o empresa, si no de ir detrás de todo el mercado”

Panel 5.8

¿Qué está de moda y qué no en el compromiso de los grupos de interés?

A medida que más empresas comienzan a darse cuenta del valor de comprometerse con la comunidad de la ONG, esos mismos activistas, sujetos a demandas crecientes del sector empresarial, se vuelven mucho más exigentes en cuanto a los tipos de compromiso que desean ofrecer.

Hace cinco años la novedad de entablar conversaciones con empresas importantes era suficiente para comprometer a las ONG en un diálogo en cuestiones generales de RSC. Hoy en día muchos grupos de activistas con los que hemos hablado rechazan este tipo de interacciones, prefiriendo en su lugar dedicar sus limitados recursos a discusiones cara a cara con líderes empresariales para abordar decisiones del núcleo del negocio.

Muchos no están de acuerdo con la implicación de los departamentos de higiene y seguridad en el trabajo o con la implicación de los profesionales de la comunicación así como con las iniciativas en las que el programa se confecciona exclusivamente por las empresas. “El diálogo es un paso previo necesario”, dice Raymon van Ermen de European Partners for the Environment (EPE), con sede en Bruselas. “Pero sólo se logra el cansancio de los agentes interesados cuando el diálogo no está suficientemente orientado a la acción”.

European Partners for the Environment
www.epe.be

De forma similar, contar con un criterio creíble para los alimentos orgánicos en Europa ha permitido a la industria agrícola y a la minorista comprometerse de forma constructiva en la creación de un valor social y ambiental más elevado a través del mercado. También permitió a Greenpeace defender apasionadamente una mayor inversión de la industria en este sector, volviéndose de esta forma, en efecto, una herramienta de marketing adicional (y muy valiosa) para los alimentos orgánicos.

Decidan o no determinadas ONG adoptar los criterios de certificación, éstos están siendo incorporados en algunas áreas. Los alimentos de “comercio justo” (según certifica internacionalmente la Fairtrade Labelling Organization International) se han triplicado en tres años en el Reino Unido y representan actualmente unas ventas anuales de 58 millones de libras. Una proporción pequeña, pero aproximadamente similar a las ventas de alimentos orgánicos en 1986, antes de que se dispararan hacia a la estratosfera⁹¹. Por otra parte, según nos han asegurado, “los consumidores, productores y minoristas están convencidos de que los alimentos de comercio justo se desarrollarán de la misma forma”⁹².

No obstante, algunas de las personas entrevistadas han prevenido en contra de una proliferación excesiva de estándares. Viraf Mehta, de Partners for Change de la India advirtió que “los pasados tres o cuatro años han visto una proliferación del interés en la RSC en la comunidad empresarial de la India. Lo cual, junto con una multiplicidad de códigos voluntarios, ha causado confusión entre las empresas, o respaldo involuntario de actividades de RSC sin prueba de compromiso serio. El riesgo consiste en que las necesidades de los más vulnerables entre los pobres de la India se dejen de percibir, especialmente cuando se permite que filantropía empresarial se haga pasar por RSC”.

Los estándares, en el mejor de los casos, son sólo una parte del proceso. Los mercados realmente inteligentes surgirán (al menos potencialmente) de la convergencia de una serie de factores, entre los que se encuentran la mejor información sobre el mercado, la inversión socialmente responsable, los incentivos del mercado, Internet, la detección remota por satélite, cadenas de suministro cada vez más transparentes y, de manera forzosa, el creciente compromiso de ONG y agentes similares con los mercados. Un ejemplo de la evolución de un mercado inteligente es el Chicago Climate Exchange, que es un sistema voluntario para reducir e intercambiar emisiones de gases con efecto invernadero⁹³.

La cuestión es si las ONG se sentirán satisfechas simplemente como promotores del nuevo orden del mercado o si al menos algunas preferirán convertirse en participantes. En cualquier caso las ONG se pueden encontrar compitiendo, al menos por espacio en las mentes, con empresas parecidas a ellas, “comercio de conciencia” y emprendedores sociales.

Como mantiene Jonathan Shopley de Future Forests, “la economía del siglo XXI va a tener que ser aquella en la que las empresas puedan vender servicios que reparen y protejan el medio ambiente”. Future Forests se

describe como una “empresa que hace campaña” y en las próximas décadas probablemente veremos la aparición de muchas más.

Trastornos de los mercados

Aunque lejos de ser perfectos, los mercados suponen el mejor mecanismo de creación y distribución de riqueza disponible. En algunos casos los mercados cambian lentamente y de manera predecible, como lo haría un paisaje geológico. En el proceso, sin embargo, pueden desarrollarse amplias tensiones que necesitan liberarse. Las erupciones o temblores resultantes pueden tener impactos a escalas sorprendentes, nivelando los estratos de compromiso del mercado o haciéndolas saltar a niveles más altos de eficacia.

Aunque las campañas en el mercado son un objetivo cada vez más importante para muchas ONG, los mercados pueden fallar por diversas razones. Los monopolios naturales no se prestan a soluciones basadas en el mercado e incluso cuando los mercados son apropiados pueden ser todavía poco eficaces si fracasan en poner los precios adecuados a los recursos.

Cuando los precios incorrectos se aplican durante períodos largos, pueden constituir riesgos potenciales de responsabilidades financieras y las ONG, desde luego, se muestran cada vez más activas en la reorientación y distribución de estos nuevos regímenes de responsabilidad. Una coalición de ONG dirigida por Amigos de la Tierra Internacional, por ejemplo, está tratando de aplicar las lecciones aprendidas de los litigios relacionados con el tabaco (a veces trabajando con los mismos abogados que se enfrentaron a las grandes empresas tabaqueras, “Big Tobacco”) para desafiar a las empresas, en problemas que van desde el cambio climático a la obesidad. Últimamente, de la misma manera que el tabaco está siendo prohibido cada vez más en los espacios públicos, el “mercado” está siendo restringido por los establecimientos de comida rápida y otros productos y servicios que se consideran peligrosos para la salud humana o ecológica⁹⁴.

La experiencia también demuestra que los mercados pueden impedir que los pioneros actúen de forma correcta. Aunque relativamente pocas empresas apoyen la legislación que limita la extensión global del mercado, un creciente número de ellas reconoce que las regulaciones que tienen como objetivo influir en el mercado a favor de fines sociales o ecológicos pueden ser beneficiosas.

Björn Stigson, del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), ha rechazado la idea de que las empresas tengan un programa regulatorio minimalista. “Las empresas pueden hacer mucho para fomentar prácticas eco-eficientes, pero necesitan que la sociedad genere un marco que las capacite si quieren moverse con mayor rapidez. El papel de los gobiernos, tras consultar a las empresas, es el de crear las condiciones que permitan a dichas empresas contribuir plenamente al desarrollo sostenible”.

Los mercados operan bajo condiciones de información limitada demasiado a menudo, de esta forma las ONG también están reuniendo fuerzas cada vez más en una serie de iniciativas dirigidas a elevar el suelo regulatorio. La campaña “Publish What You Pay” (“Publica lo que pagas”) promovida por George Soros y el Open Society Institute, y que implica a más de 27 ONG de 30 países, se centró inicialmente en lograr que las compañías petrolíferas publicaran los pagos que realizaban a los gobiernos de los países en los que operan, de forma que los votantes pudieran reclamar cuentas a esos gobiernos. Pero este enfoque fracasó cuando las principales empresas fueron excluidas de las nuevas negociaciones lucrativas. De forma que la campaña, con el respaldo de las empresas, está tratando de ganarse el apoyo de los gobiernos con el fin de lograr un terreno de juego justo.

La competencia frecuentemente favorece las estrategias más conocidas hasta que algo importante, y/o los gobiernos, intervienen. Últimamente “las campañas han sido clave para crear presión a las empresas y que tomen en serio los asuntos sociales y medioambientales, [pero] pocas empresas han querido sacrificar su posición competitiva por una postura ética. Ésto destaca la necesidad de que los gobiernos regulen para crear incentivos y que las empresas actúen correctamente y sancionen a aquellos que infrinjan los criterios aceptables”⁹⁵, según ha indicado Barry Coates del World Development Movement (WDM).

En resumen, a pesar de lo sofisticada que pueda ser la información del mercado (“market intelligence”), a pesar de lo activo que sea la interacción con los mercados de las ONG, y a pesar, también, de lo inteligentes que se vuelvan algunos aspectos del mercado, estamos todavía tratando con un mundo lleno de imperfecciones. El ciclo entre las etapas uno y cuatro vuelve a comenzar, de forma repetitiva, pero la etapa cinco (“los trastornos de los mercados”) será a menudo necesaria para saltar a un nivel más alto de sostenibilidad del sistema, a menudo a través de alguna forma de intervención regulatoria (véase el panel 5.10).

Panel 5.9 ¿Es la RSC un problema del “mundo rico”?

Uno de nuestros seminarios de investigación se celebró durante el Foro Social Mundial de 2003 en Porto Alegre (Brasil) y se centró en las colaboraciones entre las ONG y las empresas, considerando en particular el potencial de dichas alianzas en los mercados emergentes. “¿Es la RSC un problema del “mundo rico?”, preguntó uno de los participantes.

Aunque los participantes enfatizaron el hecho de que la amplia mayoría de las ONG en las economías emergentes se orientan a la satisfacción de las necesidades básicas de sus beneficiarios, la tendencia global es que las ONG sean cada vez más conscientes de (y activas en) motivar una mejor actuación de las empresas en asuntos sociales y medioambientales, a menudo con el apoyo activo de empresas importantes.

Un elemento de frustración consiste, sin embargo, en que las ONG del Sur mantienen de manera convincente que a menudo perciben el debate sobre la RSC como una formulación del Norte que no concede el espacio suficiente a las opiniones del Sur. El trabajo infantil, por ejemplo, que se percibía inicialmente como una cuestión de “blanco o negro” por las ONG del norte, se entiende actualmente como un asunto con aspectos complejos.

Para más información sobre las conclusiones de este seminario puede acudir a www.sustainability.com/pressure-front

A continuación presentamos el análisis DAFO para las ONG refiriéndonos a su capacidad para lograr el cambio a través de los mecanismos de mercado.

Panel 5.10 Gobiernos e instituciones reguladoras

Nuestro centro de atención se orienta principalmente a las relaciones entre las ONG y el sector privado pero los políticos, los gobiernos y las instituciones reguladoras siguen siendo importantes. Si esto es cierto a lo largo de todas las fases de nuestro modelo de cinco etapas (página 27), más lo es en particular en la quinta, la fase de “trastornos en el mercado”, en la cual las funciones políticas, del gobierno y de control tienen una importancia mayor.

Lograr que incluso las empresas importantes se muestren más abiertas en sus posiciones políticas y de presión es todavía muy difícil; y obtener el apoyo de las empresas para nuevas leyes, regulación y regímenes de cumplimiento de la ley sigue siendo casi tan complicado como lo ha sido siempre. Demasiado a menudo los actos reflejos de las empresas mejor conectadas producen reacciones automáticas al percibirse la menor sospecha de propuesta de regulación.

La implicación del gobierno puede ser de distintas formas, sin embargo. El International Institute for Environment and Development (IIED), por ejemplo, ha trazado un mapa de distintos tipos de “compromiso del sector público” sobre el programa de RSC⁹⁶, que lleva a cuatro grandes categorías de intervención:

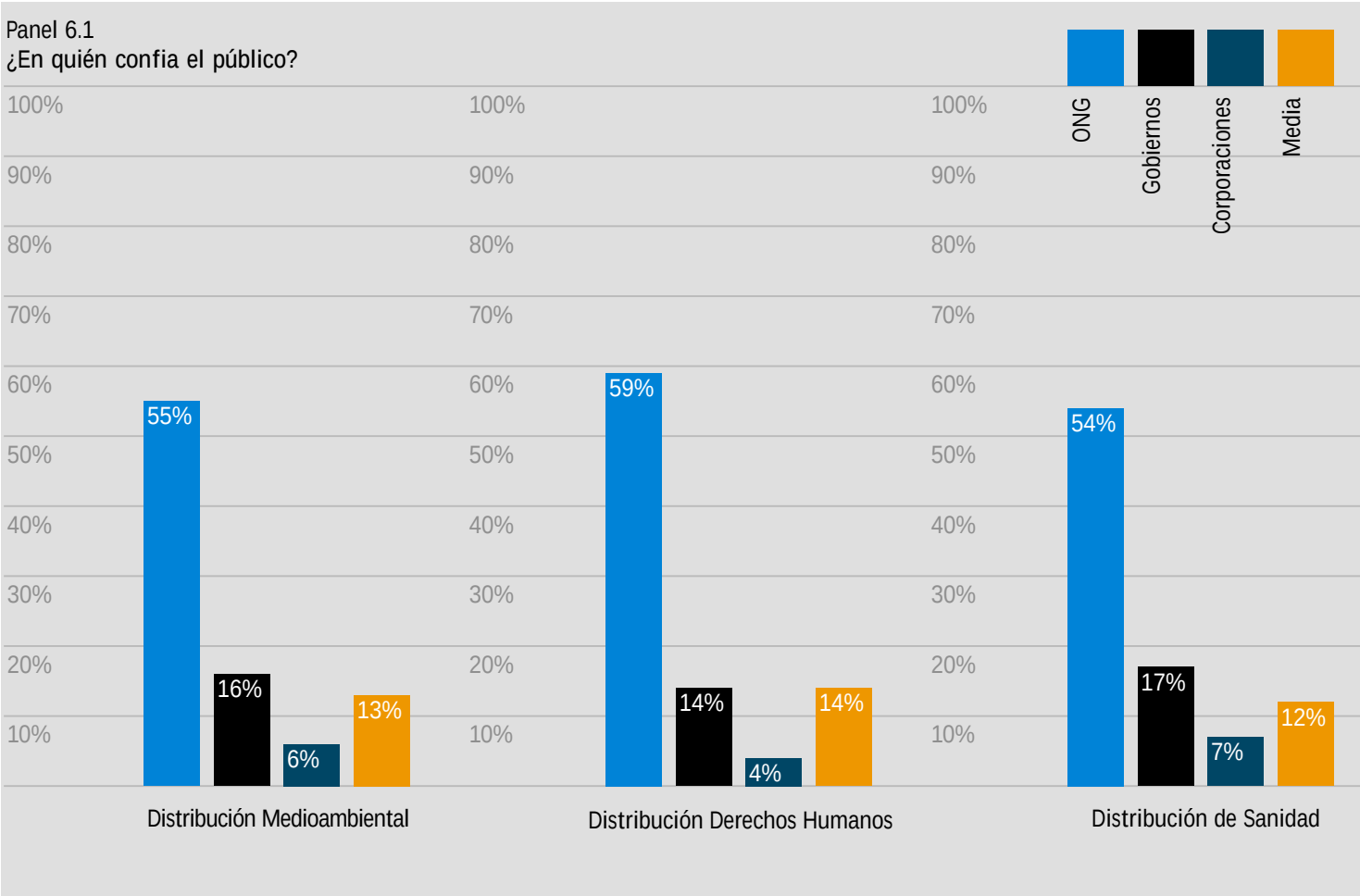
- 1 Mandato, en el que los gobiernos definen unos criterios legales mínimos de actuación y comportamiento.
- 2 Ayuda, que significa que las agencias del sector público capacitan o incentivan para una mejor actuación.
- 3 Colaboración, que incluye la actuación como convocante o facilitador.
- 4 Respaldo, que cubre los intentos de promover el programa de RSC mediante los discursos de los ministros, los documentos de política, los proyectos de prácticas y/o las políticas de aprovisionamiento de la administración.

Por supuesto, en algunos casos los líderes políticos y los funcionarios públicos comenzarán con las opciones “más suaves” (p.ej. el respaldo) y se moverán progresivamente hacia posiciones “más duras” (p.ej. el mandato). Si se hace de forma correcta, puede estimular la innovación del sector privado. Si las ONG no alternativas quieren optimizar su impacto en el nuevo paradigma de mercado, deben dar forma a sus campañas; también deben, defender y presionar para asegurar que los marcos, las reglas y las iniciativas del sector público sean eficientes, eficaces y sobre todo políticamente sostenibles.

Llevando el cambio al mercado



¿Tienen las ONG lo necesario?



Fuente: Richard Edelman, “Rebuilding Public Trust through Accountability and Responsibility”, Conferencia sobre la Empresa Ética, Nueva York, 2002

Fuerza

- 1 Valores
- 2 Capacidad y experiencia
- 3 Comunicación
- 4 Creación de Redes
- 5 Ímpetu

Debilidades

- 6 Cultura
- 7 Asimetría
- 8 Profesionalidad
- 9 Marcos Temporales
- 10 Riesgo de captura

Oportunidades

- 11 Control de Acceso
- 12 Diferenciación
- 13 Movilización
- 14 Globalización
- 15 Capacidad Emprendedora

Amenazas

- 16 Babel
- 17 Falsificación
- 18 Estancamiento
- 19 Alejamiento del Público
- 20 Sucesión

¿Hasta qué punto está equipada la ONG tipo para lograr el cambio a través de los mercados? Para entender mejor las capacidades y las limitaciones de las ONG hemos aplicado el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Se han identificado 20 elementos, cinco para cada uno de los epígrafes del DAFO.

Fuerza

En primer lugar, las ONG más avanzadas están increíblemente bien posicionadas para explotar el nuevo espacio de oportunidades (página 42), sujetas a cierto número de debilidades claras (página 40) y amenazas emergentes (página 44). De una amplia gama de fortalezas potenciales hemos seleccionado cinco, Valores, Capacidad y experiencia, Comunicación, Creación de redes e Ímpetu.

1 Valores

Incluso en el mundo de la creación de valor los valores juegan un papel esencial. A pesar de su gran variedad, las ONG comparten una fortaleza fundamental: una fuerte base de valores. Estén orientadas a “mejorar la calidad de vida de las personas desfavorecidas”⁹⁷ o a “avanzar en los objetivos sociales, económicos (y medioambientales)”⁹⁸, los valores representan probablemente el mayor activo del sector de las ONG.

Aunque las ONG no tienen el monopolio de los valores, esta dimensión de su posicionamiento significa una parte importante de la confianza pública que mantienen.

Esta idea queda confirmada por la investigación realizada por una serie de organizaciones en los pasados años, las cuales de forma consistente han mostrado, que (al menos en el mundo desarrollado) las ONG son de lejos los agentes de la sociedad que gozan de mayor nivel de confianza, particularmente en asuntos como los derechos humanos y el medio ambiente⁹⁹.

Pero, aunque se ha investigado mucho acerca del nivel de confianza en las distintas instituciones, el esfuerzo investigador es relativamente más reducido respecto a las razones por las que las ONG y sus líderes obtienen estos niveles de confianza. Un estudio que se centró en la confianza en los líderes de distintas instituciones encontró que la “honestidad” y la “visión” eran factores particularmente importantes a la hora de ganarse la confianza de la gente, mientras que “no hacer lo que se dice” y el “interés propio” eran dos elementos que llevaban a la desconfianza¹⁰⁰.

Los altos niveles de confianza han permitido también a las ONG comenzar a desarrollar con éxito nuevas relaciones e instituciones. Consideremos el papel que tienen las ONG en la construcción de relaciones entre comunidades de distintas etnias y culturas.



Fuente: Diane Cohen, PETA

De la misma forma que la imprenta fue útil para originar el crecimiento de la Iglesia Protestante en sus inicios, Internet está apoyando la capacidad de las ONG y la sociedad civil para interconectarse y crecer

En cuanto a relaciones, tomemos como ejemplo Amigos de la Tierra en Jordania e Israel, donde están trabajando junto con las dos comunidades en el "Good Water Neighbors Project" (Proyecto Buenos Vecinos de Agua), abordando los problemas del agua y tratando de reconstruir la confianza y comprensión entre ambas.

Por lo que se refiere a nuevas instituciones, tenemos buenos ejemplos. La Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) de EE.UU. junto con el PNUMA ha jugado un gran papel para poner en marcha la Global Reporting Initiative (GRI). La New Economies Foundation (NEF) ha hecho posible el desarrollo de importantes iniciativas como AccountAbility o la Ethical Trading Initiative en el Reino Unido.

En resumen, los valores de las ONG son fundamentales; para atraer la experiencia y, crear el ímpetu; para comunicar de forma potente y con credibilidad; y para construir redes locales, regionales y globales sólidas.

2 Capacidad y experiencia

En un mercado complejo y que se mueve rápidamente, la capacidad es fundamental. La creciente experiencia de las ONG en el conjunto de problemas sobre los que actúan es otro activo vital. Con regularidad los medios de comunicación consultan a las ONG acerca de historias relacionadas con sus ámbitos de interés y de competencia.

Incluso los defectos más divulgados simplemente sirven para subrayar lo importante que ha llegado a ser el papel de las ONG para proveer de conocimiento sobre esos asuntos¹⁰¹. Algunas ONG, de hecho, proporcionan en su página web listas de personas expertas en los asuntos en los que trabaja la organización. Un ejemplo es la Union of Concerned Scientists (UCS) en EE.UU., fundada en 1969 por miembros del claustro y estudiantes del Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Los grupos de desarrollo han acumulado también enormes cantidades de experiencia y capacidad, no sólo para los asuntos técnicos relacionados con la entrega de ayuda a comunidades remotas, sino también en la ayuda a las comunidades para comprender y expresar sus necesidades y derechos. Las relaciones entre esas ONG y las comunidades con las que trabajan son a menudo de largo plazo, con individuos o instituciones arraigadas durante décadas, que dotan a esas organizaciones de un conocimiento profundo de los problemas a los que las comunidades se enfrentan y de sus soluciones posibles.

Como resultado, otras organizaciones (entre ellas los inversores socialmente responsables) confían en la capacidad de las ONG. Walden Asset Management, por ejemplo, trabaja con "Healthcare without Harm" para comprender mejor los problemas que encara el sector farmacéutico. ONG como Amnistía Internacional y WWF suministran con regularidad datos de actuaciones empresariales a inversores socialmente responsables. A pesar de todo lo mencionado anteriormente, gran parte de las competencias ahora arraigadas en el universo ONG hasta la fecha se ponen más fácilmente a disposición del sector público que del sector privado.

3. Comunicación

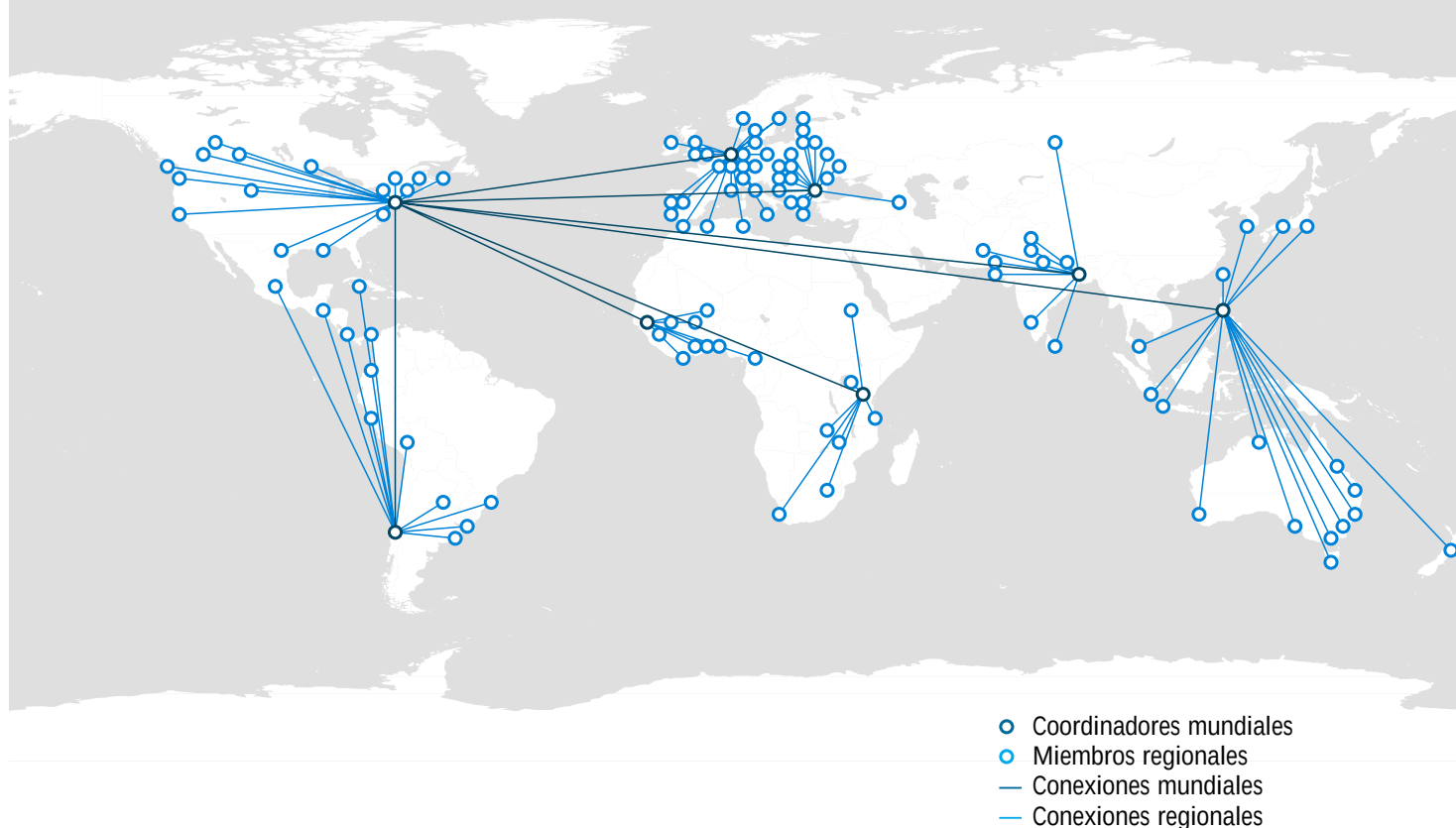
Cuanto mayor sea la comunidad más importantes serán las habilidades de comunicación. Algunas ONG están a la altura de cualquier agencia de publicidad, con la clara ventaja de que sus mensajes suelen creerse. Las principales ONG tienen a menudo una relación de simbiosis con los medios de comunicación. Les proporcionan historias atractivas, experiencia e información de fondo, pero a cambio dependen de la cobertura de los medios para lograr impacto.

En algunos casos las conexiones son más profundas. En Canadá, el logo "Pollution Probe"¹⁰² (Investigación o Sonda de la Contaminación) fue acuñado por los periodistas que cubrían las protestas de los estudiantes en los años 70. Sólo más tarde se convirtió en una ONG formalmente. Muchas ONG consideran como su objetivo prioritario el acercar los problemas e historias a los medios de comunicación y han encontrado maneras creativas de entrar en este mundo. En Brasil, por ejemplo, el Instituto Ethos ha concedido en los últimos tres años un premio para los periodistas en reconocimiento de su contribución a la concienciación sobre los problemas de responsabilidad social corporativa.

Una fortaleza importante de las ONG ha sido su capacidad para recoger el apoyo de las celebridades y figuras públicas emblemáticas. Sea con Paul Newman como voz en off en la nueva campaña publicitaria de un grupo ecologista, o con Jade Jagger y Martin Sheen protestando contra la guerra de Irak, muchas ONG han sido muy hábiles a la hora de ganarse el apoyo de celebridades, y por tanto obtener la cobertura de sus problemas y campañas por los medios de comunicación.

Panel 6.2

Red de Acción de Clima (Climate Action Network)



Fuente: Environmental Systems Research Institute (ESRI)

4 Creación de redes

En un mundo cada vez más interconectado, el éxito depende de la fortaleza de tus redes. De hecho, pocos participantes de la sociedad mundial se han movido más rápidamente que las ONG para adoptar y adaptar lo que Kevin Kelly llamó “Nuevas reglas de la Nueva Economía”¹⁰³. Gran parte de la “Nueva Economía” puede haber saltado por los aires pero parte de sus principios básicos mostrarán ser importantes para la creación sostenible de riqueza del siglo XXI.

Y, consciente o inconscientemente, los activistas y las ONG fueron pioneros en la aplicación de dichos principios antes que muchos otros. A su vez las tecnologías de la Nueva Economía, entre ellas Internet y los teléfonos móviles, han estimulado poderosamente el activismo. En este sentido, algunas personas entrevistadas han sugerido que, de la misma forma que la imprenta fue útil para originar el crecimiento de la Iglesia Protestante en sus inicios, Internet está apoyando la capacidad de las ONG y la sociedad civil para interconectarse y crecer¹⁰⁴. Como ha dicho Sabine Leiding de Attac Alemania, “Somos el modelo Linux de la ONG”.

La revista *The Economist* ha reconocido la importancia de esta capacidad de creación de una red al señalar que “[En Seattle] las ONG construyeron coaliciones poco habituales. Ecologistas y sindicatos, por ejemplo, superaron viejos rencores para abuchear juntos a la OMC”¹⁰⁵. Las ONG, igualmente, son muy conscientes de la importancia vital de las redes. Robert Napier, consejero delegado de WWF del Reino Unido, nos contó que “WWF sólo es tan sólida como su red” y en particular resaltó la importancia de construir fuertes conexiones con las ONG que operan en las economías emergentes.

Este último argumento ha sido repetido en muchas de nuestras entrevistas con ONG del mundo en desarrollo. El Grupo Puentes, una red de 19 ONG de América Latina y los Países Bajos, trabaja en conjunto para promocionar la RSC. Isabelle van Notten, que se implicó en la fundación de la red, mantiene que “existe la clara impresión de que las organizaciones del Sur quieren fijar su propio programa de actuación. Al mismo tiempo las empresas en Holanda están comenzando a preguntar a las ONG holandesas sobre la legitimidad que tienen para hablar en nombre del Sur. Es importante para la legitimidad de la ONG holandesa que la voz de las ONG del Sur sea más clara y se canalice mejor hacia este debate.”

5 Ímpetu

Una preocupación importante en el apogeo de la nueva economía, pero siempre un enfoque importante en las campañas y la política. Pero el ímpetu, sea político o económico, es un bien perecedero. Afortunadamente para los movimientos de ONG, aunque algunas partes del movimiento decaigan, otras de manera inevitable aparecen para cubrir los huecos. El oportunismo, de hecho, ha sido una fortaleza clave para muchas ONG. A menudo éstas operan como virus oportunistas, creciendo en número cuando las condiciones son las adecuadas y desvaneciéndose cuando cambian.

Cuando buscábamos ideas para esta sección había características de las ONG que creíamos que no quedaban reflejadas adecuadamente en el análisis DAFO. Los colaboradores sentían que muchas ONG tenían “energía bruta”. Éste es un argumento subrayado por unas cuantas personas entrevistadas, quienes reconocieron la “inmensa cantidad de energía” que han obtenido del movimiento antiglobalización. Las ONG están también preparadas a menudo para arriesgarse. Quieren forzar los límites, se sienten cómodas con los cambios y se orientan hacia el futuro.

Luchamos por encontrar una forma de incluir estas características antes de que alguien sugiriera que lo que habíamos descrito le recordaba a los adolescentes. En sentido amplio se trata de una fortaleza importante y las ONG que quieran asegurarse un posicionamiento potente necesitarán encontrar formas de no perder esta energía, ese “espíritu adolescente”. Pero para comprometerse plenamente con la corriente dominante, las principales ONG deben mezclar consistentemente su energía adolescente con una dosis de experiencia y sabiduría de adultos.

Debilidades

Las fortalezas de las ONG dominan a sus debilidades, como indica su éxito. Pero, como podría esperarse, también las ONG sufren debilidades que les hacen vulnerables a amenazas inminentes (página 44) y pueden suponer el fracaso en el aprovechamiento de las nuevas oportunidades (página 42). En este apartado nos fijamos en cinco debilidades reales o potenciales: Cultura, Asimetría, Profesionalidad, Marcos temporales y Riesgo de captura. Forzosamente algunas representan la otra cara de sus fortalezas.

6 Cultura

La “cultura de organización”, dicen, es lo que los empleados hacen cuando los supervisores no miran por encima de sus hombros. Y las culturas compartidas también reducen la fricción, de forma que se permite que las soluciones compartidas se desarrollen más rápidamente. En muchas partes del mundo, sin embargo, un abismo cultural separa las ONG de las empresas. En parte se trata de un problema de lenguaje.

Murray Culshaw, de Murray Culshaw Advisory Services¹⁰⁶ en la India, cree que este hecho crea una importante barrera

cológica. “Los sectores de ONG y empresarial no hablan el mismo lenguaje”, señala. Pero las raíces del problema se encuentran a menudo mucho más profundas.

Para muchas ONG que actúan como organismos de vigilancia, sea en economías desarrolladas o emergentes, la asociación estrecha con las empresas es profundamente incómoda, en particular si su implicación está ligada de alguna manera al éxito comercial del negocio, una situación que sienten que compromete su propia integridad. Se trata de un círculo vicioso. Hay una carencia de visión para los negocios entre la mayoría de las ONG que es reflejo de sus posiciones filosóficas y que dificulta los intentos de acercamiento. Hasta la fecha, de forma alarmantemente, pocas ONG tienen las capacidades para trabajar con directivos empresariales en la creación de iniciativas de verdadero valor para ambos¹⁰⁷.

Para algunas ONG la mayor barrera cultural para progresar en el desarrollo del cambio en los mercados puede ser su historia compartida. La eficaz estrategia de las campañas de confrontación ha causado que esos grupos hayan desarrollado puntos de vista independientes, a menudo intransigentes. Existe también la percepción común de que los actores empresariales han traicionado la confianza de las ONG y de otros grupos de interés, un hecho que explica que las empresas se encuentren entre las instituciones en las que se deposita menos confianza en la sociedad¹⁰⁸. Este “pasado tan malo” lleva a que sea difícil comprometerse en asociaciones productivas. Incluso cuando se han producido éxitos, las actitudes de oposición de las ONG han evitado un progreso mayor en algunas ocasiones¹⁰⁹. Como indicó Ernst Ulrich von Weizsäcker, “Con el fin de persuadir a los gobiernos y las empresas para que lleven a cabo la acción, [las ONG] tienen que pagar el precio del cambio cultural”.

7 Asimetría

De nuevo esta debilidad es el reflejo de una fortaleza de las ONG. Al ser por tradición pequeñas y relativamente libres de cargas, las ONG pueden ser más flexibles que las empresas y otras organizaciones a las que se dirigen¹¹⁰. Pero la propia asimetría en cuanto a escala y recursos puede tener también el efecto contrario para las ONG. De hecho la escasez de recursos es algo que las ONG llevan en la sangre. Y ésta puede ser una debilidad notable cuando se trata de hacer tomar parte a las empresas en el diálogo.

Sara Parkin, que desarrolló una importante labor política por la causa verde en Europa y después fue cofundadora del Forum for the Future, destaca que la asimetría es especialmente clara “cuando se participa en consultas y grupos de trabajo. Muchas ONG tienen que trabajar para conseguir presupuestos para proyectos financiados, realizando de manera gratuita este tipo de compromiso con las empresas y los gobiernos. Para los participantes de las empresas, por el contrario, el compromiso suele estar en las descripciones de sus puestos de trabajo”.

Esos problemas pueden incluso ser más severos para las ONG que actúan en las economías emergentes y que tratan de implicar a las empresas en el diálogo. A menudo se carece de legislación adecuada¹¹¹ y pocas fundaciones o donantes reconocen el programa de sostenibilidad o RSC. “Incluso hasta hace poco los donantes y suministradores de fondos no conocían el concepto de sostenibilidad, de forma que no destinaban dinero a estos propósitos”, indica Mokhethi Moshoeshe del African Institute of Corporate Citizenship.

De manera más preocupante, los activistas experimentados y con talento que podrían tener la experiencia para comprometerse de forma constructiva con las empresas son a menudo atraídos por otros sectores, incluyendo las empresas. Esto se ha producido en muchos países del centro y el este de Europa y también en países como Sudáfrica, cuyo cambio de régimen llevó a muchos líderes de ONG a ocupar puestos en los gobiernos.

8 Profesionalidad

Se trata de un reto fundamental para las ONG (página 25). Y aunque muchas de ellas están aprobando programas para profesionalizar sus operaciones, la amplia mayoría aún actúa de un modo más ad hoc. Este hecho se produce particularmente en las economías emergentes, donde nuevas iniciativas para trabajar con ONG y comunidades locales a menudo se tropiezan con problemas de profesionalidad.



El trabajo con socios locales es fundamental para la Rainforest Alliance, por ejemplo. Estas ONG “locales” tienen la formación para realizar una auditoría del programa de certificación de agricultura sostenible de Alliance y proporcionan una base esencial en aspectos técnicos locales y asuntos relacionados con los grupos de interés. Sin embargo parece que, aunque constituya una parte integral del modelo de negocio de la Rainforest Alliance, algunos de estos grupos locales “no piensan como empresas y a menudo no aprecian la importancia de la gestión financiera y el servicio al cliente en las relaciones que las ONG tienen con dichas empresas”.

Relacionado con este problema se encuentra el perdurable asunto de la rendición de cuentas, en particular la necesidad de asegurar que los principales grupos de interés estén informados y apoyen las decisiones de colaboración con las empresas. Algunas ONG advirtieron a sus colegas para asegurarse de que las decisiones de trabajar con las empresas son compartidas por los principales grupos de interés. Esto es particularmente difícil para ONG que trabajan como parte de grandes federaciones o redes, en las que existe normalmente grandes diferencias en la predisposición al compromiso con las empresas entre distintos grupos.

Algunas organizaciones que se comprometen con empresas han desarrollado procesos para gestionar este reto. Tanto el Pembia Institute de Canadá como el World Resources Institute (WRI, Instituto de los Recursos Mundiales) de EE.UU. se aseguran de que sus trabajadores más importantes tengan la oportunidad de hacer comentarios sobre las propuestas para el compromiso con las empresas. WWF ha fundado también un grupo directivo para evaluar los proyectos particularmente problemáticos en los que esté implicada la participación de las empresas.

9 Marcos temporales

El tiempo es fundamental en los programas de responsabilidad social y sostenibilidad. Sin embargo resulta paradójico que los marcos temporales de las empresas sean notablemente más largos que los de muchas ONG, a pesar de la percepción pública de que las ONG se sustentan en valores de largo plazo. Una razón importante es que la financiación de los donantes se basa a menudo en proyectos en lugar de en programas, lo cual obliga a las ONG a centrarse reiteradamente en la obtención de fondos mientras que muchas empresas son capaces de invertir a largo plazo. De manera preocupante, para muchas ONG se trata de una tendencia que se cree que va a ir a peor.

Además los donantes y el público en general muy a menudo experimentan “fatiga en su compasión” cuando se enfrentan a problemas continuos que nunca parecen resolverse. Las fundaciones y otros grandes donantes también sufren de lo que uno de los entrevistados ha denominado “proyectitis”, cuyo síntoma más importante es “una falta de paciencia con los proyectos que duren más de dos años”. Muchas ONG se dan cuenta de este problema y han indicado que sufren de “bajas del proyecto”, lo que limita su eficacia en términos totales.

10 Riesgo de captura

Las ONG de mayor éxito suelen tener un elevado grado de independencia. Pero los politólogos saben que los sistemas amenazados tratan de captar o hacerse con las fuerzas que reclaman el cambio. A medida que partes del programa de las ONG se mueve hacia el mundo convencional, este reto se vuelve cada vez más urgente.

En la versión de 2002 de los Escenarios Globales de Shell, un escenario se dedicaba a la evolución de una denominada “Clase Empresarial”, una “élite mundial” de individuos de alta formación y altos ingresos que viven en grandes ciudades en distintas regiones a lo largo del mundo. “En la Clase Empresarial”, se comentó, “no es poco frecuente pertenecer a un círculo de empleados de una industria extractiva, por ejemplo, al mismo tiempo que se pertenece a otro cuyo fin es proteger a la naturaleza de los efectos ambientales de dicha actividad extractiva. Por otro lado tanto los líderes de la industria como los de las organizaciones ecologistas pertenecen al mismo círculo de mayor tamaño de élites mundiales interconectadas¹²⁹”.

Aunque el compromiso con las empresas y el contacto estrecho con los ricos y poderosos seguramente puede originar oportunidades para influir, al captar miembros del sector privado existe el riesgo de que se debiliten las conexiones con las comunidades locales y circunscripciones que las ONG representan y defienden. “Las empresas eliminan la diversidad”, indica Jean Horstman, director de aprendizaje en BELL (Building Educated Leaders for Life), con sede en Boston. “¡Las ONG mundiales han aprendido a seguir los pasos de baile [con las empresas] pero las ONG y los grupos locales ni siquiera saben que hay un baile, no están invitados o no pueden pagarse las lecciones de baile!”

Panel 6.3

Construyendo la capacidad de las ONG para comprometerse con las empresas en las economías emergentes

A principios de 2003 SustainAbility posibilitó una conferencia múltiple (*conference call*) entre varios dirigentes de ONG que trabajan en economías emergentes. El motivo de esta reunión era la discusión de los problemas a los que se enfrentan las ONG en esos países, problemas de interés para el compromiso con la comunidad de negocios sobre asuntos de sostenibilidad. Se establecieron ciertos temas fundamentales:

- Algunas ONG en economías emergentes fueron fundadas por empresas para enfrentarse a los retos de las sostenibilidad que afectan al sector privado. Claros ejemplos son: el Instituto Ethos (Brasil), NBI (Sudáfrica) y Philippines Business for Social Progress. Sin embargo, para muchas ONG el compromiso con las empresas gira todavía en torno a la financiación.
- Este hecho supone un riesgo, por ejemplo, cuando las ONG jóvenes reciben apoyos filantrópicos antes de contar con la capacidad para gestionarlos productivamente. Pero puede suponer igualmente una oportunidad que se pierde para un compromiso más coherente con el sector privado.

La falta de capacidad ha sido considerada como una gran barrera pero se ofrecieron algunas propuestas sobre cómo mejorar las habilidades para el compromiso con las empresas. Algunas de ellas son las siguientes:

- Las ONG fundadas por o comprometidas ya con las empresas pueden trabajar con otras ONG para construir los conocimientos económicos y empresariales necesarios.
- Las ONG pueden recurrir a la experiencia internacional, a las mejores prácticas y herramientas para desarrollar las competencias en el programa de responsabilidad social corporativa y, lo que es aún más importante, desarrollar modelos locales (o hacer locales los modelos mundiales).
- Construir una mejor comprensión del “sentido de negocio” (*business case*) de las ONG para el compromiso con las empresas; es decir, establecer cómo el programa de las ONG puede hacer uso de este compromiso.

Para más información véase www.sustainability.com/pressure

El peligro al que se enfrentan las ONG internacionales surge cuando al comprometerse en este baile puedan arriesgar su propia capacidad para representar de manera genuina a sus grupos de interés. Durante la ronda de conversaciones sobre el clima de Bonn, Alemania, en 1999, el dirigente de una ONG india arremetió contra los grupos ecologistas norteamericanos por su ansiedad por conservar el acceso a la Casa Blanca. Advirtió de que estaban volviendo la espalda al problema del clima, así como a los donantes que asumían que los grupos actuarían en representación del planeta. “Se supone que ustedes son la conciencia del medio ambiente global”, dijo este dirigente a los ecologistas de EE.UU., “pero en su lugar están más preocupados por actuar como un consejo de aprendices de ministros”¹¹³.

Oportunidades

En tercer lugar, sea cual sea el equilibrio de fortalezas y debilidades de una ONG determinada, un amplio espacio de oportunidades se está abriendo, en parte como consecuencia de los esfuerzos en las campañas que se han llevado a cabo hasta la fecha. Según nuestras entrevistas parece claro que una minoría notable de ONG son cada vez más conscientes de la oportunidad sin precedentes para reformar los mercados a favor del desarrollo sostenible. En este apartado nos fijamos en el Control del Acceso, la Diferenciación, la Movilización, la Globalización y el Espíritu Emprendedor.

11 Control del Acceso

Como cualquier persona que se dedique a la publicidad conoce, entre los ciudadanos y consumidores existe un gran anhelo de líderes de opinión interesantes y en los que se pueda confiar. Ante las oportunidades que se abren a las ONG, son muy importantes las enormes existencias de apoyo público con las que cuentan. La confianza dota claramente a las ONG de una base sólida sobre la que construir pero, ¿cómo deben proceder a este respecto?. Entre los medios a través de los que pueden desarrollar sus funciones se encuentran:

- Trabajar con los gobiernos como intermediarios honestos en el diseño de nuevas instituciones para el gobierno global y/o corporativo y ayudar a co-desarrollar nuevas herramientas de mercado y criterios de actuación.

- Actuar como instituciones de control, haciendo seguimiento de las actuaciones empresariales y gubernamentales, e insistir en su papel de “reguladores civiles” a la hora de aplicar la “ley blanda” de diversos criterios y códigos de conducta de la RSC¹¹⁴.
- Trabajar como perros guías de las principales empresas, prestándoles ayuda para negociar el nuevo entorno y desarrollar nuevos puntos de vista para generar valor social, medioambiental y económico. Como indicó Calestous Juma, Profesor de Práctica de Desarrollo Internacional en la Universidad de Harvard, “Concibo un nuevo modelo de organizaciones no gubernamentales, repletas de un saber hacer técnico, que podrían jugar un papel importante en el trabajo con empresas para enfrentarse a los problemas sobre el terreno”¹¹⁵.

12 Diferenciación

Una de las mayores fortalezas del mundo de las ONG es su propia diversidad, que a su vez les abre multitud de oportunidades. Esta diversificación ha sido un fenómeno generalmente natural, aunque en algunos casos ha sido premeditado. En el campo del medio ambiente, por ejemplo, gran parte del programa en EE.UU. se repartió entre WWF (que se centró en los parques naturales), The Nature Conservancy (que adquirió tierras para su protección) y el Sierra Club (que dirigía la defensa de la causa).

Es interesante que algunas personas entrevistadas hayan sugerido que estamos de nuevo en el momento en el que los grupos se separen y diferencien. ¿Asistiremos a más separaciones? Algunos lo creen así. Por ejemplo, Chris Rose (anteriormente en Greenpeace, WWF y Amigos de la Tierra) cuando estaba en Greenpeace mantuvo que la organización debería separarse en tres partes: una centrada en los medios de comunicación y el entretenimiento, buscando apoyos mediante conciertos musicales de artistas de renombre; una segunda que fuera continuadora del estilo “clásico de Greenpeace”, que se basa en una comunidad de activistas arriesgados, que genera campañas de acción directa de perfil elevado, de gran exposición en los medios de comunicación; y una tercera división de “soluciones de negocio”, que trabajara codo con codo con las empresas para desarrollar soluciones que generasen valor para Greenpeace, la empresa y la sociedad.

Por el contrario, otras personas indican que las ONG de marca conocida pueden, e incluso debieran, llevar a cabo múltiples actividades. Sea cual sea la estrategia que adopten, las ONG no deberán olvidar la sabiduría comercial del refrán “zapatero a tus zapatos”. La diversificación puede llevar a tensiones y pérdida de atención en los asuntos fundamentales. Dada la amplia variedad de roles que adoptan las ONG de hoy en día, cualquier organización sufriría fuertes presiones para mantener la credibilidad en cada una de sus esferas de actuación. “No ser todas las cosas para todas las personas”, advirtió un entrevistado. “Selecciona un nicho y vé a por él”.

Una cuestión interesante, sea cual sea el camino que una ONG determinada tome en su orientación hacia los mercados, es si de la misma forma que Intel ha desarrollado el concepto de “Intel-inside” (*Intel-interior*), se puede construir realmente marcas conjuntas (*co-branding*) y relaciones con empresas y otros actores del mercado del tipo “ONG-inside” (*ONG-interior*).

13 Movilización

El ímpetu es uno de los componentes de la fórmula para lograr una masa crítica de apoyos. Aunque las ONG han tenido un enorme éxito al captar la imaginación del público, su capacidad para movilizar apoyos (exceptuando en una estrecha gama de problemas) es generalmente limitada. Con todo ello, los grupos con marcas bien conocidas como Amnistía Internacional están comenzando a dirigirse a las empresas y los mercados de forma más activa. Aunque se dé cuenta de los recursos limitados con los que cuenta para investigar la actuación empresarial, Amnistía se ha colocado en una posición similar a la del conjunto de Oxfam y otros grupos ecologistas al dirigirse a un pequeño número de empresas cada año para lograr el cambio a lo largo de la industria de forma más general.

Habitualmente el principal desafío de las ONG que actúan de esta forma es el equilibrio entre el compromiso con los valores fundamentales y las transigencias inevitables que son necesarias cuando se asume el dirigirse hacia la corriente principal. Tanto el Forestry Stewardship Council (FSC) como el Marine Stewardship Council (MSC), que surgieron como resultado de las relaciones entre WWF y varios grupos de industrias, durante los últimos años han sido criticados en ocasiones por sus pasos equivocados en su entusiasmo por ampliar estos puntos de vista¹¹⁶.

Otras ONG esperan que el propio mercado dirija su actuación hacia la corriente principal. Grupos como el Instituto Pembina de Canadá tiene el objetivo explícito de ceder aspectos de su trabajo a consultorías convencionales, en los casos en los que el mercado sea capaz de atraer y apoyar su implicación. Igualmente grupos como Social Accountability International (con su sistema de certificación SA8000) y la Climate Neutral Network (con su logo "Climate Cool") están configurando sus ofertas de manera que sea posible su adopción por organizaciones de consultoría convencionales con capacidad para llevar estos criterios a la corriente principal del mercado.

Mejor aún, los mercados de capitales, tan a menudo objetivo de los grupos de campaña, están siendo también utilizados para captar capital para la resolución de problemas sociales y medioambientales. Traidcraft y la Ethical Property Company en el Reino Unido han recaudado con éxito por encima de 7 millones de libras de nuevo capital a través de "Ofertas Alternativas Públicas" (OAP, "*Alternative Public Offerings*", APOs)¹¹⁷. Si el proceso de incorporación a la corriente convencional debe ganar más impulso, estos mecanismos de financiación deben desarrollarse rápidamente.

14 Globalización

Pocas organizaciones han sido tan efectivas con la globalización de sus operaciones como las principales ONG. El éxito de las protestas antiglobalización constituye un buen ejemplo tal y como Naomi Klein indicó en su libro *No Logo*: "El malestar contra las empresas es tan amplio que incluso trasciende viejas rivalidades dentro de los movimientos sociales y ecologistas. ¿Desde cuando los sindicatos de trabajadores de almacenes de alimentación apoyan las demandas de tierras de los indígenas? Desde que hacer mella en Wal-Mart se convirtió en una causa por sí misma"¹¹⁸.

Estas campañas son efectivas en parte porque comprometen a diversos grupos en la generación de soluciones 3-D a problemas complejos. La red bien puede implicar a grupos ecologistas junto con activistas contra el maltrato infantil para enfrentarse al efecto de los productos químicos sobre el medio ambiente, o bien conectar grupos locales de todo el mundo para desafiar la privatización del agua. Enfrentarse a los problemas desde perspectivas múltiples de triple cuenta de resultados está demostrando ser una poderosa herramienta de campaña.

Sin embargo, quizás la mayor oportunidad para las ONG que trabajan con las empresas yace en capitalizar su apoyo en (y las conexiones con) las comunidades de base, particularmente en las economías emergentes. Estas ONG locales no buscan implicación sólo en lo que se refiere al seguimiento. Como Azay Guliev, del Foro Nacional ONG de Azerbaiyán indicó, "también queremos crear nuestra propia capacidad para trabajar con las empresas".

Las ONG internacionales pueden tener un papel fundamental en el desarrollo del programa de RSC en las economías emergentes "en la medida en que sean sensibles a las restricciones y no vengán con un programa parcial" dice Matthew Murray del Centro para la Ética de las Empresas de San Petersburgo. En resumidas cuentas, existe un amplio espacio de oportunidad para las ONG en este punto puesto que las empresas están buscando verdaderos grupos de interés locales, tanto porque son necesarios como porque se dan cuenta del valor de contar con relaciones efectivas y legítimas en las comunidades donde llevan a cabo sus actividades.

15 Capacidad Emprendedora

Los mercados recompensan la capacidad de emprender más que las posiciones en contra. La mayor oportunidad para las ONG, como consecuencia de ello, puede ser el abandono de su orientación puramente sin fines de lucro y en su lugar sumergirse en el propio mercado, desarrollando modelos de negocio de obtención de beneficios. Aunque el mercado continuará necesitando perros guardianes que lo mantengan en tensión, a medida que esquemas más inteligentes de mercado se desarrollen, las oportunidades para crear valor a lo largo del programa de triple cuenta de resultados crecerán.

Un problema clave es que la comunidad ONG (y quizás más allá de ésta) tiene profundamente arraigada la idea de que la ausencia de fines de lucro es automáticamente buena y la búsqueda del beneficio automáticamente mala. "Es un paradigma fundamental que debe cambiar en nuestras cabezas", dice Paul Gilding de Ecos. Varias "empresas de causa" con las que hablamos se han quejado de que a menudo eran criticadas porque "no tiene sentido hacer dinero de un problema medioambiental [o social]". En última instancia, sin embargo, el mercado puede ser el único camino a través del cual muchos de nuestros problemas más difíciles puedan ser resueltos.

Comercializando con Credibilidad



Fuente: The Rainforest Foundation



Fuente: Suzy Becker / Revista Grist
Los estándares Corporate Average Fuel Economy (CAFE, Economía del Combustible de la Empresa Promedio) son criterios impuestos por el gobierno que requieren niveles de ahorro energético globales de las flotas de camiones y automóviles de Estados Unidos.

De hecho si personas como Jed Emerson de la Fundación Hewlett tienen éxito en la redefinición de lo que significa “valor” en el mercado al desarrollar metodologías para capturar, remunerar y comerciar el concepto “mezcla de valor”¹¹⁹, muchas ONG podrían darse cuenta entonces de que pueden tener un mayor impacto sobre los problemas sociales y medioambientales al integrarse en el mercado, que trabajando fuera de él.

Amenazas

En cuarto y último lugar, ¿cuáles son las principales amenazas a las que las ONG se enfrentan en su intento de llevar el cambio a las empresas y los mercados?. Destacamos las siguientes: Babel, la Falsificación, el Estancamiento, el Alejamiento del Público y la Sucesión.

16 Babel

Los ruidos de fondo no permiten escuchar los mensajes. Demasiadas voces confunden a las audiencias, sobre todo cuando dicen cosas distintas. A parte de las obvias tentaciones de dividir y regular, existen todavía muchas excusas para no aceptar el programa de las ONG por parte de los gobiernos y las empresas. Las guerras contra el terrorismo, las crisis económicas y la complejidad de los criterios y lenguajes de RSC y sostenibilidad que compiten entre sí les distrae de la necesidad percibida de abordar los problemas subyacentes de índole social y medioambiental. “Mi principal preocupación yace en los macro-problemas”, dice Gwen Ruta de la Alianza para la Innovación Medioambiental (Alliance for Environmental Innovation). “Las actuales macro-fuerzas me están haciendo mucho más difícil mi trabajo”.

Pero un verdadero inconveniente para la diversidad del mundo de las ONG se encuentra en la creciente confusión sobre los múltiples estándares, algo que André Fourie de la National Business Initiative de Sudáfrica ha identificado como una notable amenaza. O, como indicó, “demasiados interlocutores que compiten entre sí”. “Las empresas pueden dejar esta cuestión para más adelante debido a la variedad de estándares que compiten entre sí o pueden usarla como excusa para no hacer nada. Las ONG deben mostrar mayor consistencia y visión integradora en la forma en la que negociamos con la comunidad empresarial”. No es necesario preguntarse por qué las personas que trabajan en las ONG perciben la necesidad de una “reorganización”.

17 Falsificación

El éxito anima a los imitadores a hacer lo mismo. Hemos considerado ya el riesgo de que las ONG y sus dirigentes sean capturados por el sistema, pero existe una amenaza más sutil: que su propio lenguaje sea imitado. Las asociaciones entre ONG y empresas permitirán posiblemente a las últimas definir el lenguaje del debate, acallando o amortiguando potencialmente las críticas de las ONG.

Por tomar sólo un ejemplo reciente, la adopción por parte del presidente Bush del lenguaje de la “responsabilidad corporativa” para describir la responsabilidad fiduciaria ante los accionistas posiblemente le ha permitido ya aventajar a las comunidades de ONG que han estado haciendo uso de estos términos para describir un programa más amplio que implique también la responsabilidad social y medioambiental. Estamos de acuerdo en que es una buena noticia que las empresas comiencen a usar el lenguaje de la “responsabilidad corporativa”, pero las ONG deberían ser capaces de volver a extenderlo hacia los ámbitos más amplios del programa de actuación.

18 Estancamiento

Incluso los movimientos sociales más poderosos se estancan. Demasiado a menudo el éxito lleva las semillas del fracaso posterior. Conforme las ONG se han vuelto más institucionalizadas, se vuelven más “maduras” y a menudo más conservadoras. A los activistas “pioneros” se les añaden “prospectores” organizativos, y más tarde “habitantes” adversos a los cambios, que generalmente son menos propensos al riesgo¹²⁰. Las grandes ONG de marca, como las grandes empresas de marca, habitualmente perciben su programa estratégico a través de un conjunto de anteojos de gestión del riesgo”, dijo una de las personas entrevistadas.

Algunos componentes de la comunidad ecologista en Estados Unidos acusan al “cinturón de grupos verdes”, con sede en Washington D.C., de haber perdido su ventaja en el programa sobre el cambio climático. Muy habitualmente estas organizaciones quedan a merced de quienes les financian, que tienen como planes de actuación desde la protección de los humedales —“wetlands”— hasta evitar que los pañales de usar y tirar terminen en los vertederos. “Estos grupos corretean apagando todos esos fuegos pero nadie persigue al pirómano”¹²¹, ha escrito la periodista especializada en temas de medio ambiente Dianne Dumanoski.

19 Alejamiento del Público

Para las ONG es demasiado fácil alejar a quienes las apoyan. Muchos de nosotros desconectamos cuando los problemas se vuelven demasiado complejos. Por lo tanto, uno de los desafíos a los que se enfrentan los líderes de las ONG, ya descrito en el capítulo 4, es la diferencia entre la compleja naturaleza de muchos problemas relacionados con el desarrollo sostenible y la necesidad de comunicarse de manera simple y clara. “Muy pocas cosas son verdaderamente blancas o negras en estos momentos, la mayoría de las veces se trata de matices dentro del gris”, dijo una de las personas a las que se ha entrevistado. Lograr que quienes las apoyan “migren” de los asuntos con claros contrastes entre el blanco y el negro a áreas más complejas (pero finalmente más importantes) no es fácil y se corre el riesgo de alejar a estas personas, así como a sus miembros y otros financiadores.

Sin embargo el mayor riesgo está relacionado con la confianza. Tal como ha advertido Joel Fleishman, director de la Fundación Markle, “La mayor amenaza para el sector no lucrativo es la traición y la decepción de la confianza del público”¹²². Es interesante comprobar como las principales ONG de la India, que se han dado cuenta de la importancia de la promoción de las buenas prácticas dentro del sector del voluntariado, han creado una red para desarrollar y promover un conjunto de conceptos, principios y normas que mejoren la credibilidad del sector¹²³.

20 Sucesión

Los tiempos cambian, nuevas personas entran en el juego y los modelos de negocio innovadores se desarrollan. Por último, la mayor amenaza para la supervivencia y prosperidad de las ONG puede ser una incapacidad para moverse de manera suficientemente rápida a medida que nuevos entrantes se incorporan al mercado. Las propias ONG pueden encontrarse atrapadas por un movimiento de tenaza entre las “empresas civiles que desean y pueden prestar más atención a sus actuaciones sociales, medioambientales y económicas”¹²⁴ y los emprendedores sociales que son capaces de demostrar (y ser recompensados por ello) el valor de triple cuenta de resultados que crean. Es un área que está en su punto para la innovación y los innovadores que tengan éxito serán recompensados desproporcionadamente.

Bajo esta “restricción ética”¹²⁵, cuando los consumidores pueden comprar cualquier cosa (desde un seguro de vida a un lápiz de labios) y sentir que están creando verdadero valor social y medioambiental en el proceso, algunos pueden preguntarse: ¿por qué se necesitan ONG? Pero sus defensores insistirán en que aún necesitaríamos organismos de vigilancia. De hecho las ONG se arriesgarían a quedar confinadas a largo plazo con esta función. E incluso en este punto creemos que las ONG de la corriente convencional pueden encontrarse bajo presión.

Como mantuvo Ross Gelbspan en *Grist*, “fuera del vacío de liderazgo nacional [de los principales grupos ecologistas] sobre el cambio climático, un nuevo movimiento interesado en el clima ha surgido. Se encuentra muy disperso a lo largo del país, en Olympia, St. Paul, Boston, Portland, Nueva Orleans, Austin y San Francisco, y en las innumerables iglesias y campus en los que entregados activistas, impacientes con la falta de actividad del frente nacional, están tomando cartas en el asunto”¹²⁶.

Sería profundamente irónico que, precisamente cuando logran un lugar en la mesa, las ONG se encontraran con que su espacio es ocupado por redes innovadoras de activistas locales, por emprendedores sociales, por actores similares a las ONG menos limitados por los valores de éstas o por organizaciones empresariales que se centren en la RSC y los asuntos sobre sostenibilidad. Pero estas amenazas no deberían sorprendernos. La ecología nos cuenta que la sucesión en un ecosistema a menudo ve cómo las especies pioneras son expulsadas por colonizadores mejor adaptados al territorio que los pioneros abrieron.

«La mayor amenaza para el sector no lucrativo es la traición de la confianza pública»

Conclusiones y recomendaciones

Paradójicamente, el programa de la ONG del siglo XXI comienza aquí



Probablemente la escena más citada de la película de 1967 *El graduado* es el momento en el que el personaje que encarna Dustin Hoffman recibe el consejo de introducirse en el negocio de “los plásticos”. Actualmente este consejo podría también ser introducirse en “las ONG” o “las OSC”. Esas organizaciones se encuentran ante un amplio espacio de oportunidades que esperamos que se desarrolle rápidamente y que a su vez lleve a una expansión adicional en el espectro de las ONG, organizaciones similares u OSC.

Es un hecho llamativo la medida en que la gente de las ONG percibe como global tanto su programa de actuación como el espacio de oportunidad. Personas como Kumi Naidoo de CIVICUS consideran esta tendencia como inevitable. La globalización llevará a una escala nueva en problemas en áreas tales como la degradación del medio ambiente, el VIH/SIDA, el tráfico de seres humanos, el tráfico de drogas y el terrorismo²⁷. En algunas de estas áreas las ONG formarán parte de los procesos de identificación del problema, ordenación de las estrategias según prioridades y desarrollo de soluciones. En otras áreas las ONG se verán afectadas negativamente por las respuestas de los gobiernos y otros agentes importantes.

También es digna de destacar la respuesta tan favorable que hemos recibido de los colaboradores. “Qué estudio tan interesante y oportuno”, han comentado a menudo personas a quienes hemos entrevistado. Incluso estudiantes de MBA (Master en Administración y Dirección de Empresas) a los que se mostró las primeras conclusiones de la investigación, manifestaron un gran interés en conocer las formas en las que podían implicarse en el sector de las ONG. No planeaban dedicar toda su carrera laboral a este área pero se daban cuenta de que sus acciones afectan a la política y la economía profundamente. Así, un periodo de experiencia en ONG se considera actualmente como un verdadero activo en un *curriculum vitae* o historial profesional.

Pero es evidente también que cada persona tiene razones muy distintas para interesarse:

- En las empresas habitualmente querían saber hacia qué objetivo podrían dirigirse próximamente los activistas.
- En los gobiernos estaban interesados en el ímpetu político de las distintas partes de este movimiento.
- Quienes trabajan en los medios de comunicación querían saber el impacto que los “imponderables” (la recesión económica, la “guerra en contra del terrorismo” o el SARS) podrían tener en el plan de actuación de las ONG.
- Y las personas de las propias ONG tenían toda clase de preguntas. De la misma forma que los políticos y los líderes empresariales de todo el mundo, sienten moverse el suelo bajo sus pies. Saben que se avecina el cambio y ello les preocupa.

Panel 7.1 Agenda externa

Tendencia	Implicaciones
1 A favor de la globalización	Los antiglobalización seguirán tratando de desafiar de forma enérgica, pero se esperan argumentos favorables a la globalización de un número cada vez mayor de ONG de la corriente principal.
2 Seguridad	La seguridad se considerará no sólo dotada de importantes dimensiones política, militar y económica, sino también éticas, sociales y de medio ambiente. Se espera tomar el “complejo militar – industrial” como objetivo y hay una preocupación creciente por las implicaciones del tipo “Gran Hermano” de la vigilancia (p.ej. las actividades de la Unión Americana de Libertades Civiles).
3 Gobernabilidad	Supone un gran salto, pues tanto la gobernabilidad global como la corporativa están en el programa de las ONG (p.j. en CERES).
4 Cambio climático	Junto con los desafíos acerca de la salud (VIH/SIDA, malaria, SARS, Tuberculosis), este reto conlleva preocupaciones medioambientales, sociales y económicas. Hay amplias implicaciones para patrones de desarrollo en el futuro, tanto en las economías desarrolladas como en las emergentes. Las iniciativas existentes (p.j. el Carbon Disclosure Project) se asentarán.
5 Derechos humanos	Como se señaló en la Cumbre mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002, el programa de actuación se está expandiendo para incluir asuntos como el acceso al agua potable, energía barata y medicamentos que salven vidas.
6 Mercados emergentes	Incluso las ONG del mundo desarrollado que no actúan en los mercados emergentes son cada vez más sensibles a la agenda de éstos. La justicia en el comercio constituye un objetivo importante. La Ronda Doha de negociaciones comerciales puede haberse estancado, pero muchas ONG consideran esencial la reforma de todo el sistema FMI/OMC.
7 Mecanismos de mercado	En el Foro Social Mundial de 2003 se asistió a un llamamiento a tener como objetivo las marcas corporativas de alto perfil. Se espera cada vez un mayor interés en los marcos de responsabilidad legal, así como en el papel de las acciones judiciales (p.ej. Amigos de la Tierra Internacional). Pero las ONG están también mostrando interés en el uso positivo de los mecanismos de mercado, como el comercio de emisiones (p.ej. el Chicago Climate Exchange)
8 Transparencia	Puede no percibirse mucho valor en los informes actuales de las empresas pero cada vez más ONG se orientan hacia la transparencia corporativa (por ejemplo CORE, GRI, Publish What You Pay, TI). Observamos una convergencia de intereses entre las ONG, las empresas y los gobiernos, con mercados eficientes que dependen de la buena información.
9 Nuevas tecnologías	Muy relacionadas con las preocupaciones por el comercio, la salud y el medio ambiente, las nuevas tecnologías (p.ej. GM foods, trabajos sobre el genoma humano, nanotecnología) continuarán desencadenando grandes controversias.

Panel 7.2 Factores imponderables

Basándonos en nuestra investigación y entrevistas, mostramos aquí seis tendencias que podrían afectar notablemente al espacio de oportunidades de las ONG. Desde luego algunos factores imponderables podrían tener efectos más positivos que los que se identifican en esta relación.

Tendencia	Implicaciones
1 Recesión, depresión, deflación	El proyecto de globalización comienza a deshacerse. La recesión se convierte en depresión en algunas zonas. La entrada de China en la OMC presiona a la baja los precios mundiales. La deflación se acentúa en Japón y se extiende a Alemania. Las ONG ven restringida enormemente su financiación. Desde un punto de vista empresarial, los costes a valor presente de sus responsabilidades futuras se disparan a medida que la inflación retrocede.
2 Guerra contra el terrorismo	El mantenimiento del orden global necesario para combatir el terrorismo produce secuelas negativas de índole política para las ONG. Los problemas económicos incentivan a los gobiernos a seguir acciones más duras ante problemas importantes como el cambio climático. Muchas ONG son marginadas. Una espiral de “deflación” en su reputación golpea al mundo de las ONG.
3 La ONG “Enron”	La confianza es un bien perecedero. Los elementos de una “Tormenta Perfecta” se desencadenan con el descubrimiento de que una importante ONG ha engañado al público durante años. El efecto “Enron” lleva a unas reglas de contabilidad más duras para las ONG, restringiendo su capacidad de lograr financiación.
4 Fatiga de los donantes	Ante la escasa evidencia que indique que las ONG son capaces de provocar cambios importantes en los sistemas políticos y económicos, las fundaciones importantes adoptan políticas de inversión y financiación diferentes. Los emprendedores sociales se benefician, muchas ONG no se dan cuenta de las primeras señales de advertencia y sufren por ello.
5 Restricción ética	El espacio de oportunidades crece, pero es colonizado por una gama de agentes nuevos ya existentes, muchos de ellos con fines lucrativos. Los consumidores y votantes se sienten cómodos con la creencia equivocada de que se está haciendo algo disminuyendo su apoyo a los activistas.
6 Cazador cazado	Allí donde las ONG construyen asociaciones de éxito con empresas y otros actores, al mismo tiempo atraen fieros ataques de las ONG que han fracasado en este cometido o que desean inflar su propio perfil. Como resultado se observan mellas adicionales en la credibilidad del sector.

No pedimos específicamente a las ONG que identificaran sus posibles prioridades durante los próximos años pero durante la investigación y las entrevistas surgieron algunas pistas. Identificamos aquí 21 asuntos o tendencias, no como una lista definitiva, sino como una provocación a las ONG y a aquellos a quienes les afecta su actuación. El panel 7.1 muestra las nueve dimensiones que hemos detectado en el programa externo conducido por las ONG. El Panel 7.2 destaca seis “factores imponderables” que las personas a quienes hemos entrevistado han mencionado y que salieron a la superficie en nuestra investigación. El panel 7.3 considera algunas implicaciones para quienes proveen de fondos a las ONG y el panel 7.4 destaca seis elementos del programa interno de las ONG.

El futuro comienza aquí

Paradójicamente nuestro trabajo sobre lo que podríamos denominar la “industria de las ONG” no termina con *La ONG del siglo XXI* sino que acaba de comenzar. Tal y como una de las personas que revisaron el estudio respondió en un borrador avanzado de este informe “para presentar una panorámica realmente holística del estatus de las ONG en tránsito hacia el siglo XXI” necesitaremos “investigar, integrar y sintetizar de forma mucho más amplia los intereses organizativos, las perspectivas, los comportamientos y las circunstancias de las ONG de los países en desarrollo”. Y ello, forzosamente, “supondrá encontrarse con una mayor variedad de ONG y otros grupos de la sociedad civil en las economías emergentes”.

Entre las áreas principales que se estudiarán seguramente en trabajos futuros se encuentran las restricciones y oportunidades específicas con las que se topan las ONG que actúan en las economías emergentes, la construcción de capacidad para que las ONG muestren un compromiso más eficaz en la transformación de los mercados, la identificación de las principales barreras a concepciones más favorables hacia el mercado por parte de las ONG y el compromiso a realizar un ejercicio de construcción de escenarios sobre las opciones futuras para el Foro Social Mundial.

Por el momento, y aceptando estas salvedades, nos atrevemos a indicar unas cuantas tendencias importantes. En particular consideraremos las implicaciones para el programa externo conducido por las ONG y el programa interno al que ahora se enfrentan, junto con (como ya hemos mencionado) unos cuantos factores imponderables.

El primer asunto que debe destacarse es que las décadas recientes han visto lo que podríamos denominar “una explosión de la sociedad civil”. Las personas implicadas en ello pueden

todavía encontrar difícil la percepción de este fenómeno por lo que se refiere al mercado, hay quienes ven este área al alza y quienes la ven a la baja. Los últimos mantienen que los días dorados del activismo han finalizado, mientras que los primeros (por el contrario) indican que, dada la escala de transformaciones de índole política, social y económica que van a ser necesarias en las próximas décadas, no se ha visto nada todavía. Resulta extraño pero ambos podrían tener razón. Quienes la consideran una actividad en alza tienen razón porque el futuro, creemos, verá una explosión en número y escala de oportunidades para el tipo de cambios que las ONG han estado reclamando desde hace tiempo. A su vez, quienes la consideran a la baja no se equivocan porque los nuevos entrantes en el mercado pueden hacer marginales incluso las marcas de ONG más conocidas.

Como se describió en el capítulo 2, parece claro que al menos en el mundo de la OCDE, el programa está surgiendo del “pico” de antiglobalización de hace unos años. El desafío en este momento no será simplemente atacar a los agentes de la globalización, sino encontrar vías prácticas por las que los procesos de globalización puedan volverse más humanos, rindan cuentas en mayor medida y, en última instancia, sean más sostenibles.

Sin embargo, la “periferia radical” puede negar y resistirse de forma ruidosa a este cambio inminente. Las personas a las que hemos entrevistado indican que un número significativo de ONG de la corriente principal está tomando esta dirección, o están planeando hacerlo. Y un problema inevitable al que se enfrentan en el proceso es que este trabajo más positivo y constructivo tiende a atraer menos titulares de prensa. Este hecho plantea un problema importante en el sentido de que la captación de nuevos miembros y su fidelidad pueda resentirse, así como el sostenimiento de los niveles de financiación (dejando aparte su aumento). No obstante, las ONG que invierten en cambio fundamentado en el mercado podrían también atraer fuentes alternativas de recursos, entre las que se encuentran las relaciones de prestación de servicios con los estados, las empresas, los fondos de inversión socialmente responsable y los emprendedores sociales o eco-emprendedores.

«Los donantes deberían apoyar a las ONG que tratan de promover cambios a través de los mercados»

Panel 7.3 Implicaciones para quienes proveen de fondos a las ONG

La crisis de los mercados de capitales, la recesión y los presupuestos públicos reducidos son sólo algunos de los factores que están detrás de los tiempos difíciles a los que se enfrentan las ONG y quienes las financian. ¿Qué significan los resultados del estudio para las fundaciones, el sector público y otros grandes proveedores de fondos para las ONG?

Área	Acciones posibles de las fundaciones
Paradigma de mercado El paradigma de mercado se aplica también a quienes financian a las ONG (capítulo 3).	– Maximizar la actuación total o “la mezcla de valor”¹²⁸ tanto de las inversiones filantrópicas como de los activos financieros. – Trabajar para el desarrollo de esquemas que aseguren la rendición de cuentas y la eficacia de las actividades de la fundación. – Además de las actividades de logro de donaciones, se debe considerar la provisión de capital riesgo para las empresas y empresas sociales que trabajan para proporcionar beneficios sociales y medioambientales junto con el retorno financiero.
Capacidad de las ONG Quienes financian a las ONG pueden ayudarlas a crear capacidad para comprometerse con las empresas y los mercados (panel 6.3).	– Proporcionar financiación organizacional para el desarrollo de habilidades para el compromiso con las empresas. – Elevar el perfil de los programas de mercado sostenible y RSC con las ONG locales y los gobiernos; en particular en las economías emergentes, en las que los asuntos pueden no encontrarse en la corriente dominante.
Etapas del mercado Quienes financian a las ONG deben apoyar el hecho de que intenten de manera activa lograr el cambio mediante los mercados (capítulo 5).	– Todas las etapas (de la 1 a la 4) del compromiso de las ONG con las empresas y los mercados son necesarias para que el cambio de mercado sea efectivo. Quienes proveen de fondos deben animar tanto a las ONG que crean la “tensión” que incentiva a las empresas a comprometerse con el programa RSC, como a las ONG que crean el “espacio” que capacita a las empresas, ONG y otros actores a colaborar en la reforma de los mercados. – Financiar a las ONG activas en la etapa 5 (trastornos del mercado) para tratar de fomentar la necesaria evolución del mercado.
Rendición de cuentas Quienes financian a las ONG deben proporcionar financiación prioritaria en este área (panel 3.7).	– Prestar apoyo a las ONG que desarrollan mecanismos y sistemas para rendir cuentas. – Financiar la transición hacia las nuevas iniciativas de transparencia y rendición de cuentas (p.ej. el Global Reporting Initiative) del amplio mundo de las ONG. – Liberar recursos para la evaluación de la eficacia a nivel de proyecto.
Oportunidades Quienes financian a las ONG deben animarlas a profundizar y moverse hacia nichos o espacios de oportunidad de alta influencia (página 42).	– Promover oportunidades para el compromiso proactivo con el mercado, más allá de las soluciones de rehabilitación y escape. – Buscar ideas y propuestas con potencial real de ampliación. – Ayudar a las ONG a co-desarrollar nuevas herramientas de mercado y criterios de actuación. – Incluir a las ONG como “intermediarios honestos” cuando se desarrollen nuevas instituciones para el gobierno global o corporativo.

Panel 7.4 Programa Interno de las ONG	
Tendencia	Implicaciones
1 Tamaño	A medida que los problemas crecen, las principales ONG deben aprender a aumentar su impacto, aunque no necesariamente el tamaño de sus organizaciones. Las redes y las asociaciones serán importantes multiplicadores como ya se ha comprobado con las redes políticas globales. Las ONG de mayor éxito serán las mejores en crear redes, los socios en los que más se podrá confiar.
2 Estrategia competitiva	Los consejos de las ONG deben desarrollar nuevas estrategias para hacer frente a los nuevos riesgos y aprovecharse de las oportunidades que están surgiendo. Las ONG de éxito experimentarán con nuevos “modelos de negocio” y “co-competencia” (<i>co-ompetition</i>), aprendiendo a trabajar con organizaciones (tanto empresas como ONG) a las que algunas veces han desafiado o con las que han competido.
3 Financiación	Es fundamental para cualquier plan de expansión, pero la evidencia sugiere que la financiación es más difícil. Se espera que las cosas empeoren. Las ONG deben construir un “sentido del negocio” más claro para los que las financian pero deben explorar también nuevos modelos de captación de fondos/negocio. Las asociaciones con emprendedores sociales seleccionados y/o fondos de inversión socialmente responsable pueden ser de ayuda.
4 Creación de marca	A medida que crece la competencia, la necesidad (y el valor) de una marca fuerte será mayor. Se trata de un área que las marcas fuertes ya han desarrollado. Han aprendido lecciones que deberían conocerse mejor. Nuevas marcas se co-desarrollarán por parte de las ONG con socios del sector público y/o privado. El riesgo más amplio lo constituye el que este proceso cree círculos virtuosos que pongan en desventaja a los competidores sin marca.
5 Rendición de cuentas	A pesar de todo, las ONG de marca y de perfil elevado son cada vez más vulnerables a los desafíos que plantea la rendición de cuentas. Pocas sienten que lo tienen todo bajo control; y aquellas que sí lo sienten, probablemente no debieran. Las ONG deben decidir qué criterios de rendición de cuentas y transparencia deben adoptar, si deben y cómo deben reportar, así como qué tipo de mecanismos de seguridad implantar.
6 Gobierno	Como en el caso de las empresas, estos problemas cada vez más complejos llevarán el programa al nivel más alto de la organización. También esperamos más informes de calificación y de control o vigilancia sobre las ONG que les lleven a gestionar más activamente sus riesgos y factores de exposición.

El abismo permanece

Una conclusión tranquilizadora fue que nuestro análisis de “atractor extraño” funciona todavía bien. Un número aún mayor de ONG y empresas del tipo ONG se dirigen a lo que en 1996 denominamos el dominio del “Delfín” (página 14). Pero lo que nos ha sorprendido siete años después ha sido encontrar signos de una tendencia contraria. Algunos miembros de la comunidad “Orca” parecen moverse en inesperadas direcciones.

Aunque muchas ONG quieren cada vez más trabajar con las empresas y a través de los mercados, un pequeño número de activistas están trabajando para lograr nuevas formas de uso de los mecanismos de mercado para dañar (y en algunos casos destruir) empresas. Hemos percibido esta tendencia en estado embrionario en los ataques a Huntingdon Life Sciences (HLS). Independientemente de la legalidad de tales campañas, existe un sentimiento creciente de que pueden ser muy efectivas para terminar con abusos percibidos.

“El número de activistas no es amplio”, dijo el director gerente de HLS Brian Cass a mediados de 2003, “pero su impacto ha sido increíble. Es necesario que se comprenda que constituye una amenaza para todas las industrias. Las tácticas pueden extenderse a cualquier otro sector de la economía”¹²⁹. El riesgo en este punto yace en que las empresas vean estas tácticas como poco más que terrorismo y demanden, por tanto, actuaciones de los gobiernos. La gran agitación, sin embargo, vendrá cuando los activistas y las ONG encuentren la forma de hacer uso de los mecanismos de los mercados convencionales contra las empresas y mercados vulnerables.

Mientras tanto, aunque observamos una convergencia continua entre los intereses de algunas empresas importantes y algunas ONG no alternativas, también percibimos un abismo permanente entre el pensamiento económico convencional y las posiciones que están surgiendo de los elementos de la periferia radical del mundo de la sociedad civil. Este hecho fue evidente de forma notable en las posiciones adoptadas a principios de 2003 en dos acontecimientos rivales: el Foro Económico Mundial (FEM) y el Foro Social Mundial (FSM), que tuvieron lugar respectivamente en Davos (Suiza) y Porto Alegre (Brasil). Además de las diferencias más obvias entre el FSM y el FEM en cuanto a la composición por sexo, edad y puntos de vista de sus asistentes¹³⁰, existen diferencias de mayor calado en cuanto a las actitudes y (no menos) respecto al papel de la globalización.

Para el FSM la globalización se considera positiva en cierta medida, habitualmente porque se percibe como una oportunidad para globalizar la conciencia y el conocimiento. Para el FEM, por el contrario, se trata fundamentalmente de globalizar los flujos de capitales y las oportunidades económicas.

Todo tipo de cosas para estrechar o ampliar el abismo podría ocurrir pero en este momento parece difícil que pueda ser superado. Los factores imponderables resaltados en el Panel 7.2 sólo son algunas de las fuerzas que podrían imprimir una volatilidad adicional a la situación. Estas condiciones, como algunas personas entrevistadas señalaron, podrían llevar probablemente a algunas formas de “reorganización” o “corrección del mercado”, como indicó Bob Dunn de BSR.

Parece inevitable que muchas ONG se vean forzadas a mostrar mayor rendición de cuentas. Veremos también más estudios con calificaciones (*ratings*) y puntos de referencia (*benchmark*) de la efectividad de las ONG. Los problemas que han acuciado a The Nature Conservancy¹³¹, con sede en EE.UU., ponen de relieve lo dañino que puede resultar un auténtico escándalo del tipo “ONG-Enron”.

Las ondas de choque que han golpeado a las principales empresas en los últimos años muestran también el riesgo de fiarse de las relaciones fundamentadas en la reputación y la confianza del pasado. Este hecho resulta particularmente cierto para las ONG, como indicó Barbara Fiorito directora de Oxfam America, “porque reclaman tanta buena voluntad y atención del público”. Esta buena voluntad hace necesaria una gestión activa y un esfuerzo en su renovación. En la India, por ejemplo, la Credibility Alliance (página 52) está esforzándose extremadamente en la reconstrucción de la confianza social en la comunidad de ONG después de una serie de controversias que surgieron por distintas formas de fraude.

Más allá del espejismo

Siempre supimos que la propia noción de “ONG del siglo XXI” podría constituir algo así como un espejismo. Tampoco pensamos que vaya a haber un único modelo de negocio para las ONG. En cada circunstancia los individuos y los grupos harán uso de manera ventajosa de la forma de U, la forma de M, la forma de R y cualquier otra forma de ONG que no se haya inventado todavía (página 15). Pero aquí el punto clave es que todo el entorno de las ONG se está inclinando no sólo hacia las asociaciones con las empresas, que muchas ONG perciben como poco más que una forma más sofisticada de filantropía, sino a soluciones fundamentadas en los mercados, los mecanismos de mercado y, por suerte o por desgracia, en las dinámicas de mercado.

Es preocupante que las implicaciones de este cambio sísmico no estén claras para muchas personas relacionadas con las ONG con las que hablamos durante la elaboración de este proyecto, al menos según indica nuestra experiencia. Pueden estar interesados en aspectos del plan de actuación que está surgiendo, por ejemplo, en el desafío de la adopción de marcas por las ONG (página 16), la empresa social (página 43), las asociaciones con las empresas (página 30) o el concepto de “mezcla de valor” (página 19), pero hasta la fecha la mayoría no han sido capaces de encajar todas las piezas del puzzle.

Así que, por encima del espejismo, ¿qué estamos diciendo sobre lo que las ONG deben hacer? Lo primero es darse cuenta de que los mercados son fundamentales para su futuro. Como Paul Gilding de Ecos sostiene, los mercados se están convirtiendo en canales legítimos para el cambio social y probablemente serán, tras ponderar costes y beneficios, más eficientes y eficaces que muchos enfoques tradicionales. Pero las reglas de juego serán claramente muy diferentes.

Para lograr el éxito en este nuevo orden será necesario que las ONG de la corriente principal y los pioneros innovadores comprendan cómo van a funcionar las nuevas formas de competencia. Las ONG tendrán que obtener un sentido más adecuado de los retos competitivos que están apareciendo desde las empresas, las redes de negocios y los emprendedores sociales que han adoptado algunos elementos del programa de las ONG.

Para competir de manera efectiva por el espacio en la mente de los consumidores y por su parte de los recursos de la sociedad, las ONG de la corriente principal tendrán que:

- Determinar dónde están respecto al modelo de cinco etapas esbozado en el capítulo 5 (página 27) y, igualmente importante, determinar en qué serán más efectivas dentro de unos años.
- Profundizar en los aspectos del programa interno destacados en el panel 7.4, quizás ampliados con una revisión de su actuación respecto a las fortalezas y debilidades indicadas en nuestro análisis DAFO (Capítulo 6, página 37).
- Desarrollar y aplicar versiones a medida de nuestra herramienta de mapa de riesgos (Capítulo 4, página 21).

Conclusiones

Nuestras conclusiones en diez titulares son:

- 1 Aunque no son aceptadas universalmente, las ONG, las organizaciones similares a éstas y las OSC tienen un papel cada vez más vital en las sociedades democráticas y en aquellas que están en vías de serlo.
- 2 Los retos a los que se enfrentan están creciendo y continuarán haciéndolo.
- 3 Aunque los gobiernos y las empresas pueden resistirse a sus acciones de defensa, existe actualmente un verdadero interés en el papel potencial que las ONG pueden jugar para desarrollar y llevar a cabo soluciones.
- 4 Como resultado se está abriendo un espacio de oportunidad orientado al mercado, pero ello a menudo requerirá soluciones que no se basen simplemente en respuestas simples.
- 5 Esto representa un reto incluso para las ONG menos contestatarias, pues las asociaciones con los sectores público y privado son cada vez más necesarias para lograr el cambio.
- 6 Durante el proceso se desarrollan nuevas formas de competencia en el “mercado de las ONG”, con nuevos entrantes (las empresas, las redes de negocios, las redes de ONG y los emprendedores sociales) que borran de esta forma los límites tradicionales.
- 7 Tanto las ONG de carácter nacional como las de carácter internacional deben prestar más atención a la marca y el posicionamiento competitivo.
- 8 De forma paralela, la tendencia hacia la integración en la corriente dominante está incitando a que se demande a las ONG establecidas que rindan cuentas.
- 9 Pero todo esto está ocurriendo en un momento en el que las fuentes tradicionales de financiación de las ONG se están viendo restringidas.
- 10 Finalmente, percibimos una urgente necesidad de revisar y desarrollar los “modelos de negocio” de las ONG.

Apéndice 1

Centros de Excelencia

Lejos de ser extensa, la siguiente lista pretende proporcionar a los lectores cierto acercamiento a algunas organizaciones (académicas, ONG y de otros tipos) que hemos considerado muy útiles a lo largo de nuestro trabajo.

Investigación sobre la Sociedad Civil

London School of Economics
Centre for Civil Society, Reino Unido

www.lse.ac.uk

The Global Civil Society Yearbook es un proyecto conjunto de la London School of Economics Centre for Civil Society y el Centre for the Study of Global Governance.

Proporciona gran cantidad de información y datos, y supone un útil barómetro anual sobre los problemas actuales y los debates en el sector.

Hauser Center at Harvard University, EE.UU.

www.ksg.harvard.edu/hauser

Este centro tiene como objetivo comprender el papel que el sector no lucrativo y las organizaciones no gubernamentales llevan a cabo en la ayuda a que las sociedades descubran y realicen importantes propósitos públicos.

The Center for Civil Society Studies of the Johns Hopkins Institute for Policy Studies, EE.UU.

www.jhu.edu/~ccss

Global Civil Society: An Overview proporciona una amplia descripción comparativa de la sociedad civil en 35 países, examinando los patrones geográficos y las características del sector y analizando su alcance, tamaño y financiación.

Creación de Capacidad

Institute of Development Research, EE.UU.

www.jsi.com/idr

En 2002, IDR se fusionó con World Education, una organización sin fines de lucro con sede en Boston que se dedicaba a mejorar la vida de los pobres a través de programas de desarrollo económico y social. Gran parte de su investigación se centra en el reforzamiento y la gestión de la sociedad civil. *Critical Cooperation: An Alternative Form of Civil Society-Business Engagement* indica que la cooperación entre la sociedad civil y las empresas es posible incluso cuando existen intereses importantes en conflicto.

Pact, EE.UU.

www.pactworld.org

Fundada en 1971 con el apoyo de USAID, Pact es una organización cuyos miembros pertenecen a otras organizaciones privadas y voluntarias de EE.UU. que se dirige a “ayudar a construir comunidades fuertes que proporcionen a la gente oportunidades para ganarse dignamente la vida, desarrollar familias saludables y participar en la vida democrática”. Pact se centra en el refuerzo de las organizaciones de base y en la creación de coaliciones y redes entre el gobierno, las empresas y los ciudadanos para lograr la justicia social, económica y medioambiental.

CIVICUS, Sudáfrica

www.civicus.org

Fundada en 1993, esta alianza internacional de ONG tiene como objetivo el fomento de la fundación, crecimiento y protección de la acción ciudadana a lo largo del mundo, especialmente en zonas donde la democracia participativa y la libertad de asociación de los ciudadanos se ve amenazada. Entre sus principios se hallan la valentía, la justicia y la igualdad. Dichos principios se reflejan en sus avanzados programas, que abordan asuntos como la transparencia y la legitimidad de las OSC (organizaciones de la sociedad civil).

Colaboraciones

International NGO Training and Research Centre, Reino Unido

www.intrac.org

INTRAC es una ONG que apoya a otras ONG con el fin de mejorar la actuación de la sociedad civil. Parte de su programa de investigación está dedicado a la efectividad de la asociación entre las ONG y el sector privado para el logro del desarrollo sostenible frente a alternativas como la eficacia de las campañas, las iniciativas de comercio justo o la autorregulación de las empresas.

Business Partners for Development (BPD), Reino Unido

www.bpdweb.org

BPD ha impulsado un programa de tres años diseñado para estudiar, apoyar y promocionar ejemplos estratégicos de asociaciones que impliquen el trabajo conjunto de las empresas, la sociedad civil y los gobiernos para el desarrollo de comunidades alrededor del mundo. *Putting Partnering to Work* proporciona los resultados y recomendaciones de este trabajo.

The Centre for Innovation in Management, Canadá

www.cim.sfu.ca

Con sede en la Universidad Simon Fraser de Vancouver, CIM fue fundada para ayudar a las empresas y a otras organizaciones a crear valor social y valor para el accionista a través del compromiso productivo de los grupos de interés implicados.

Rendición de Cuentas y Gobierno

One World Trust, Reino Unido

www.oneworldtrust.org

Creado en 1951 por miembros del Parlamento Británico, One World Trust tiene como finalidad promover un mayor sentimiento de comunidad mundial. El informe del Proyecto de Rendición de Cuentas *Global Power Without Accountability* es una comparación entre la rendición de cuentas de 18 organizaciones, con particular énfasis en la transparencia y el gobierno organizativo.

BoardSource, EE.UU.

www.boardsource.org

Anteriormente denominada the National Center for Nonprofit Boards, BoardSource capacita a las organizaciones para llevar a cabo su misión mediante la creación de consejos de administración no lucrativos fuertes y efectivos. Proporciona recursos útiles mediante el suministro de información práctica, herramientas, formación y desarrollo de liderazgo para los miembros de los consejos de las organizaciones no lucrativas de todo el mundo.

The Credibility Alliance, la India

www.credibilityalliance.org

Fue creada en 2001 con el fin de promocionar la credibilidad del sector del voluntariado. Para ello, The Credibility Alliance se orienta hacia la creación de un esquema de autorregulación para las ONG que les permita el establecimiento de normas, su promoción y adopción y la certificación de que las organizaciones cumplan esas normas.

Apéndice 2

Lista de personas entrevistadas y participantes en los seminarios

S1 Seminario Colaboración

ONG-Empresas

FSM, Porto Alegre, Brasil

S2 Conferencia Virtual sobre

Mercados Emergentes

S3 Seminario Rendición de

Cuentas y Gobierno de la ONG
Nueva York, EE.UU.

S4 Seminario Colaboración ONG-

Empresas

Vancouver, Canadá

S5 Seminario Creación de Marcas

para la ONG

Londres, Reino Unido

Alemania

Christoph Bals

Germanwatch

Rainer Griesshammer

Oeko-Institut

Lindsay Keenan S1

Greenpeace International

Dr Ansgar Klein

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches

Engagement

Sabine Leidig

Attac-Alemania

Jürgen Maier

Forum Umwelt & Entwicklung

Miklos Marschall

Transparency International

Jens Martens

World Economy, Ecology and

Development (WEED)

Profesor Edda Müller

Federación de Organizaciones de

Consumidores Alemanas

Helmut Röscheisen

Deutscher Naturschutzring (DNR)

Barbara Unmüßig

Fundación Heinrich Boell

Profesor Ernst von Weizsäcker

Miembro del Parlamento Alemán

Michael Windfuhr

FoodFirst Information and

Action Network (FIAN)

Argentina

Victoria Arbamouich S1

Independiente

Cristna Catano S1

Fundación SES — Br. AR. Arq

Christopher Johnson

If People, consultor del

Grupo Puentes

Delfina Linck S1

Fundación AVINA

Jorge Daniel Taillant

Centro de Derechos Humanos y

Medio Ambiente (CEDHA)

Pedro Tarak S1

Fundación AVINA

Australia

Paul Gilding

Ecos Corporation

Azerbaiyán

Farda Asadov

The Open Society Institute

Azay Guliyev

National NGO Forum of Azerbaijan

Bélgica

Raymond van Ermen

European Partners for the

Environment

Brasil

Nelmar Arbex S2

Instituto Ethos

Fabio Feldmann S3

Forum Brasileiro de Mudanças

Climaticas

Neissan Monadjem

Transparência Brasil

Cristina Murachco S1

Instituto Ethos

Valdemar de Oliveira Neto

AVINA Brasil

Rebecca Raposo

Grupo de Institutos Fundações

e Empresas (GIFE)

Maria A. P. Ribeiro S1

Associação Saude da Familia

Sheila Saraiva S1

Independiente

Joe Sellwood S1

Pact

Vivian Smith (S1 y S3)

Pacto Mundial de Naciones Unidas

Canadá

Priscilla Boucher S4

VanCity Savings Credit Union

Linda Coady S4

WWF-Canadá

Elizabeth Everhardus S4

Pollution Probe

Suzanne Hawkes S4

IMPACS

Dianne Humphries S4

Suncor Energy

Rob Kerr S1

Enviroics International Ltd

Myrna Khan S4

Canadian Business for Social

Responsibility

Patrick Mallet

ISEAL Alliance

Andrew Mallory S4

Small Potatoes Urban Delivery

Andrew McAllister S4

McAllister Opinion Research

Donna Morton S4

Integral Economics

Dave Mowat S4

VanCity Savings Credit Union

Robert Penrose S4

BC Hydro

Dave Quigg S1

North American Social Forum

Planning Process

Bruce Ralston S4

VanCity Savings Credit Union

Marlo Raynolds S4

Pembina Institute

Nicole Rycroft S4

Markets Initiative

Nicole Salmon S4

Oxfam Canadá

George Scott S4

VanCity Savings Credit Union

Yalmaz Siddiqui S4

IBM Business Consulting Services

Tamara Stark S4

Greenpeace Canadá

Coro Strandberg S4

Strandberg Consulting

Denise Taschereau S4

Mountain Equipment Co-op

China

Jeanne-Marie Gescher S2

Claydon Gescher Associates

Michelle Ollett

Claydon Gescher Associates

Dinamarca

Lise Kingo S5

Novo Nordisk

Susanne Stormer S3

Novo Nordisk

España

Cristina García-Orcoyen

Fundación Entorno

EE.UU.

Barbara Adams S3

United Nations NGO Liaison

Patricia Armstrong S3

Human Rights Consultant

Matthew Arnold

World Resources Institute

Stella Arthur S3

United Nations NGO Liaison

Alan Atkisson

Atkisson and Associates

Stuart Auchincloss S3

Sierra Club

Zehra Aydin S3

United Nations CSD Secretariat

Margorie Berg Daniels

International Society for

Third-Sector Research

Simon Billenness

Oxfam America

Evan Bloom

Impact Alliance

Joan Boyle S3

International Schools Association

Michelle Chan-Fishel

Amigos de la Tierra

Profesor Gordon Conway

Rockefeller Foundation

Elizabeth Cook

World Resources Institute

Erik Curren

Lumina Strategies

Hermana Pat Daly

Tristate Coalition for

Responsible Investment

Ramu Damodaran S3

Civil Society Service,

United Nations DPI

Pat Daniel

CERES

Don Doering

World Resources Institute

Bob Dunn

Business for Social Responsibility

Michael Edwards

Ford Foundation

Jed Emerson

William and Flora Hewlett

Foundation

Michelle Evans S3

Internat. Service for Human Rights

Catherine Ferguson S3

Franciscans International

Barbara Fiorito S3

Oxfam America

Catherine Fitzpatrick S3

Physicians for Human Rights

Alisa Gravitz

Co-op America

Sue Hall

Climate Neutral Network

Profesora Virginia Hodgkinson

The Georgetown University

Public Policy Institute

Sarah Horowitz

Working Today

Jean Horstman S3

Building Educated Leaders Life (BELL)

Lisa Jordan S3

Ford Foundation

Calestous Juma

The Kennedy School of Government,

Harvard University

Adrian Karatnycky

Freedom House

Eileen Kaufmann S3

Social Accountability International

Channapha Khamvongsa S3

Ford Foundation

Jackie Khor

Rockefeller Foundation

Scott Klinger

Co-United for a Fair Economy

Pamela Kraft S3

Tribal Link Foundation

Stephanie Kurzina

Oxfam America

Aryeh Neier

The Open Society Institute

Clare Nolan S3

Congregación de las Hermanas del

Buen Pastor

Kate Pearson S3

BoardSource

Gavin Power S3

Pacto Mundial de Naciones Unidas

Glenn T. Prickett

Conservation International

Janet Ranganathan

World Resources Institute

Dawn Rittenhouse S3

DuPont

Michael Rodemeyer

Pew Initiative on Food and

Biotechnology

Laura Roper

Oxfam America

Gwen Ruta

Environmental Defense

Nick Salafsky
Foundations of Success
Judith Samuelson
Aspen Institute Initiative for Social
Innovation through Business
Peter Sandman
Independiente
Sarah Severn S4
Nike
Michael Shellenberger
Lumina Strategies
Timothy Smith
Walden Asset Management
William J. Stibravy S3
International Chamber of Commerce
Yasmin Tayyab S4
International Finance Corporation
Alice Tepper Marlin
Social Accountability International
Lloyd Timberlake
Fundación AVINA
Dr. Chris Toppe
Independent Sector
Steve Viederman S3
Initiative for Fiduciary Responsibility
Iain Watt S3
CERES
Eric Whan S3
Environics International Ltd
Tensie Whelan
Rainforest Alliance
Hermana Pat Wolf
Interfaith Center on Corporate
Responsibility (ICCR)

Filipinas
Elvie Ganchero S2
Philippine Business for Social
Progress

Francia
Bruno Rebelle
Greenpeace Francia

Georgia
Nino Saakashvile
Horizonti

Grecia
Maro Evengelidon S1
Foro Social Griego

Hungría
Robert Atkinson
Regional Environment Center

Kenia
Michael Clement S1
AFCAP

La India
Priya Anand S3
Murray Culshaw Advisory Services
Chandra Bhushan
Centre for Science and Environment
Murray Culshaw
Murray Culshaw Advisory Services
Dr Vikas Goswami
Business and Community Foundation
Aditi Haldar
Development Alternatives
Ashok Jaitly
TERI

Gita Kavarana
Centre for Science and Environment
Ashok Khosla
Development Alternatives
Malini Mehra
Centre for Social Markets
Viraf Mehta S2
Partners in Change
Sonia Shrivastava
Partners in Change
Shankar Venkateswaran
American India Foundation
Vijaylakshmi
Development Alternatives

Malasia
Andrew Ng
WWF Malasia

México
Margarita Almodóvar
Fundación del Empresariado
Chihuahuense

Países Bajos
Gemma Crijns
Institute for Responsible Business
(EIBE) Nyenrode University
Harry Hummels
Institute for Responsible Business
(EIBE) Nyenrode University
Isabelle van Notten
Independiente

Perú
Guida de Gastelumendi
Independiente

Reino Unido
Cathy Anderson S5
Greenpeace
Kirstie Arnould S5
Amigos de la Tierra
Stella Bland S5
Forum for the Future
Simon Burall
One World Trust
Henk Campher
Oxfam GB
Rita Clifton S5
Interbrand

Craig Cohon
Globalegacy
Martin Cottingham S5
Soil Association
Jane Cotton
Oxfam GB
Kel Currah
World Vision International
Chris Davies
Save the Children International
Secretariat
Deborah Doane S5
New Economics Foundation
Chloe Evans S5
Interbrand
Peter Frankental
Amnistía Internacional
Business Group
Lynne Franks S5
Sustainable Enterprise and
Empowerment Dynamics (SEED)

Mark Griffiths S5
Consultor de Construcción de
Marca
Gavin Hayman
Global Witness
Jeremy Hobbs
Oxfam International Secretariat
Mary Kaldor
Center for the Study of Global
Governance (LSE Seminar)
Fiona King
Save the Children Fund UK
Paul King
WWF–UK
Hetty Kovach S3
One World Trust
Harriet Lamb S5
Fairtrade Foundation
Miles Litvinoff S1
OneWorld International
Ann Longley S5
OneWorld International
Dr Chris Marsden S5
Amnistía Internacional
Business Group
Robert Napier
WWF–UK
Aly Nazerali
Aga Khan Foundation (UK)
Amy O’Meara
Pact
John Palmer S5
Oxfam GB
Stuart Palmer S5
Traidcraft
Sara Parkin
Forum for the Future
Jules Peck
WWF–UK
Kate Raworth
Oxfam GB
Tanya Reed S5
WWF–UK
Chris Rose S5
Consultor sobre Campañas
Rory Stear
Freeplay Energy Group
Sophia Tickell
Oxfam GB
Karen Westley
Shell Foundation
Sarah Wykes
Global Witness

Rusia
Vyacheslav Bakhmin S2
The Open Society Institute
Matthew Murray
St Petersburg Center for Business
Ethics and Corporate Governance
Elina Tchizhevskaya
NGO Development Center

Sudáfrica
Dr. David Fig
Biowatch South Africa
André Fourie S2
National Business Initiative
Tracey King
SABCOHA

Mokhethi Moshoeshoe
African Institute of Corporate
Citizenship
Kumi Naidoo S3
CIVICUS
Bobby Peek
GroundWork
Richard Sherman
GLOBE Southern Africa

Suecia
Mans Lonnroth
Mistra

Suiza
Jem Bendell
United Nations Research Institute
for Social Development
Barbara Dubach S5
Holcim/WBCSD
Pamela Hartigan
Schwab Foundation for Social
Entrepreneurs

Apéndice 3

Notas

Resumen y comentarios

- ⁰¹ Un trabajo reciente del Center for Civil Society Studies de la John Hopkins University indica que, sin contar las congregaciones religiosas, el “sector no lucrativo es una industria de 1.100 billones (millones de millones) de dólares”, que tiene 19 millones de asalariados y representa la octava economía del mundo. (John Hopkins Center for Civil Society Studies: *Global Civil Society - Dimensions of the Non-profit Sector*, John Hopkins, Baktimore, 1999).
- ⁰² Bill Bradley, Paul Jansen y Les Silverman, “The Nonprofit Sector’s \$100 Billion Opportunity”, *Harvard Business Review*, mayo 2003, pp. 94 – 103.
- ⁰³ Véase, por ejemplo, *Views of a Changing World*, The Pew Attitudes Project, junio 2003, que indica que las personas de todo el mundo comparten un deseo de democracia y libre mercado y también generalmente “reconocen y aceptan” la globalización.
- ⁰⁴ Op. cit.⁰¹

1 Introducción

- ⁰⁵ John Elkington y Tom Burke, *The Green Capitalists*, Victor Gollancz, Londres, 1987.
- ⁰⁶ Los otros informes fueron: *Green Pages: The Business of Saving the World*, de John Elkington; Tom Burke y Julia Hailes, Routledge, Londres, 1988; *The Green Wave: A Report on the 1990 GreenWave Survey*, Sustainability junto con British Gas, Londres, 1990; *The Corporate Environmentalists: Second GreenWave Survey*, Sustainability junto con British Gas, Londres, 1991; *The Green Keiretsu*, John Elkington y Anne Dimmock, suplemento especial de investigación de *Tomorrow*, 1994; y *Strange Attractor: The Business – ENGO Partnership. A Strategic Review of BP’s Relationships with Environmental NGOs*, Sustainability para BP, véase John Elkington y Shelly Fennell, “Shark, Sealion or Dolphin?”, *Tomorrow*, marzo – abril 1997.
- ⁰⁷ Michael Edwards, “NGO Rights and Responsibilities – a New Deal for Global Governance”, The Foreign Policy Centre, 2000.
- ⁰⁸ Véase el Apéndice 2.
- ⁰⁹ Para más información sobre nuestra metodología puede con-

sultarse:

www.sustainability.com/programs/perssure-front/21C-NGO-proposal

- ¹⁰ David Brown y Mark Moore, “Accountability, Strategy, and International Non-governmental Organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 30, Nº 3. Septiembre 2001 pp.569-587.
- ¹¹ The Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science (LSE).
- ¹² World Business Council on Sustainable Development, Stakeholder Dialogue on CSR, Países Bajos, 1998.
- ¹³ Sustainability/CFI/Ethos, *Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets*, Sustainability, 2002.
- ¹⁴ *The Oxford English Dictionary*, 1995/96 adaptado.
- ¹⁵ A. C. Vakil “Confronting the Classification Problem: a Taxonomy of NGOs”, *World Development*, vol. 25, nº 12, pág. 2060 (1997). Al considerar a las generaciones futuras como “personas desfavorecidas” es capaz de incluir algunos problemas medioambientales. Esta definición no tiene en cuenta a los grupos que dotan de valor intrínseco a los organismo o ecosistemas que si serán incluidos en nuestra definición de ONG. Algunos subgrupos de ONG se describen en el capítulo 3.
- ¹⁶ Jane Nelson, *Business as Partners in Development*, Prince of Wales Business Leaders Forum, 1996.
- ¹⁷ Para definiciones adicionales puede acudir a www.socialenterpriseimagazine.org Esta definición también considera términos como “empresas de causa” y “comercio de conciencia”.
- ¹⁸ Para una definición más extensa puede acudir a Gregory Dees. “The Meaning of Social Entrepreneurship”, www.gsb.stanford.edu/csi/SEDefinition
- ¹⁹ World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987 (Existe edición española, *Nuestro futuro común*, Alianza Editorial, Madrid, 1988).

2 Cambio de paradigma

- ²⁰ Nuestra investigación muestra que la primera oleada tuvo su auge entre 1969 y 1973, la segunda entre 1988 y 1991 y la

tercera (visible por primera vez en las calles de Seattle durante las protestas contra la OMC de 1999) de 1999 a 2002. Para más información puede acudir a Sustainability/ UNEP: *Good News and Bad: The Media, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*, Sustainability/ UNEP, Londres, 2002.

- ²¹ Por ejemplo, la ONG norteamericana Nature Conservancy está siendo sometida a una investigación tras las revelaciones de *Washington Post* acerca de la gestión de las donaciones recibidas y el fiscal general del Estado de Nueva York, Elliot Spitzer, reclama también mayor rendición de cuentas a las ONG.
- ²² Por ejemplo, el Centre for Civil Society de LSE tiene en cuenta una variedad de indicadores de globalización, entre los que se encuentran el número de alumnos estudiando en el extranjero, el nivel de comercio mundial, el número de viajes en avión y el turismo internacional y el crecimiento en las comunicaciones (por ejemplo, el número de angloparlantes, o el acceso a las tecnologías de la información).
- ²³ Amnistía Internacional, citada en *Terraviva*, el diario independiente del Foro Social Mundial, 24 de enero de 2003.
- ²⁴ Mike Moore, *A World without Walls: Freedom, Development, Free Trade and Global Governance*, Cambridge University Press, 2003.
- ²⁵ Jeffrey E. Garten, *Globalization without Tears: A New Social Compact for CEOs*, Harvard Business School Press, 2002.
- ²⁶ Op. cit.⁰²
- ²⁷ Este cambio ha estado en marcha algún tiempo, Greenpeace del Reino Unido y otras ONG adoptaron una orientación hacia el mercado a principio de los 90.
- ²⁸ Para el número de sociedades “libres” y “parcialmente libres”, Véase www.freedomhouse.org
- ²⁹ www.sustainability.com/news/articles/core-team-and-net-work/chris-rose-golden-age-of-pressure-groups
- ³⁰ Véase por ejemplo los datos de MORI, Enviroids, Gallup y de Independent Sector.
- ³¹ Véase por ejemplo, “Non-Governmental Organizations: The Fifth Estate in Global Governance”, Edelman PR and Strategy One, ponencia presentada en el Foro Económico

Mundial, Nueva York, 2 de febrero de 2002.

- ³² A pesar de que los miembros de las ONG han crecido notablemente durante la pasada década, varios entrevistados señalaron que los bajos costes de transacción significan que, aunque técnicamente existentes, hasta el 40% de estos grupos permanecen en realidad inactivos.
- ³³ <http://1nweb18.worldbank.org/essd/essd.nsf>
- ³⁴ Amy Chua: *World on Fire: How Exporting Free Market Democracy Breeds Ethnic Hatred and Global Instability*, Doubleday, 2002 (Existe edición en castellano, *El mundo en llamas*, Ediciones B, Barcelona, 2003).
- ³⁵ Ver por ejemplo, Jean-François Rischard, *High Noon: 20 Global Problems, 20 Years to Solve Them*, Basic Books, New York.

3 El negocio de las ONG

- ³⁶ Op. cit.⁰¹.
- ³⁷ Véase por ejemplo E.A. Nadelman, “Global Prohibition Regimes: The Evolution of Norms in International Society”, *International Organization*, vol. 44, nº 4, 1990. Trata del papel de las ONG en el desarrollo de los regímenes internacionales para combatir la piratería, la esclavitud, la prostitución (“esclavitud blanca”) y la caza de elefantes.
- ³⁸ Algunas de estas denominaciones provienen de Wiseman Banda, “What type of an NGO is your NGO?”, *United Nations Chronicle*, vol. XXXV, nº 1, 1998.
- ³⁹ Para definiciones más formales, véase nuestro glosario de la página 05.
- ⁴⁰ Véase, por ejemplo, John Elkington y Shelley Fennell, “Shark, Sealion or Dolphin?”, *Tomorrow*, marzo – abril, 1997; y el capítulo 9 de “After the Honeymoon” en John Elkington, *Cannibals with Forks*, Capstone Publishing, Oxford, 1997.
- ⁴¹ También conocida como la “ballena asesina”.
- ⁴² Nick Carter, “Oxfam to Shun Iraq Funds from Belligerent States”, www.alertnet.org/the-facts/reliefresources/602345?version=1
- ⁴³ Anheier y Themundo, “Organisational Forms of Global Civil Society”, *LSE Global Civil Society Yearbook*, LSE, 2002.
- ⁴⁴ Un asunto al que volveremos en el capítulo 6.

- ⁴⁵ William Kay, "Charities Face Crisis Over Drop in Gifts from the Wills", *The Independent*, 26 de abril de 2003.
- ⁴⁶ Algunos comentaristas han indicado que hay una forma más insidiosa de competencia en el sector de las ONG, por la cual grupos de comunidades de todo el mundo compiten entre sí para obtener acceso a las ONG internacionales. Véase por ejemplo, Clifford Bob, "Merchants of Morality", *Foreign Policy*, marzo/abril 2003, pp. 36 – 45.
- ⁴⁷ Véase www.fiveyearfreeze.org/gmleaflet
- ⁴⁸ "Protecting the Rights and Addressing the Responsibilities of Non-Governmental Organizations", seminario patrocinado por la Ford Foundation y Sawarung, Bandung, Indonesia, del 6 al 8 de enero de 2003.
- ⁴⁹ Informe de resumen del seminario, "Who Guards the Guardians?", SustainAbility, abril, 2003. www.sustainability.com/programs/pressure-front/workshops
- ⁵⁰ Hugo Slim, "By What Authority? The Legitimacy and Accountability of NGOs", Documento de Trabajo presentado en el The International Council on Human Rights Policy International Meeting on "Global Trends and Human Rights – Before and After September 11", Ginebra, del 10 al 12 de enero de 2002.
- ⁵¹ Para más información, véase www.pcnc.com.ph
- ⁵² www.credibilityalliance.org
- ⁵³ Op. Cit.¹⁰
- ⁵⁴ Hetty Kovach, Caroline Neligan y Simon Burall, *Global Accountability Report 1: Power without Accountability?*, The One World Trust, 2002/2003.
- ⁵⁵ La CFI ha trabajado con Accion, SEWA y Profound en este aspecto.
- ⁵⁶ "Charities face crisis over drop in gifts from wills", William Kay, *The Independent*, 26 de abril de 2003.
- ⁵⁷ Véase, por ejemplo, David Rieff, *A Bed for the Night: Humanitarianism in Crisis*, Simon and Schuster, 2002. (Existe edición en castellano, *Una cama para una noche: el humanitarismo en crisis*, Taurus, Madrid, 2003).
- ⁵⁸ Por ejemplo, Aventis, Cisco, Nike, Novartis, Schlumberger y Shell están creando fundaciones orientadas a problemas de desarrollo sostenible.
- ⁵⁹ Véase Jed Emerson, "The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and the Blended Value Proposition", *Social Enterprise Theories*, nº 17, Harvard Business School, 2000.
- ⁶⁰ Reshma Memon, "To Give Well, Give Wisely", *Worth*, febrero 2003 y "What's the Charity Doing with Your Money?", *Forbes.com*, 2002.
- ⁶¹ *American Institute of Philanthropy Charity Rating Guide and Watchdog Report*, AIP, 2002.
- 4** Agenda XXI: El gobierno de las ONG
- ⁶² Charles F. Dambach, *Structures and Practices of Nonprofit Boards*, BoardSource, 2003.
- ⁶³ Anthony Perret, "Interview - Stephen Tindale", *Elements Magazine*, junio 2001.
- ⁶⁴ Un contra-argumento que se ha señalado es que el "humo de color naranja" sólo ha originado controversias gracias a las campañas de las ONG, con anterioridad podría haberse considerado un indicador de éxito económico.
- ⁶⁵ *Business Benefits – How Companies Can Take Positive Action on Education, Child Labour and HIV/AIDS*, Save the Children/ DFID, 2003.
- ⁶⁶ Para más información puede acudir a www.climateindia.com/about
- 5** De la inteligencia de mercado a los mercados inteligentes
- ⁶⁷ Los movimientos contra la esclavitud en el siglo XIX y la campaña contra las empresas que operaban en la etapa del apartheid en Sudáfrica de los años 60 son antecedentes de las campañas contra las empresas.
- ⁶⁸ Entre las excepciones están los centros de excelencia del Apéndice 1, además de personas como Stewart Brand, Buckminster Fuller, Jeff Gates, Paul Hawken, Bill McDonough y Michael Braungart y Donella Meadows.
- ⁶⁹ Op cit.³⁰
- ⁷⁰ *Our Common Future*, The World Commission on Environment Development (Comisión Brundtland), Oxford University Press, 1987 (Existe edición española, *Nuestro futuro común*, Alianza Editorial, Madrid, 1988).
- ⁷¹ La formación incluye investigación sobre empresas, influencia sobre los consejos, acción direc-
- ta, herramientas legales, ciudadanía corporativa, formas de contrarrestar la cosmética ecológica (greenwash), activismo de los accionistas, desinversión y poder de las bases.
- ⁷² Informe final de la conferencia de "Empowering Democracy", 27 a 30 de mayo de 2001, Dallas, EE.UU.
- ⁷³ Para un marco similar sobre el papel de los mercados, véase Brody, Weiser y Burns, "Corporate Involvement Initiative", preparado para la Ford Foundation Grantee Convening, del 2 al 4 de junio de 2003.
- ⁷⁴ La campaña Stop E\$S\$O asegura que la carga de combustible en las estaciones de servicio de Esso en el Reino Unido ha descendido un 7% como resultado del boicot a Esso debido a su posición sobre el cambio climático (ExxonMobil por su parte pone en duda estos datos).
- ⁷⁵ www.ceres.org/our_work/sgp
- ⁷⁶ Por ejemplo, la Convención Aarhus de UNECE. www.unece.org
- ⁷⁷ Se revisaron las metodologías usadas por más de 20 ONG, entre las que se cuentan The Alliance for Environmental Innovation, CERES, Forum for the Future, The Pembina Institute, Pact, Save the Children y el World Resources Institute.
- ⁷⁸ Erb Environmental Management Institute y Green Business Network, *Collaboration for a Change: A Practitioner's Guide to Environmental Nonprofit Industry Partnerships*, agosto 2003. Disponible en www.greenbiz.com/partnerships
- ⁷⁹ www.foe.org/cmpps/intl/declaration.html
- ⁸⁰ Citado en P. J. Simmons, "Learning to live with NGOs", *Foreign Policy*, invierno de 1998, pp. 82-96.
- ⁸¹ John Pascantando, discurso en la Greenpeace Business Conference, octubre 2002.
- ⁸² SustainAbility/ Centre for Active Community/ Cable & Wireless, *Corporate Community Investment in Japan*, SustainAbility, 2003.
- ⁸³ La noción de colaboración o alianza (*partnership*) recibió su principal impulso en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo, septiembre 2002, donde fue bien acogida por los gobiernos, las empresas y algunas ONG.
- ⁸⁴ Tomenos un solo ejemplo, Kathryn Fuller, Consejera delegada de WWF de EE.UU., también directora del consejo de administración de Alcoa, que ha sido criticada por no poner más de su parte para evitar la construcción de una nueva fábrica de Alcoa en una zona ecológicamente sensible en Islandia.
- ⁸⁵ Agradecemos a The Body Shop International y a Greenpeace International sus sugerencias sobre estas materias.
- ⁸⁶ Las ONG están en parte dirigiendo y en parte respondiendo a otros al ocuparse de los derechos de las comunidades empobrecidas. Por ejemplo, la Ford Foundation tiene un programa para apoyar a las ONG activas en los derechos económicos, sociales y culturales. Otras instituciones como el UN Committee on Economic, Social and Cultural Rights y la Organización Mundial de la Salud están defendiendo activamente la existencia de tales derechos.
- ⁸⁷ Jane Covey y David Brown, "Critical Co-operation: An Alternative Form of Civil Society-Business Engagement", *IDR Occasional Papers*, vol. 17, nº1, 2001.
- ⁸⁸ Véase www.sustainability.com
- ⁸⁹ Donella Meadows, "Places to Intervene the System", *Whole Earth*, invierno de 1997.
- ⁹⁰ "Climate Cool" es el distintivo de certificación de la Climate Neutral Network que indica los productos y servicios que son neutrales en cuanto a emisiones de carbono.
- ⁹¹ En 2001 las ventas de alimentos y las bebidas orgánicas tuvieron un valor de 8.300 millones de libras (12.000 millones de dólares) en toda Europa (véase "From Green into the Black", *Brand Strategy*, noviembre 2002, pp. 26-27).
- ⁹² John Vidal, "Retail Therapy", *The Guardian*, 26 de febrero de 2003.
- ⁹³ www.chicagoclimatex.com
- ⁹⁴ Los litigios contra las empresas son algo que las ONG con las que hablamos identificaron como una tendencia creciente. Véase, por ejemplo, Susan Ariel Aaronson "Courting International Business", *The International Economy*, primavera de 2003.
- ⁹⁵ Citado en el artículo de Lola Okolosie "When Does Protest

Work?", *The Observer*, 2 de marzo de 2003.

- ⁹⁶ Tom Fox et al., *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*, The World Bank, 2002.

6 Llevando el cambio al mercado

- ⁹⁷ Op. cit.¹⁵
- ⁹⁸ Kolmut Anheier y Lester Salamon, eds. *The Nonprofit Sector in Developing Countries*, New York, Manchester University Press, 1998.
- ⁹⁹ Véase, por ejemplo, el trabajo de Edelman Public Relations, Environics, Harris Interactive, The Independent Sector y otros.
- ¹⁰⁰ *Declining Public Trust Foremost a Leadership Problem*, Environics International para el Foro Económico Mundial, 14 de enero de 2003.
- ¹⁰¹ Por ejemplo los errores de Greenpeace del Reino Unido, que ésta admitió más tarde, en la estimación los niveles de productos químicos tóxicos en la plataforma de extracción de petróleo Brent Spar.
- ¹⁰² Una de las principales ONG ecologistas con sede en Canadá.
- ¹⁰³ Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy*, Fourth Estate, Londres, 1998. (Existe edición en castellano, *Nuevas reglas para la nueva economía. 10 estrategias definitivas para triunfar en un mundo conectado*, Granica, México, 1999).
- ¹⁰⁴ Agradecemos a Gavin Power este paralelismo.
- ¹⁰⁵ "The non-governmental order", *The Economist*, 9 de diciembre de 1999.
- ¹⁰⁶ Murray Culshaw es Director de la Credibility Alliance (Alianza por la Credibilidad) y fue Director de Oxfam India.
- ¹⁰⁷ En este sentido es cierto que hay relativamente poca gente en las empresas que entiendan realmente a la comunidad de ONG, aunque este hecho también está cambiando.
- ¹⁰⁸ Op. cit.⁹⁵
- ¹⁰⁹ Por ejemplo, algunos comentaristas han sugerido que si la Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas (International Campaign to Ban Landmines) hubiera sido más paciente y hubiese buscado más activamente el compromiso, habría tenido mayor éxito en la obtención de apoyo de EE.UU. a sus propuestas (véase P.J. Simmons, "Learning to Live with NGOs", *Foreign Policy*, invierno 1998, pp. 82 – 6).

- ¹¹⁰ Como se ha indicado anteriormente, aunque menores que las empresas a las que se dirigen, algunas ONG son importantes multinacionales por derecho propio.

- ¹¹¹ Por ejemplo, en Croacia la carga fiscal de las ONG es similar a la de las empresas e incluso en los países desarrollados la regulación está todavía en fase de desarrollo. En Japón los organismos no lucrativos no fueron reconocidos por la ley hasta 1998.

- ¹¹² *People and Connections: Global Scenarios to 2020*, Shell International, 2002.

- ¹¹³ Citado en Ross Gelbspan, "The Big-Name Game", *Grist*, 31 de julio de 2002.

- ¹¹⁴ Jim Bendell, "Civil Regulation: A New Form of Democratic Governance for the Global Economy?", *New Academy of Business*, en *Terms of Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development* editado por Jim Bendell, Greenleaf, 2000.

- ¹¹⁵ Calestous Juma, "How Not to Save the World", *New Scientist*, vol. 175, nº 2362, pág. 24, 28 de septiembre de 2002.

- ¹¹⁶ Penny Fowler y Simon Heap, "Bridging Troubled Waters: The Marine Stewardship Council", Intrac, en *Terms of Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, editado por Jem Bendell, Greenleaf, 2000, y "Trading in Credibility: The Myth and Reality of Forestry Stewardship Council", The Rainforest Foundation Reino Unido, noviembre de 2002.

- ¹¹⁷ Andrew Bibby, "Doing The Right Thing Can Pay Good Dividends Too", *The Observer*, 9 de marzo de 2003.

- ¹¹⁸ Naomi Klein, *No Logo*, Picador, EE.UU., 2000. (Existe edición en castellano, *No logo: el poder de las marcas*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2001).

- ¹¹⁹ Op. cit.⁵⁹

- ¹²⁰ Véase Chris Rose (en prensa) *Wars on Persuasion: Strategy for Campaigner*, Earthscan Kogan – Page.

- ¹²¹ Citado en Ross Gelbspan, "The Big-Name Game", *Grist*, 31 de julio de 2002.

- ¹²² Citado en www.independentsector.org

- ¹²³ Op. cit.⁴⁹

- ¹²⁴ Simon Zadek, *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, 2001.

- ¹²⁵ Agradecemos a Chris Rose esta expresión.

- ¹²⁶ Citado en Ross Gelbspan, "The Big-name Game", *Grist*, 31 de julio de 2002.

7 Conclusiones y recomendaciones

- ¹²⁷ Para más información sobre estos problemas puede acudir a los artículos de Moises Naim en *Foreign Policy* y en especial a "The Five Wars of Globalization". www.foreignpolicy.com www.board/fivewars

- ¹²⁸ Jed Emerson, "Horse Manure and Grantmaking", *Foundation News & Commentary*, Mayo / Junio 2002.

- www.foundationnews.org

- ¹²⁹ Mark Huband, "Activists pose big threat, bosses warned", *Financial Times*, 30 de mayo de 2003.

- ¹³⁰ John Elkington y Seb Beloe, "WEF versus WSF: Who Will Win the Fight?", *Radar*, febrero de 2003.

- ¹³¹ El *Washington Post* ha publicado recientemente revelaciones en las que se denuncia la mala administración de sus recursos (véase David Ottoway y Joe Stephens, "Nonprofit Land Bank Amasses Billions", 4 de mayo de 2003).



SustainAbility
20–22 Bedford Row
London WC1R 4EB
United Kingdom
T +44 (0)20 7269 6900
F +44 (0)20 7269 6901
www.sustainability.com



UN Global Compact
Room 1894
United Nations
New York City NY 10017
United States
F +1 212 9631 1207
www.unglobalcompact.org



United Nations Environment Programme
Technology, Industry and Economics
Division
39–43 Quai André Citroën
75739 Paris Cedex 15
France
T +33 (0)1 4437 1450
F +33 (0)1 4437 1474
www.unepie.org



Fundación Ecología y Desarrollo
Plaza de San Bruno 9, Oficina 1
50001 Zaragoza (Spain)
T +34 976 29 82 82
F +34 976 20 30 92
www.ecodes.org
www.ecores.org
ecodes@ecodes.org



Fundación AVINA
Roselló 174-176, 4º, 1ª
08036 Barcelona (Spain)
T +34 93 452 52 80
F +34 93 452 52 81
www.avina.net
info.spain@avina.net

“Para obtener más información sobre El Programa de Investigación La ONG del Siglo XXI póngase en contacto con Seb Beloe de SustainAbility. Si su organización ya está tratando alguno de los temas de este informe, estaremos encantados de recibir todos los datos que nos puedan facilitar”.