



ENTENDIENDO CONCEPTOS Y CONTEXTOS

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua, sostenibilidad es:

Adj. Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

En este documento se tratará la “Sostenibilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil” por lo cual podríamos pensar que lo que se desea sea sostenible es la organización, pero no debemos perder de vista que lo que deseamos mantener no es la organización en sí, sino los beneficios que esta proporciona y los efectos que provoca en la búsqueda por cambio social. Una organización puede ser algo temporal y muy probablemente tendrá un ciclo de vida finito, mientras que sus beneficios y efectos podrían ser aprovechados por los/as miembros de la comunidad en la que se encuentra para generar nuevos proyectos y sobre todo para provocar cambios. De nada nos servirá una organización que lo único que busca es su existencia por la existencia misma, sin tener en cuenta su objetivo, visión, misión y sobre todo impacto a nivel individual y social.

Lo curioso de la sostenibilidad es que como concepto fue inicialmente utilizado para temas ambientales y de recursos naturales, luego fue adoptado en otras áreas. Esto no es mera casualidad en tiempos en que la dificultad para entender la relación entre las especies, incluida la humana, con la naturaleza y la organización misma social e institucional, demanda que se vuelva a ese punto de partida para definir el concepto. De acuerdo a organizaciones internacionales de desarrollo, sostenibilidad se resume como: *la capacidad de un proyecto o sus resultados de continuar existiendo o funcionando más allá del fin del financiamiento o las actividades del agente externo*. Esto implica, entre otras cosas, que las actividades que se realizan para mantener la organización se sigan ejecutando, que se cuente con los recursos para continuar operando y, en fin, que la organización construida persista, y aún más allá de eso, que los beneficios que esta produce se mantengan y se vayan incrementando y multiplicando.

Muchos han reducido la evaluación de la sostenibilidad al análisis de si obtiene suficientes recursos para seguir funcionando, limitándola únicamente al componente económico. Sin embargo, para lograr sostenibilidad, aquí proponemos una aproximación que agrupa a la comunidad desde una perspectiva ecológica. Es decir, se debe considerar la combinación de metas económicas, ecológicas, individuales y sociales, lo que implica la satisfacción de necesidades básicas, la protección del medio ambiente, el empoderamiento de la gente y las comunidades locales y sobre todo el desarrollo humano personal. De alguna manera el hablar de la sostenibilidad desde un punto de vista ecológico comunitario nos remite a las “intersolidaridades” de las que habla Edgar Morín¹ quien sostiene que en un mundo globalizado donde se desarrolla un pensamiento complejo, ya no es posible hablar de organizaciones sueltas sino de organizaciones que necesitan

¹ Morín, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bueno Aires, Nueva Visión.

aliarse con todos y cada uno de los componentes que existen: político, social, cultural, religioso, ecológico, tecnológico, y sobre todo humano.

Si el objetivo de su organización es conseguir una donación o ayuda externa para la implementación de un proyecto, muy probablemente le preguntarán por la sostenibilidad de su proyecto. Aquí cabe aclarar que aunque se asegure a las financieras de antemano la sostenibilidad de un proyecto, lo único que podemos hacer es considerar los factores que influyen en ella en un contexto particular y sobre los que se debe tomar medidas y/o hacer seguimiento. Este considerar los factores en lugar de asegurar a ciencia cierta la sostenibilidad, es un reconocer que la sostenibilidad se trata de un proceso en lugar de una meta. Reconociendo que todo proceso implica una ética y que tal vez la sostenibilidad de las organizaciones sociales esté marcada precisamente por una ética de la respuesta; la sostenibilidad tiene que ver con: **a quien responden las organizaciones y cómo responden**. Valleys², por ejemplo, en un análisis que hace sobre la sostenibilidad de universidades, grafica dicha **co-rrespondencia** y señala que la gestión ética de una organización social es elemento fundamental para su sostenibilidad.

Grafico 1. Las organizaciones sociales y su ética de respuesta



Y al hablar de ética no solo nos referimos a las “intersolidaridades” sino a lo que Morin, nuevamente, llama como “interrivalidades”, o lo que podría ser la lucha del poder por ganar supremacía en el mundo de las organizaciones. Por tanto, al momento de responder “por” y “a”, las OSC deberán reconocer estos

² Vallaeys, F. (2006). *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria*. Vallaeys y Carrizo, Responsabilidad Social Universitaria.

dos conceptos, analizarlos con transparencia y trabajarlos. Ayuda en ello el ubicar las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, para poder determinar en cada una de ellas la ética que mueve a la organización.

¿Sostenible o sustentable?

El adjetivo “sustainable”, utilizado como adjetivo calificativo del desarrollo en el idioma inglés es único, pero en español se usa a veces como “sostenible” y a veces como “sustentable”. Según el diccionario de la Real Academia “sostenible” se dice de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes, mientras que “sustentable” indica que se puede sustentar o defender con razones.

El verbo “sostener” es sustentar, mantener firme algo (en el sentido que interesa en esta discusión) y el verbo “sustentar” significa sostener algo para que no se caiga o se tuerza. Como lo plantea Márquez Rodríguez (2000), gramaticalmente el uso de ambos adjetivos como calificativos de sustantivo “desarrollo” es válido, y semánticamente (desde el punto de vista del significado) son sinónimos casi perfectos. Para algunos, desarrollo sostenible es una inapropiada traducción del inglés; la traducción correcta sería “desarrollo perdurable”, ya que el desarrollo no se sostiene, perdura en el tiempo (nótese que esta terminología se asemeja al traducción francófona como “développement durable”). Otros buscan diferenciar los conceptos de desarrollo sostenible y sustentable, sobre la base de discutibles refinamientos. Por ejemplo, Coen Anitúa (2006) aplica lo que él mismo denomina “un truco semántico” para argumentar que “sostenible” se refiere al aspecto endoestructural del sistema de que se trate, lo que ha de permanecer firmemente establecido, fijo, inalterable, inamovible, y que “sustentable” sería lo supra o superestructural de ese mismo sistema, lo que requiere que se lo esté alimentando, proporcionándole los medios de sobrevivencia y de persistencia, a fin de que pueda extender su acción, no sólo en su ámbito (espacio) sino también en el tiempo. Sin embargo, para la inmensa mayoría de los autores los términos “sostenible” y “sustentable” cuando son aplicados en el discurso del desarrollo, son perfectamente intercambiables.

Tomado de: Gallopin G. (2006). *Los indicadores de desarrollo sostenible: aspectos conceptuales y metodológicos*. FODEPAL.

En este documento se utilizará la palabra “sostenible” en ese sentido intercambiable, dado que no parece justificable ni útil hacer una diferenciación entre ambos.

Dimensiones de la sostenibilidad

Como se ha mencionado ya, la sostenibilidad de una organización incluye diferentes aspectos: sociales, organizativos, políticos, tecnológicos, financieros, ambientales e individuales. Todos estos aspectos deberían ser considerados con el objetivo de dar continuidad a las acciones y a que éstas no afecten la capacidad de desarrollo futuro. Dependiendo de cada organización y proyecto, algunas dimensiones son más importantes que otras, pero todas son relevantes para alcanzar la sostenibilidad.

Se consigue **sostenibilidad social y cultural** considerando las particularidades del contexto social y cultural donde la organización trabaja y

cómo sus acciones se insertan en tales contextos convirtiéndose en un 'bien público'. La sostenibilidad social se relaciona con la participación de la comunidad y sus organizaciones, y en qué medida éstas se apropien de los objetivos de los proyectos así como de sus resultados. Si las comunidades se adueñan de los proyectos e incrementan su capacidad para la toma de decisiones y su capacidad de gestión (empoderamiento) gracias a la plataforma provista por los proyectos, entonces buscarán formas de mantenerlo. Es importante resaltar que 'la comunidad' está formada por grupos distintos: mujeres y hombres, jóvenes y adultos, personas con distintos niveles educativos, capacidades económicas, y en la mayoría de los casos, provenientes de culturas distintas. Para conseguir sostenibilidad social se requiere tener enfoque de género, discapacidad, religión, generacional y cultural para asegurarse de estar tomando en cuenta a todos y todas desde sus particularidades.

La **sostenibilidad política y/o legal** se refiere al marco legal y a la estabilidad política externa a la organización que permite la continuidad de las acciones de desarrollo. En algunos casos, los gestores de los proyectos buscan modificar el marco jurídico en el que desarrollan sus actividades, ampliando así su ámbito de influencia al desarrollo de políticas públicas que permitan ajustar la legislación o emitir nueva reglamentación que favorezca al desarrollo y logro de resultados del proyecto. Para ello, promueven la incorporación de las acciones del proyecto en actividades de organismos públicos y, en algunos casos muy especiales, la institucionalización de las propuestas de la comunidad. Sin embargo, esta sostenibilidad también tiene que ver con las políticas al interior de la organización. En ocasiones, muy comunes estas, las políticas internas entran en contradicción con aquellas externas, lo cual puede poner a tambalear la sostenibilidad de una organización. Allí, cabe entonces la pregunta sobre los principios, el protocolo y la legalidad. ¿Qué pesa más? Los principios o la sobrevivencia de la organización pese a no guardar coherencia con su visión y misión. Esto se aplica también a lo que deberíamos llamar la sostenibilidad individual.

La **sostenibilidad tecnológica** tiene que ver con la capacidad de la organización de actualizar la mezcla de tecnologías seleccionada para que se ajuste a los cambios en el ambiente, tales como nuevas necesidades, nuevas tecnologías, cambios en la matriz energética, etc. Esta dimensión de la sostenibilidad es especialmente importante para proyectos con nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), pero también lo es para otros tipos de proyectos. Uno de los grandes debates en el tema de sostenibilidad de las OSC tiene que ver justamente con la relación entre la tecnología y el contexto donde dichas organizaciones existen. Igualmente aquí entra en discusión la implementación y renovación tecnológica versus el trabajo humano y el reemplazo que este puede sufrir debido a la "modernización" tecnológica de la organización.

La **sostenibilidad organizacional o administrativa** está dada por la capacidad de administrar localmente los proyectos y por el desarrollo de recursos humanos locales que permitan su continuidad. Cuando se acaba el financiamiento de fuentes externas o el capital inicial, se terminan también los contratos de profesionales ajenos a la comunidad que apoyan la gestión de los



proyectos desde lo técnico; entre otros efectos. Para que las acciones promovidas por una organización sean sostenibles es necesario que se haya formado personal local que pueda hacerse cargo de la gestión y ejecución de proyectos. Además, la transferencia de la dirección de proyectos a organizaciones u organismos locales debe incluir la definición conjunta de cómo organizar y realizar el trabajo. Ello hace parte importante de la sostenibilidad.

La sostenibilidad financiera –que, como decíamos, suele recibir mayor atención– se refiere a la obtención de suficientes recursos para mantener en funcionamiento a una organización. Para esto es necesario la definición de estrategias financieras que garanticen la gestión presente y futura de los proyectos, la definición de métodos de control sobre el manejo de recursos, la transparencia en la rendición de cuentas, entre otros. Para desarrollar sostenibilidad financiera se requiere saber cuánto se gasta y proyectar los gastos futuros (hacer un plan de negocio) además se debe determinar de qué forma se obtendrán esos recursos (conocimiento del entorno y poder adquisitivo de la comunidad), así como definir fuentes alternativas de financiamiento. Actividades tales como la renovación de la plataforma tecnológica, la actualización del personal, la oferta de empleo digno y en condiciones muy humanas al personal que se ha capacitado, de manera que la organización no pierda a sus gestores claves, deben ser tenidas en cuenta al definir las estrategias financieras de los proyectos, ya que pueden poner en riesgo la gestión o ser claves para el logro de los objetivos propuestos.

La sostenibilidad ambiental, clásicamente se refiere a la preservación de los recursos naturales de los que depende la comunidad. Sin embargo, en momentos como los actuales es necesario enfatizar que la sostenibilidad ambiental radica en la relación respetuosa y de cuidado del ser humano con la naturaleza y todas las especies que la habitan. Para lograr sostenibilidad ambiental es necesario evaluar qué recursos son requeridos y establecer un plan de vigilancia y control para tomar acciones preventivas y correctivas. Pero sobre todo, es necesario ajustar lo que los individuos y la organización entienden por ambiente y la interacción que basada en dicho entendimiento se da en las prácticas organizacionales.

La sostenibilidad individual, esta quizá es una de las más importantes y sin embargo la más invisibilizada de todas. Se refiere al desarrollo individual tanto interno como externo y a la valoración que de lo humano se da en las organizaciones. Paradójicamente, mientras muchas de las OSC promueven el desarrollo sostenible de comunidades, al interior de ellas, la posibilidad de entender el desarrollo sostenible individual se lo ha reducido siempre al aspecto psicológico de los miembros de una organización. El desarrollo humano individual tiene que ver con la coherencia que el quehacer, la visión y la misión organizacional guarda con el quehacer de cada uno de sus trabajadores.

En el recuadro a continuación se incluyen consideraciones generales que podrían resultar obvias al planear la sostenibilidad de una OSC y que cruzan las diferentes dimensiones de la misma, y que casi siempre son pasadas por alto:

Tomar en consideración los impactos de programas en aquellos que no son los beneficiarios previstos, por ejemplo:

- Se quiere ayudar a una comunidad con un proyecto que reduce el desempleo; pero debido a este proyecto personas de otra comunidad perderían su empleo.
- Se quiere proteger a los animales en un río; pero debido a sus actividades los pescadores de la región perderían su medio de vida tradicional.

Considerar el impacto de actividades no relacionadas con los programas sociales y ambientales en la sociedad, por ejemplo:

- Una OSC que produce bienes diferentes para generar ingresos no cumple con las leyes y los reglamentos ambientales. El incumplimiento causa daños ambientales.
- Una OSC genera ingresos por medio de la organización de turistas que viven en una comunidad indígena. Las turistas causan conflictos culturales en la misma.

Tomar en cuenta el impacto de todo lo que la OSC hace en sus propios empleados, por ejemplo:

- Una OSC envía a empleados a una zona de crisis contra el consejo de expertos. Algunos empleados pierden su vida debido a un atentado terrorista.
- Las autoridades retiran el permiso de la OSC debido al incumplimiento de los reglamentos de autoridades gubernamentales. Los empleados locales pierden su trabajo.

Las distintas dimensiones de la sostenibilidad interactúan entre sí en un círculo que debería ser virtuoso y no vicioso. Por ejemplo, la sostenibilidad tecnológica debería ayudar a la financiera a ahorrar recursos; la organizativa a la tecnológica al desarrollar personal local que puede actualizar la mezcla de tecnología para hacerla más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios/as; la social a la organizativa cuando las organizaciones sociales convocan a jóvenes locales para convertirse en personal de los proyectos; y la individual debería ser una constante en correlación con todas las demás, etc. Es necesaria la identificación de factores que afectan la sostenibilidad en cada una de sus dimensiones y definir cuáles son los más relevantes considerando las particularidades de la organización. No debemos olvidar que las organizaciones no son entes creados en el vacío y que existen fuera del orden social. Muy por el contrario, son entidades donde cada individuo impone determinadas características y formas. Veremos algunos de estos factores en la sección 3 de este módulo.

La sostenibilidad es algo que se alcanza en el largo plazo, pero las diferentes dimensiones de la sostenibilidad tienen plazos distintos. Es obvio que la sostenibilidad financiera presiona a los proyectos en el corto plazo, ya que es necesario cubrir los costos mes a mes y eso es algo que no se reemplaza con planes o proyecciones. Por el contrario, la sostenibilidad social, debe buscarse desde el inicio, pero alcanzarla toma tiempo y su evaluación debe considerar el largo plazo. La sostenibilidad política y/o legal también es de largo plazo, mientras que la organizativa y tecnológica son de mediano plazo. La



sostenibilidad individual, a su vez, debe considerarse como un proceso a largo plazo, siempre cambiante y capaz de influir en la dinámica y el estado de las organizaciones. Tener personal que viva en coherencia su trabajo no es algo que ocurra rápidamente, por lo que apoyar el desarrollo humano desde lo que podría llamarse la concientización de lo humano es en sí un principio y no una tarea que las organizaciones deberían implementar. De la misma manera, la tecnología no se transforma súbitamente, pero está cambiando día a día y es necesario planificar a mediano plazo los cambios a hacer. Una actividad financieramente insostenible a corto plazo puede generar sostenibilidad política y social a largo plazo (por ejemplo la prestación de salud pública), mientras que una actividad financieramente sostenible en el corto plazo puede no ser legal (venta de servicios que no garantizan la calidad que es ofrecida). Por ello, es importante considerar entonces que la sostenibilidad tiene metas de largo plazo, pero actividades de corto plazo y que en ello lo humano juega el rol más relevante.

¿Sostenibilidad sinónimo de éxito en un contexto?

Sostenibilidad y éxito no son sinónimos. Esto es necesario analizarlo críticamente, en la medida que el mundo actual demanda el éxito y la excelencia, y entiende la sostenibilidad como sus sinónimos. Si volvemos al grafico 1 ofrecido por Villaey, se indica como característica inicial de una organización social, la excelencia. Un proyecto de desarrollo implementado por una organización puede ser sostenible y no alcanzar las metas para las que fue diseñado o impulsado. Ya sea porque para alcanzar la sostenibilidad deba desviarse de los fines planteados inicialmente, porque la hipótesis de desarrollo que ligaba los productos del proyecto a los impactos esperados era errónea o porque, finalmente, los actores locales no estaban interesados en los fines promovidos por el actor externo. Esto, de ninguna manera quiere decir que fracasó o que su nivel de excelencia era bajo. Simplemente, quiere decir, que se hizo sostenible a partir de responder al contexto desde lo que este le demandaba.

Sin embargo, es claro que la sostenibilidad es utilizada como una medida del éxito. Aquí cabe la pregunta para los participantes³ sobre ¿cómo su organización entiende el éxito? ¿Cómo el mismo participante entiende el éxito? ¿Es acaso, sostener a la organización, especialmente financieramente, aún si esta se ha desviado de sus políticas y principios? ¿Qué sucede con aquellas organizaciones que debido a la falta de apoyo, especialmente gubernamental, y a que no han puesto en duda sus principios y valores, han preferido cerrar? ¿Acaso hay fracaso? ¿Cómo entender el éxito en relación a la sostenibilidad?

Por otro lado, lograr la sostenibilidad de una OSC no es el resultado de la aplicación de un conjunto de pasos definidos que calce a todas las OSC. No hay recetario que se pueda implementar. Cada organización tiene sus propias características, su propio tiempo y ritmo. Cada OSC entiende y busca la sostenibilidad y el éxito desde su forma de mirar el mundo y de internalizarlo. Por ello, se deben identificar y revisar los factores que influyen en la sostenibilidad

³ Invitamos a los participantes a dejar sus comentarios y reflexiones sobre el éxito en el Foro “Sobre el éxito” que ha sido creado en la plataforma virtual.



en su forma particular y contextual. Se entiende por **CONTEXTO** todo aquello que rodea a una persona o a una circunstancia. Contexto es el ambiente en el que las personas viven, su cultura, su situación política, económica, social. Por ejemplo, la definición de sostenibilidad y eficacia en una comunidad indígena de la Amazonía seguramente diferirá de lo que personas en un barrio de Quito entiendan por estos dos conceptos. Igual situación se aplicará a conceptos como sistema ecológico, logros, etc. Lo importante al hacer el análisis de un concepto es saber en qué contexto surge y como afecta o no a la integridad de las personas y a la creación de **ambientes sostenibles dignos**. Por ejemplo, miremos lo que Bombarolo (2001:5) nos dice al respecto:

¿...de qué/quiénes estamos hablando cuando hablamos de ese 'supuesto objeto de estudio / actor social' que tanto nos empeñamos en homogeneizar...?; ¿hablamos de las Madres de Plaza de Mayo argentinas, de los Zapatistas mexicanos o de otras tantas organizaciones defensoras de derechos humanos...?, ¿o quizás de las millones de organizaciones comunitarias que existen en las ciudades de la región...?, ¿nos referimos a Greenpeace y a las diversas organizaciones que luchan por la defensa del medioambiente...?, ¿estamos hablando Cáritas o de Cruz Roja o Rotarios...?, ¿o nos estamos refiriendo a las ONGs de apoyo técnico como SEHAS en Argentina, Callescuela o Fundación Vía Pro Desarrollo en Paraguay, Desco en Perú, SUR en Chile o...?, ¿queremos debatir sobre la COB boliviana, la CGT o la CTA de Argentina, o los centenares de sindicatos que aún existen en América Latina...?, ¿o intentamos analizar a la Fundación Mediterránea argentina, o APOYO en el Perú, o los tantos centros de estudios académicos...?, ¿nos proponemos hablar la situación de Boca Juniors, Olimpia del Paraguay, América de Cali o los millares de clubes deportivos latinoamericanos...?, ¿estamos queriendo definir a las Fundaciones Empresariales como la Ford, la Kellogg, la Dehesa en Chile, la Mineti en Argentina, o la C&A en Brasil...?, ¿hablamos de estas organizaciones actuando en Buenos Aires, Argentina, la Serena, Chile, León, Nicaragua, Amapá, Brasil o Caracas, Venezuela...?, ¿y hablamos de su actuación en qué momento, durante la segunda guerra mundial, en el marco de los procesos regionales revolucionarios de los 70 o en la actualidad...?...

En ello obviamente ayuda: 1) el hacer un trabajo de situación contextual de la organización y 2) un diagnóstico de la situación de sostenibilidad en la que se encuentra.

Según el Borrador (FDIS) de la Norma ISO9001:2015, el análisis contextual es el estudio y la reflexión sobre la combinación de factores internos y externos, y de condiciones que pueden afectar en el enfoque de una organización a sus productos, servicios, inversiones y partes interesadas. Este concepto se aplica a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público. Es también conocido como **clima organizacional o ecosistema de una organización**.

Los factores internos pueden ser: la cultura organizacional, productos y servicios, estructura organizativa, roles y responsabilidades; las políticas y objetivos, y las estrategias para alcanzarlos, activos (por ejemplo, instalaciones, bienes, equipos y tecnología), capacidades, entendidas en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); sistemas de información, flujos de información y los

procesos de toma de decisiones (formales e informales), las normas, directrices y modelos adoptados por la organización, entre otros.

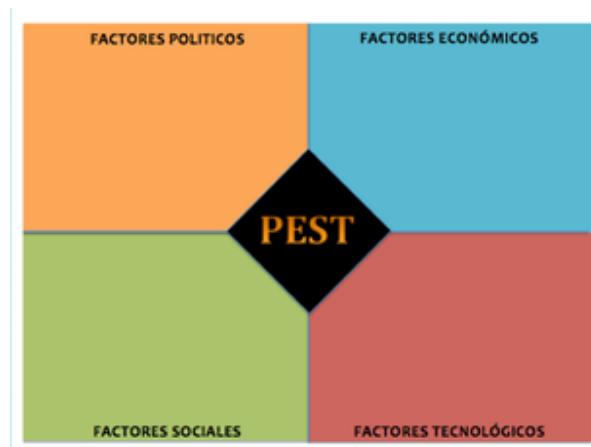
Los factores externos pueden ser: impuestos generales, legislación internacional (influencias globales), estacionalidad u otras cuestiones climatológicas, políticas gubernamentales, términos y cambio, factores específicos del sector, financiación, cliente o usuario controladores, interés y los tipos de cambio, guerras y conflictos, comercio internacional y cuestiones monetarias, los factores sociales, tecnología, las actitudes del consumidor y opiniones, puntos de vista de los medios de comunicación, comunidad, entre otros.

La herramienta más utilizada para tener una radiografía del contexto de la organización, es el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Es sugerido que el mismo se lo realice cada cierto tiempo y que a la par se establezcan estrategias y herramientas para responder a los resultados que vengan de dicho análisis.

Diagnóstico de situación actual



Para el análisis de factores externos es recomendado usar el análisis de PEST (político, económico, social y tecnológico). Este complementa el análisis interno y a la vez permite visualizar cuales son los riesgos y las oportunidades que se tienen a nivel externo:



Sin embargo, debido a que proponemos una línea comunitaria y ecológica, invitamos al participante⁴ a pensar en dos elementos al momento de trabajar en el análisis contextual de su organización:

- A) Un análisis FODA y PEST de la organización a nivel global, nacional, local y comunitario. Ubicar los diferentes elementos que se identifiquen en cada nivel y mirar el impacto que tienen en la organización.
- B) Un análisis de contexto personal, tanto FODA como PEST, en el cual se entienda como ambiente inmediato la misma familia, el barrio y la comunidad, pero también la organización a la que pertenece. Es muy común que al momento de hacer análisis organizacionales se tome en cuenta a los llamados “beneficiarios o clientes” pero no se tome en cuenta al mismo individuo miembro de la organización. Hacer un análisis así, permitirá trabajar en la sostenibilidad individual.

Esto enriquecerá los resultados que se obtengan de los análisis, para entender mejor ciertos elementos de la sostenibilidad.

Habiendo visto la particularidad de las OSC es importante que al interior de las mismas se responda a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuánto entienden los miembros de la organización, en sus diversos niveles, el contexto de la organización?
- b. ¿Cuánto entiende la organización las necesidades y expectativas de las partes interesadas relacionadas con la misma?
- c. ¿En qué medida la gestión de la organización tiene que ver con el contexto donde se encuentra?
- d. ¿En qué medida la organización y sus miembros están al tanto de la situación de sostenibilidad de la misma?

Luego de este énfasis en la particularidad de las OSC y su dependencia en el contexto, lo cual indica que habrá particularidades también en el trabajo de un plan de sostenibilidad, se debe mencionar algunos aspectos que en diferentes organizaciones y experiencias se han detectado como comúnmente relevantes para lograr la sostenibilidad:

1. La sostenibilidad debe ser considerada como algo transversal, desde la etapa de diseño, durante su implementación y tras la finalización de una etapa.
2. Para lograr la sostenibilidad es necesario realizar acciones concretas, hacer revisiones, plantear modificaciones.
3. Los criterios que planteamos para lograr la sostenibilidad podrán cambiar si al avanzar encontramos que hay mejores soluciones. En este sentido se habla del concepto **Bricolaje** que significa hacer pequeños ajustes mediante la combinación de recursos a la mano, aplicando herramientas conocidas y al alcance para resolver nuevos problemas o cambios que ocurren en el entorno y que afectan la sostenibilidad de la

⁴ Incluimos en las sugerencias de esta sección la realización de un análisis FODA y PEST, además la resolución de preguntas complementarias que se recomiendan resolver junto con estas herramientas.

organización. La práctica y la situación muestran nuevos usos y aplicaciones de las herramientas y la invención de nuevas estrategias para re-crear la sostenibilidad.

4. El monitoreo y evaluación de la sostenibilidad debe ser participativo, es decir propuesto e implementado por todas las personas involucradas con la organización (socios, participantes, donantes), y durante todo su ciclo de vida.
5. Es importante que al realizar un proyecto se siga una metodología que permita hacer un análisis detallado del proyecto y desde diferentes puntos de vista.
6. Es importante y necesario tener en mente una metodología participativa y de acción.
7. Establecer la misión, tener objetivos claros, definir actividades y resultados esperados permite tener una visión precisa y unificada para todos los actores sociales involucrados.
8. Las soluciones propuestas por la organización deben ser sencillas y adaptadas a las necesidades de diferentes grupos presentes en la comunidad.
9. Generar capacidad técnica local permite dar rápida solución a los problemas.
10. Dado que la sostenibilidad es un proceso dinámico que depende de muchos factores, es necesario tener una visión global de la organización y analizar cuáles son los factores más relevantes que influyen en él.
11. Reconocer las luchas de poder y de control que existen en mayor o menor medida en cada organización, es también un determinante de sostenibilidad.

Algunas sugerencias y recomendaciones:

- Recuerde, cualquier concepto y cualquier práctica debe ser entendida en un contexto particular. No juzgue lo que las personas crean o piensen respecto a alguna situación, trate de analizarla, de conocer las raíces de ello y luego de actuar junto con las mismas personas.
- Investigue más sobre los temas aquí tratados brevemente. Discútalos con sus colegas y comparta información que encuentre. Existe mucho material disponible en el internet que puede ser utilizado para conocer más sobre la sostenibilidad. Algunos están referenciados en la sección de "Fuentes que pueden ser utilizadas".
- Haga una lista de personas "expertas" que conoce o a las que podría acercarse en su sitio de trabajo, familia, barrio, comunidad, a las que podría preguntarles más sobre los temas en esta sección tratados.
- Haga una lista de organizaciones o instituciones privadas y públicas que podrían ayudarle con más información respecto a los temas vinculados a esta parte del módulo. De ser posible, invítelos a hablar en su organización.
- La información que usted vaya adquiriendo compártala con sus compañeros de trabajo, encuentre formas creativas de hacerlo. Eso también es parte de la sostenibilidad suya y de la organización.
- Haga un banco de datos con la información que vaya adquiriendo y compártalo.



- Conviértase en un investigador de campo. Use formas creativas para hacer esto.
- Propóngase escribir un diario de su experiencia mientras investiga y aprende. Ello le ayudará a reflexionar más sobre lo que hace y a revisar cosas que pueden ayudarle en determinados momentos.
- Recuerde que incluso usted piensa en su propia sostenibilidad, de su familia, etc. Use ello como una motivación para entender cómo funciona la misma en su trabajo, en su familia y comunidad.
- ¿Hace cuánto tiempo se hizo el último FODA y PEST en su organización? Se recomienda hacerlo frecuentemente con el fin de avanzar en problemas que se evidencien. También, es recomendable tener los resultados en un sitio visible, de manera que cada persona pueda reflexionar en ellos y proponer cambios o mejoras.



Fuentes que pueden ser consultadas

Foro sobre la eficacia del desarrollo de las OSC

<http://cso-effectiveness.org>

Blog del Instituto de Innovación Social ESADE

<http://innovacionsocial.esadeblogs.com/>

OSC para la sostenibilidad de Organizaciones del Tercer Sector

<http://rs3s.org/>

ORGsostenible.org

<http://ongsostenible.org/sostenibilidad/ong-sostenible>

Bibliografía que puede ser consultada

Bombarolo, Félix. (2001). *Mitos, miserias y epopeyas de las organizaciones sociales... la construcción cultural y el conflicto social, no saben de sectores...* Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, vol. 1, núm. 2, noviembre. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

CUDECA y BROT. (2014). "Sostenibilidad de las Organizaciones de Sociedad Civil antiguos retos esperan por cambios impostergables". *Culturas y Desarrollo en Centroamérica*, San José, Costa Rica.

Chapman, Alan. (2004). "Análisis DOFA y análisis PEST." *Portal Web* <http://www.degerencia.com/articulos.php>

Morin, Edgar. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.

Mokate, Karen Marie. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Inter-American Development Bank.

Vargas, Rosario Franco. (2005). "La sostenibilidad: una postura autocritica de la sociedad industrial". *Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano* 13.1 p. 31-59.