

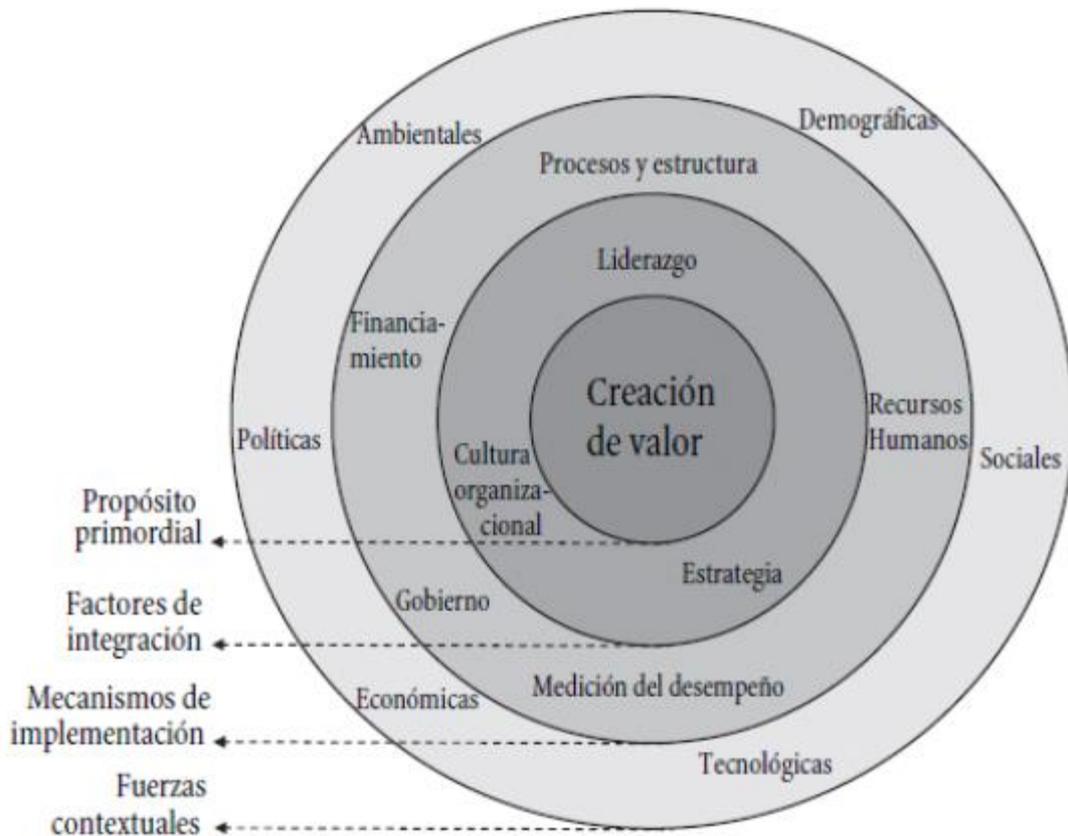
FACTORES DE LA SOSTENIBILIDAD

La experiencia mundial y latinoamericana muestra muchos casos de OSC no sostenibles. Entre las razones se encuentran la falta de una visión y misión clara de la organización, la falta de visión respecto a mirar a la OSC como un **emprendimiento social** que demanda un trabajo en equipo, y como lo indica la introducción, el uso de perspectivas que reducen a la sostenibilidad a un hecho financiero. Se propone entonces una visión integral (holística), que nosotros preferimos llamarla ecológica y comunitaria. Sabemos, claro está, que al existir características diferentes para cada OSC, no es posible crear un modelo organizativo, financiero o tecnológico único que pueda plantearse como solución para lograr la sostenibilidad de cualquier organización, ese es uno de los mayores errores cometidos al crear modelos de sostenibilidad. Es por ello, que la originalidad de cada organización se pone en juego al momento de hablar de sostenibilidad. Lo que sí se puede, es considerar una serie de factores que resultan más relevantes de acuerdo con el contexto y que deben ser contemplados para plantear un modelo de trabajo que será de utilidad para cualquier OSC.

Hablamos aquí de las OSC como emprendimientos sociales en sí, pues consideramos que las organizaciones sociales deberían abarcar actividades emprendedoras e innovadoras cuyos programas/servicios/actividades resulten en utilidades tanto sociales, ecológicas como financieras; el modelo de sostenibilidad entonces, debería incluir tanto el beneficio social como los principios de negocios sostenibles (ética y ecología). De acuerdo al SEKN¹ (*Social Enterprise Knowledge Network*) las OSC también tienen como objetivo la creación de valor y por ende funcionan como un emprendimiento social. El gráfico 1 muestra los diversos conceptos y elementos que giran alrededor de dicha creación y que justifican, por tanto, el entender la sostenibilidad de una OSC como la sostenibilidad de un emprendimiento.

¹ SEKN-BID. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Harvard University.

Grafico 1. Creación de valor de las OSC y su marco conceptual



El diagrama se explicaría de la siguiente manera (SEKN 2006: pgs 6-7):

Propósito primordial. El propósito fundamental de los emprendimientos sociales consiste en crear valor para mejorar la sociedad. Este objetivo radica en el núcleo del marco conceptual y constituye el fin al que deben contribuir los demás elementos del mismo. Una mayor alineación de estos elementos con el propósito primordial genera una mayor coherencia organizacional que contribuye al desempeño superior.

Factores de integración. Hay tres componentes que desempeñan la importante función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento: liderazgo, estrategia y cultura organizacional.

Mecanismos de implementación. Las prácticas inteligentes en cinco áreas básicas de gestión resultan vitales para la implementación efectiva de la estrategia de emprendimiento social: estructura y procesos organizacionales, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

Fuerzas contextuales. El contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

Dichos elementos deben ser identificados dentro de las dimensiones de la sostenibilidad, (brevemente señaladas en la sección 1) junto con:

- aspectos de política local e institucional,
- prioridades de los actores de desarrollo,
- capacidades de los recursos humanos,
- disponibilidad tecnológica y de recursos financieros, así como
- principios de desarrollo comunes a la comunidad.

A continuación pasaremos a un análisis un poco más a fondo de dichas dimensiones. El participante podrá ir ubicando dentro de las mismas los elementos conceptuales referidos en el gráfico 1 sobre el emprendimiento social y la sostenibilidad.

Sostenibilidad social

La sostenibilidad social y cultural, se alcanza cuando la OSC pasa a ser considerada por la comunidad como un bien público que le es útil para lograr sus objetivos de desarrollo y sobre todo de cambio. Para esto es necesario contar con la participación de la comunidad en todas las fases de desarrollo de los proyectos, considerando sus necesidades reales y aprovechando el conocimiento local. La participación da paso al empoderamiento de las personas y a la apropiación de proyectos, generando además procesos de aprendizaje e innovación que permitirán encontrar mejores soluciones a las necesidades. Algunos de los factores a considerar para revisar la sostenibilidad social son:

1. Entender el contexto, de manera que lo que ofrezca la organización se adapte al entorno local, a sus valores y necesidades. Para esto se pueden utilizar reuniones con la comunidad, investigaciones de grupo. Pero sobre todo, se recomienda trabajar con la comunidad en su rol como parte de la organización. Solo quien se siente miembro de una comunidad puede trabajar para su sostenibilidad.
2. Identificar las necesidades de la comunidad: esto sólo se puede hacer con la comunidad. Así podrán la organización y la comunidad determinar servicios que sean realmente útiles para las personas y que pueden por tanto ser exitosos para la organización.
3. Lograr el compromiso de actores clave, personas que hagan parte de las decisiones así como de miembros de la comunidad con conocimientos técnicos y/o administrativos, que puedan prestar sus servicios a la organización sin incurrir en los costos adicionales de traer consultores externos.
4. Apropiación y empoderamiento de la OSC por parte de la comunidad. Para esto es recomendable que personas de la comunidad hagan parte del equipo, lo cual ayudará a que la comunidad comprenda las necesidades y el trabajo que implica. Además involucrar a la comunidad en la toma o validación de decisiones relevantes de manera que sean

propietarios, actores y gestores del proyecto a través de comités, reuniones informativas, entre otros.

5. Identificar los diferentes grupos sociales existentes en la comunidad (mujeres, niños, jóvenes, ancianos, indígenas, minusválidos, etc.) y definir usuarios potenciales, intereses, roles. Cada grupo tendrá su propia percepción de las necesidades, de los recursos, de sus propias necesidades y el proyecto puede tener implicaciones sociales diferentes sobre cada grupo. Es importante por ejemplo considerar los beneficios que pueda traer a la comunidad y al proyecto el desarrollo de estrategias equitativas, donde hombres y mujeres participen por igual.
6. Las metas deben ser compartidas y alineadas entre el equipo de la OSC y los actores locales.

En resumen, la sostenibilidad social de una OSC debe incorporar:

- a) Una preocupación por las generaciones futuras (dimensión ética);
- b) La búsqueda de una planeación a largo plazo (dimensión temporal);
- c) El compromiso con la OSC con la reducción de la pobreza y de la desigualdad (dimensión social) y
- d) El reconocimiento de la necesidad de cambio de patrones de producción y consumo (dimensión práctica).

Y debe tomar en consideración los siguientes valores (Romo Hernández et. al 2012:43):

Gráfico 2. Valores que representa la sostenibilidad social



Aquí sin embargo, es también relevante que las organizaciones identifiquen con claridad cuáles son los servicios que quieren brindar. Muchas veces los servicios no cubren las necesidades reales y esto hace que las personas no los utilicen o no estén dispuestas a contribuir con ideas, con trabajo, con recursos, afectando la sostenibilidad financiera y social del proyecto. Algunas recomendaciones para lograrlo son:

- ✓ Piense en soluciones sencillas y que puedan ser replicables, esto puede abrir puertas a la replicabilidad de proyectos en otras comunidades y a la consecución de recursos. Identifique diferentes servicios que pueden ser prestados, pueden ser servicios básicos; u otros más especializados.
- ✓ Determine las necesidades de información y conocimiento de la comunidad, esto le dará mayor claridad sobre los posibles acuerdos a establecer de forma que sea posible realizar los proyectos con profundidad y buscando el desarrollo, sobre todo humano.
- ✓ Vincule a la comunidad o a algunas de sus organizaciones a redes sociales que les brinden más posibilidades de saber qué es lo que se está haciendo en su organización, como lo hacen, como se sostienen. Esto permitirá que haya claridad respecto a los servicios y a los aspectos financieros y administrativos. La época llamada en inglés de “*accountability*” (rendición de cuentas) está aquí y por ende las organizaciones deben demostrar transparencia para que sus servicios sean más allá que servicios, sean un espacio de encuentro con la comunidad y que esta confíe en ellos.
- ✓ Tenga en cuenta los medios de comunicación de la comunidad como emisoras, periódicos locales, redes celulares, la convergencia con otros medios le puede permitir ampliar la cobertura y la difusión de lo que su OSC hace.
- ✓ Al plantear los servicios considere si su utilización genera cambios demasiado radicales a la comunidad. Es importante que los servicios que provea a través de su organización no alteren en gran medida la vida cotidiana de los miembros de una comunidad, a menos que esta decida que ello está bien.

Sostenibilidad legal y política

Sistema de información agrícola, Huaral Valley – Perú

Este proyecto cuenta con una red de telecentros interconectados a través de una red inalámbrica, por medio de los cuales campesinos y campesinas del valle pueden consultar información agraria. La red tenía dificultades para cubrir sus costos de mantenimiento. Para sobrellevar los costos, la organización gestora del proyecto decide cobrar en la tarifa de agua 1 dólar adicional para subvencionar los costos de mantenimiento de la red, decisión con la que un grupo de agricultores no está conforme, sobre todo, la oposición a la dirigencia. Aplicando bricolaje se decide que en los telecentros se inicie una campaña de capacitaciones gratuitas sobre computación e Internet a todo aquel agricultor que esté interesado.

En consecuencia, con esta medida se está asegurando la sostenibilidad financiera, social, a costa de haber cambiado un poco y por un período de tiempo el objetivo principal (de proporcionar información agraria a brindar capacitaciones en computación e Internet en los telecentros). Sin embargo, lo más importante fue el trabajo con los campesinos y campesinas, respecto a qué buscaban al utilizar internet y al aprender sobre su manejo. Cómo lo conectaban con su vida cotidiana y cómo podría servir para que ellos, sus familias y sus comunidades mejoren su nivel de vida.

Tomado de *TRICALCAR* www.wilac.net/tricalcar, 2007.

En el proyecto de Huaral se inició la prestación de servicios de telefonía IP desde los telecentros interconectados por una OSC. El servicio tuvo gran acogida por la población pero debido a que las normas exigían que éste sólo se pudiese brindar en ausencia de líneas telefónicas (que ya existían en la zona), debió ser restringido para llamadas internas entre los puntos conectados a la OSC. Este es un ejemplo clásico de como las políticas y normas legales pueden sacudir un plan de sostenibilidad de una organización.

- La sostenibilidad política depende de que la OSC cuente con aceptación política, es decir que las autoridades competentes tengan políticas de apoyo que puedan ser de utilidad para lograr alguna financiación de la OSC o cambios de reglamentación requeridos para su funcionamiento.
- Otro factor influyente es la estabilidad política, si la existencia de la OSC depende en gran medida del gobierno de turno y éste está sujeto a cambios electorales, procesos de descentralización, corrupción, tensiones internas, la sostenibilidad de la OSC está en riesgo y deben tomarse medidas preventivas.
- También se deben considerar procesos de apertura, lo cual puede causar impactos de mediano y/o largo plazo en los proyectos, por lo que debería ser tenido en cuenta en el momento del diseño de la estrategia de sostenibilidad. Algunos otros factores que ponen en riesgo la sostenibilidad son la excesiva burocracia que puede hacer que los trámites se demoren más de lo presupuestado y, las imposiciones políticas no aceptadas por la comunidad.
- Una herramienta importante para tener influencia en las decisiones políticas y legales es la capacidad de mostrar efectos e impactos de los proyectos en el desarrollo de la comunidad y de sus integrantes. Recuerde que no es posible una sostenibilidad financiera si no existe una ética que dirija el trabajo de las organizaciones.

Bajo una óptica ampliada la idea de sostenibilidad legal y política se articula con los conceptos de:

- democracia,
- descentralización,
- participación popular,
- ciudadanía activa,

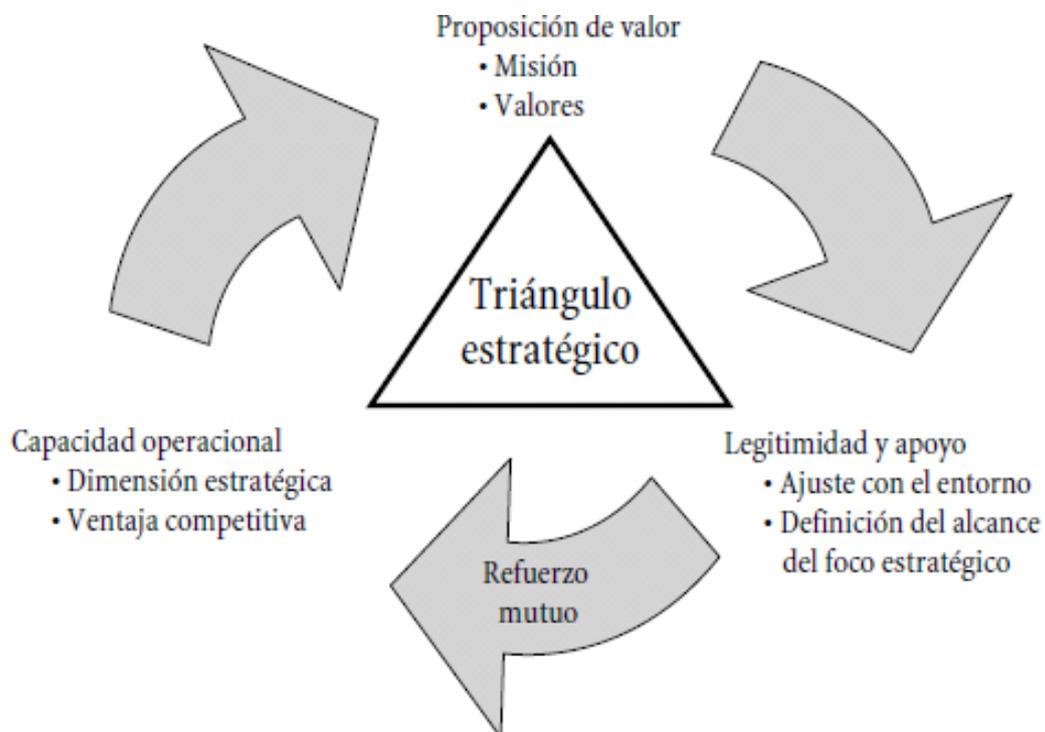
- autonomía,
- pertenencia e integración del conjunto de dimensiones de la vida individual y social.

Ribeiro de Souza et al. (2004) indica que para sostener legalmente una organización “es fundamental crear condiciones de cooperación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, poniendo en marcha procesos de desarrollo con una mayor capacidad de generar avances en las prácticas democráticas y en la reducción de la pobreza y de las desigualdades”.

Sostenibilidad organizativa

De acuerdo al estudio realizado por SEKN respecto a criterios de sostenibilidad de las OSC uno de los más importantes es el de mantener estrategias organizativas. La estrategia de una organización, define SEKN (2006:53), es la “dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés”. Un plan de sostenibilidad de las OSC demanda que cada organización determine claramente cuál es el valor que quiere producir. El llamado “triángulo estratégico” de Moore² ayuda a entender como la promoción de una sostenibilidad organizativa ayuda a crear no solo un valor social sino también económico.

Gráfico 3. Triángulo estratégico de Moore



² Moore, Mark H. “Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations”. En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, no. 1 (2000): 183–204.

Como se observa, en la cúspide del triángulo se encuentran los valores y la misión de la organización, la misma que va a definir la creación de un determinado valor social. ¿Para qué se creó la organización? ¿Qué es lo que pretende producir y entregar? Son preguntas cuyas respuestas claras y reales permiten a la organización darle su direccionamiento y orden. Este triángulo se sostiene en la legitimidad y el apoyo que tiene que ver con la participación sobre todo comunitaria que además legitima o no dicho valor; y, también en la capacidad operacional, que cuestiona si existen suficientes capacidades y conocimientos para crear el valor deseado. Es común que las OSC dependan de financiamiento externo. Esto implica que deben enfrentar el desafío de obtenerlo sin desvirtuar su misión o foco estratégico. Sin embargo, con frecuencia, las OSC se encuentran en la disyuntiva de tener que decidir entre aceptar o no determinado financiamiento que obligaría a las OSC a cambiar de misión o foco estratégico, dadas las prioridades o preferencias de las organizaciones que las financian. Las entidades exitosas logran una coherencia entre su estrategia y su entorno; para ello, uno de los puntos clave es hacer posible el financiamiento. Pero como vemos, los cambios contextuales crean dilemas estratégicos. Por ejemplo,

La organización Pro Vivienda Social de Argentina había venido desarrollando exitosamente un programa de créditos y asistencia técnica para la autoconstrucción de viviendas en Buenos Aires. Pero tras una crisis del sector financiero, la demanda de créditos bajó significativamente, lo que provocó una crisis también en la organización. En medio de esta situación, se le presentó la oportunidad de participar en el concurso de la Feria del Desarrollo (*Development Marketplace*) con un proyecto de distribución de gas natural, y ganó. A partir de ese momento, la OSC cambió su foco pasando de la autoconstrucción al desarrollo urbano. La organización decidió ajustar su misión y foco estratégico para hacerlos congruentes con el cambio en el entorno; a la vez, aprovechó las capacidades que poseía y desarrolló otras nuevas para lograr la alineación entre el nuevo foco estratégico y su capacidad organizacional. Así, la entidad pudo continuar con estrategias más focalizadas que le permitieron generar aún más valor social, pero también económico.

Tomado de: 10 emprendimientos sociales líderes. Ashoka

Para desarrollar sostenibilidad organizativa es importante adoptar un modelo organizativo que entre otras cosas permita determinar reglas de trabajo, establecer una estructura institucional y definir el personal que se encargará de llevar a cabo las tareas requeridas para mantener la organización, asegurando el compromiso y disponibilidad de las personas para la adecuada administración y operación de la OSC. Otro aspecto valioso es la capacitación de personal local que pueda resolver problemas y encargarse de la OSC. En los procesos de formación no sólo hay que preocuparse de desarrollar habilidades técnicas sino y sobre todo se deben considerar las capacidades que cada individuo posee. Además es conveniente que las personas que se vinculen a los proyectos se identifiquen con sus objetivos y se sientan involucradas, de manera que se comprometan con el uso y administración de los recursos. Por otro lado, no se puede olvidar la alta probabilidad de que las personas con un perfil profesional mejorado gracias a la inversión en capacitación obtengan otro trabajo y dejen los proyectos, por lo

cual se recomienda realizar capacitaciones constantes y documentar la información clave (manuales de cooperación y funciones) para que esté disponible para el nuevo personal involucrado.

En muchos proyectos que realizan diferentes organizaciones se ha visto que la participación de líderes locales de la misma comunidad es un aliciente a la continuidad del proyecto. Los líderes pueden ser muy variados como grupos religiosos, políticos, sindicatos, organizaciones agrícolas, profesores, etc. Cabe aquí mencionar que la estabilidad política entre las personas y organizaciones implicadas en la organización, es un aspecto clave que influye en la sostenibilidad de las organizaciones, si existen tensiones o lucha de poderes entre las partes, se hará más difícil tomar decisiones que incidan positivamente, por lo que es importante tener relaciones claras (con roles y objetivos definidos) y transparentes (rendición de cuentas) que faciliten el entendimiento y el trabajo con fines comunes.

De acuerdo con Henry Mintzberg (1990), “toda actividad humana organizada origina dos requerimientos fundamentales y a su vez opuestos. Por un lado la división del trabajo y por otro la coordinación de las tareas”. De acuerdo con este autor, “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”. “Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización – su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en el que funciona, los sistemas técnicos que usa, etcétera” (Henry Mintzberg, 1990, p. 6).

La supervivencia de la organización es una meta clave de una OSC. Un plan de sostenibilidad estructural organizativa se concentra en este tema y trata cuestiones como:

- ✓ ¿Cuáles son las actuales debilidades organizativas y las debilidades previstas en el futuro: su capacidad organizativa, su rendimiento, su viabilidad financiera, su capacidad de adaptación organizativa?
- ✓ ¿Qué amenazas de las que vienen del entorno externo ponen en peligro la supervivencia de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes?
- ✓ ¿Qué puede hacer la organización para llegar a ser sustentable?

Seleccionando un modelo organizativo

El modelo organizativo que seleccione dependerá de varios factores y no es posible definir un modelo único para todas las OSC, de manera que se recomienda hacer un análisis completo de su organización y considerar los siguientes aspectos:

- Identifique los roles requeridos, para esto pueden hacerse las siguientes preguntas:
 - ¿Quién administrará los recursos?
 - ¿Quién/quienes realizarán labores de monitoreo y evaluación?

- ¿Quién/quienes serán responsables de la toma de decisiones importantes sobre personal, asuntos legales, asuntos interinstitucionales?
- ¿Quién/quienes se encargarán de identificar las necesidades y buscar convenios y/o servicios para satisfacerlas?
- Más que definir unas reglas básicas de trabajo (horarios, responsabilidades, compromisos, etc.), hay que definir con las personas que trabajan como creen que pueden desarrollar su trabajo y como desearían hacerlo. Se debe llegar a acuerdos en lugar de imponer.
- Se debe establecer el tipo de contratación a realizar. Considere los aspectos legales (Sostenibilidad Legal)
- Identifique socios estratégicos dentro de la comunidad, es decir, personas u organizaciones clave y explore los beneficios que pueden obtener con algún tipo de convenio.
- Tenga en cuenta la participación de la comunidad, recuerde que este es un punto clave para lograr sostenibilidad social.
- Considere las actividades que requerirán la intervención de personal especializado (por ejemplo las relacionadas con temas sensibles a la comunidad) e identifique las organizaciones que pueden proporcionar el servicio y los posibles convenios.
- Sea cual sea el modelo organizativo que se decida, hay que tener en cuenta que la organización debe estar dispuesta a cambiar si las condiciones lo ameritan. Es decir que la organización debe ser flexible a realizar cambios cuando se identifique que estos son necesarios. En caso de que la administración de la organización dependa de una organización previamente constituida, es conveniente trabajar por la institucionalización de los proyectos dentro de la organización, de manera que el proyecto se convierta en un tema de trabajo constante y disponga de los recursos básicos.

Por otro lado, es importante que se prevea el seguimiento después del fin de los proyectos para verificar que la comunidad continúa trabajando en ellos, esto es parte importante de la sostenibilidad social y cultural.

Y obviamente, hay que dar un lugar preferencial a la capacitación y actualización del personal!

En el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio) de Costa Rica, un grupo clave de personas de la institución está encargado del desarrollo de habilidades entre sus miembros. Al tratarse de una entidad especializada en temas de biodiversidad, necesita generar competencias específicas en su equipo humano a fin de proveer un servicio que satisfaga adecuadamente las demandas que recibe. Luego de un diagnóstico de las capacidades de la organización, los miembros del grupo detectaron algunos aspectos en sus sistemas de gestión de recursos humanos que hacía falta mejorar. Esto los llevó a desarrollar un sistema integral de gestión del personal que, entre otros aspectos, realiza diagnósticos de su desempeño en la ejecución de los emprendimientos sociales y, a partir de ellos, diseña planes de desarrollo de habilidades, tales como comunicación interpersonal, resolución de conflictos, negociación y pensamiento crítico y creativo.

Como en el ejemplo, la capacitación de las personas en una organización es clave. Primero hay que identificar qué roles o perfiles son los requeridos para su organización y analizar las capacidades de su equipo de trabajo. Esto le permitirá identificar las necesidades de capacitación de las personas actualmente involucradas y de otras personas y grupos de la comunidad que eventualmente podrán ser capacitadas para ayudar en las labores o reemplazar al personal que salga del equipo de trabajo. Al brindar capacitaciones se debe recordar que la experiencia práctica es algo esencial, por lo cual es recomendable que las personas que se vayan a involucrar en el trabajo de la organización participen de las labores de monitoreo, por ejemplo.

También es importante trabajar en la concientización del equipo de trabajo, logrando que el personal vinculado tenga claros los objetivos y la misión de la organización para que reflexionen y entiendan su relevancia en la comunidad. Hacer proyectos pilotos con la colaboración de personal local junto a otras organizaciones permite lograr una relación robusta entre el personal de la organización y gente local, adquiriendo conocimientos y a la vez devolviendo conocimientos a la comunidad. Además es importante realizar capacitaciones en gestión organizativa. Una buena recomendación es compartir la mayoría de los costos de dichas capacitaciones con socios estratégicos con quienes se comparta el conocimiento que el personal vaya adquiriendo, favoreciendo así también la sostenibilidad financiera. Aquí entra la llamada minga comunitaria que vimos en la sección 2. Hay que establecer una forma de trabajo en comunidad para instaurar prácticas de “trueque de capacitación”.

Sostenibilidad tecnológica

La sostenibilidad tecnológica no debe ser confundida con el concepto de “tecnología sostenible”. La sostenibilidad tecnológica hace referencia a la selección de una tecnología que se adecúe al entorno y que pueda mantenerse por un período largo, por lo que podría relacionarse mejor con el concepto de “tecnología apropiada”. Miremos aquí la diferencia:

Tecnologías sostenibles: son tecnologías que usan menos energía, menos recursos limitados, no disminuyen los recursos naturales, no contaminan el ambiente directa o indirectamente y pueden ser reutilizadas o recicladas al final de su vida útil.

Tecnología apropiada: se enfoca en el uso de tecnología apropiada al contexto, considerando particularmente las necesidades de personas de países en desarrollo. Algunas de las características de la tecnología que se deben considerar para lograr la sostenibilidad tecnológica son:

- Que se pueda mantener: la sostenibilidad implica el mantenimiento sin mayores cambios de la tecnología por un periodo de tiempo.
- Debe considerarse la velocidad con que estándares y equipos van presentando innovaciones que mejoran las características de las organizaciones, por lo cual se debe investigar e indagar sobre tecnologías que no se vuelvan obsoletas en corto tiempo.

- Hay que verificar además que los equipos utilizados sean fáciles de reemplazar o reparar. En este sentido también es importante contar con capacidad local para realizar este tipo de mantenimiento. Hay que estudiar los productos disponibles en el mercado local ya que seguramente le podrán brindar mayores garantías y a más bajo costo.
- Financieramente accesible: es conveniente buscar tecnologías cuyos costos no sean demasiado altos, esto sin sacrificar la calidad de los servicios proporcionados por la OSC.
- Apropriada: la tecnología debe ser apropiada para el contexto local, para lo cual se deben tener en cuenta los diferentes grupos a los que afecta y sus necesidades, esto permitirá plantear diferentes alternativas que pueden no ser las usuales.
- Flexible: la tecnología debe permitir a la organización adaptarse a nuevas necesidades que vayan surgiendo en la comunidad.
- Adaptable a nuevas tecnologías: es conveniente que la tecnología utilizada pueda actualizarse y acomodarse a cambios tecnológicos, de manera que la organización no se limite al uso de un solo tipo de dispositivos o estándares.
- Fácil de operar: si se tiene una tecnología muy compleja quizá será difícil formar a personal local para que la maneje, haciendo necesario recurrir a personal externo o especializado, lo cual puede subir los costos de mantenimiento de la OSC o hacer más difícil la atención de problemas. Al analizar la solución tecnológica hay que usar creatividad y buscar adaptar las herramientas para dar la mejor solución a los problemas locales.
- Contemplar diferentes alternativas de los equipos requeridos, ya que se puede encontrar soluciones que operan muy bien y tienen costos razonables, estudiar sus características, disponibilidad en el mercado local y la garantía en el país.
- Si es posible, seleccionar software libre disponible, que en muchos casos potencia las características de los equipos. Las soluciones de software libre podrían evitar costos de licencias, aunque también puede encontrar soluciones de software propietario de bajo costo.
- Asegurarse de buscar aplicaciones que respondan a las necesidades de su organización y de los servicios a proporcionar, además cerciórese de que las herramientas sean sencillas de manejar, o de dar la suficiente capacitación a las personas que deban interactuar con ellas.

Sostenibilidad financiera

Decíamos, a manera de crítica, que muchas veces la concepción de sostenibilidad de una organización se limita a su sostenibilidad financiera. Esto tampoco significa que esta dimensión de la sostenibilidad sea poco importante, sino que para lograr sostenibilidad hay que considerar también otros aspectos. La sostenibilidad financiera hace referencia a la capacidad de contar con los recursos económicos para que la organización se mantenga. El término "financiamiento" alude a los procesos de movilización de los recursos financieros necesarios para desarrollar un emprendimiento social. Dichos procesos constituyen medios para alcanzar el fin principal de todo emprendimiento social: la creación de valor social. La naturaleza del mecanismo de financiamiento adoptado puede potenciar la generación de valor social en

términos de cobertura, de participación, de grupos de interés, de cumplimiento de ciertas estrategias y objetivos relacionados con el emprendimiento, y de obtención de beneficios particulares para la organización.

Un primer paso en el análisis del financiamiento consiste en examinar los mecanismos que lo componen. Es decir, los modos en que se generan los recursos económicos que serán canalizados hacia los emprendimientos sociales. Los mecanismos de financiamiento se clasifican dentro de dos grandes grupos: como lo indica el gráfico 4, aquellos que operan a través del mercado y los que lo hacen fuera de este. Los primeros involucran transacciones comerciales o de inversión relacionadas con la organización de manera directa o indirecta. La relación directa se refiere al diseño explícito de un mecanismo de generación o movilización de recursos a través de la provisión de un bien social. La relación indirecta se refiere a la canalización de recursos generados a través de las ventas de productos o servicios diversos mediante un esquema de subsidios cruzados dirigidos a la iniciativa social. Entre los mecanismos de mercado se encuentran: la venta de bienes y servicios al público en general, el cobro de cuotas a beneficiarios, las campañas de marketing de causa, así como los fondos de inversión social o ambiental.

Gráfico 4. Mecanismos y fuentes de financiamiento

	Mecanismos	Fuentes
A. Basados en transacciones comerciales	A1. Venta de bienes o servicios al público en general*	Cartera de clientes involucrados/número de bienes y servicios ofrecidos
	A2. Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social	Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo/tipos de cuotas consideradas
	A3. Marketing de causa	Campañas existentes/número de productos o servicios incluidos en estas
B. Ajenos a cualquier transacción comercial	B1. Donaciones en efectivo o especie	Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales)
	B2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales
	B3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización de recursos desvinculadas del ES)	Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento

Fuente: Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organization

Con frecuencia, y en términos generales, se considera que un mecanismo dependiente presenta mayor vulnerabilidad al compararse con un mecanismo diversificado. Esto no es así necesariamente; la dependencia y la diversificación tienen distintas implicaciones en OSC. Es decir, la dependencia suele significar una debilidad en términos de vulnerabilidad y riesgo para la OSC,

mientras que la diversificación suele ser su estrategia preferida pues permite lograr mayor estabilidad, aunque no está exenta de riesgos. Al hablar de dependencia o diversificación es necesario prestar atención tanto a los mecanismos como a las fuentes de financiamiento. Las alternativas pueden representarse en una matriz que sitúa al emprendimiento social de acuerdo con el grado de dependencia/diversificación de sus mecanismos y fuentes, tal como se observa en el gráfico 5:

Gráfico 5. Matriz diversificación/dependencia

MECANISMOS	Diversificación	Diversificación moderada	Diversificación significativa
	Dependencia	Dependencia significativa	Dependencia moderada
		Dependencia	Diversificación
		FUENTES	

- Diversificación significativa: financiamiento que atrae recursos a través de diversos mecanismos, incluyendo la generación a través del mercado, y diversas fuentes para cada mecanismo.
- Dependencia significativa: financiamiento que moviliza recursos a través de escasos mecanismos y fuentes.
- Dependencia moderada: financiamiento que tiene escasos mecanismos, pero moviliza recursos de diversas fuentes.

En el caso de las OSC, el emprendimiento social no es simplemente un programa o iniciativa, sino el propósito de la organización misma. Por lo tanto, al hablar de sostenibilidad debe haber un alineamiento o al menos cercanía entre los mecanismos de financiamiento y la misión central de la organización. Veamos un ejemplo:

CEMEX México presenta el caso de un emprendimiento social que comenzó a tener problemas luego de que la política de la compañía cambiara. Entonces, tras convertirse en estratégico y alineado, dio sus primeros pasos para abandonar un esquema de financiamiento 100% dependiente. El tránsito hacia un estado de alineamiento e integración ha traído aparejada una evolución del mecanismo de financiamiento.

Hasta principios de los años noventa, CEMEX México seguía una filosofía de “grifo abierto”, la cual se caracterizaba por ser filantrópica, reactiva y paternalista en su relación con la comunidad. El apoyo a las comunidades vecinas se otorgaba a través de donativos en especie y efectivo, y el presupuesto era asignado de manera discrecional por la alta gerencia, y controlado por los directores de planta, quienes recibían las solicitudes de los vecinos y

decidían cuáles atender. Aunque dicha acción social se encontraba poco integrada a la estrategia, la forma de gestionar los recursos respondía de manera ágil a las necesidades comunitarias.

La falta de alineamiento del emprendimiento social con una estrategia integral, sin embargo, reducía la capacidad de capitalizar los beneficios para la empresa. Un cambio en la alta gerencia tuvo como consecuencia una nueva forma de asignar los recursos, centralizando la toma de decisiones en la cabeza de la corporación. Por tanto, las peticiones que antes eran atendidas por los directores de planta, ahora requerían de la aprobación central. En palabras de funcionarios de la empresa el proceso se fue volviendo burocrático, por lo que las peticiones de la comunidad se fueron quedando “en el cajón”, es decir, dejaron de recibir respuesta puntual y oportuna. Lo anterior generó cierto descontento en la comunidad acostumbrada a obtener beneficios dentro de un esquema paternalista, y se desarrolló la percepción de que la compañía era “un vecino desinteresado, que no ponía atención ni abría sus puertas”. Esto último provocó algunas reacciones de protesta y huelgas; algunos grupos bloquearon una de las plantas e impidieron el paso de los camiones por varios días.

El mecanismo de financiamiento seguía siendo el mismo; sin embargo, fue tal la pérdida de prontitud en la asignación de recursos que el emprendimiento social prácticamente se interrumpió temporalmente. En 2002, respondiendo a la necesidad de incorporar la realidad de las comunidades aledañas, se puso en práctica el Programa “CEMEX Cerca de ti”, que significó un esfuerzo por identificar las necesidades comunitarias básicas insatisfechas, y proveer soluciones. Los objetivos iniciales fueron “blindar las operaciones” ante posibles contingencias, empezar a generar sensibilidad ante lo que sucedía fuera de las instalaciones y ofrecer oportunidades de desarrollo comunitario.

Este cambio fue fundamental, pues el alineamiento del programa a la estrategia de la empresa dio como resultado una gestión diferente de los recursos financieros. Se designó a encargados de relaciones comunitarias en cada una de las plantas; sobre la base de las necesidades específicas de la comunidad, ellos comenzaron a elaborar planes anuales de actividades con sus respectivos presupuestos. Estos seguían siendo evaluados en la cabeza de la corporación y asignados en función de las necesidades; sin embargo, contar con una persona encargada de dar seguimiento al tema permitió recobrar la agilidad que existía antes, ahora bajo un mecanismo estratégico que permitía a la empresa desarrollar una relación comunitaria continua.

Aun tras la reestructuración estratégica, el mecanismo de financiamiento continuaba siendo dependiente pues los recursos asignados al programa provenían de una asignación de presupuesto interno derivado de la operación comercial de la empresa. No obstante, la evolución en términos de alineamiento trajo consigo nuevas oportunidades de movilización de recursos. Por un lado, el proyecto estaba apoyado con recursos en especie por parte de entidades que colaboraban con la empresa tales como OSC, instancias de gobierno y universidades. Además, otras empresas interesadas en el desarrollo comunitario en las zonas en que CEMEX operaba empezaron a poner los cimientos para una movilización de recursos financieros. Se planeó establecer una alianza con otra gran multinacional con el objetivo de crear centros comunitarios de mayores dimensiones en los que, además de los servicios sociales, se ofrecerían microcréditos. De esta forma, un mecanismo absolutamente dependiente empezaba a transitar por la vía de la diversificación. De consolidarse, la conjunción de recursos de ambas compañías permitirá un crecimiento en términos de cobertura y provisión de servicios, y potenciará la generación de valor social y económico.

Tomado de: Gestión efectiva de emprendimientos sociales, pág. 196.

Este ejemplo ofrece dos lecciones. Por una parte, la importancia de observar los procedimientos que regirán la gestión de recursos, más allá de la movilización de los mismos, pues el grado de burocracia y descentralización tiene implicaciones importantes en el desarrollo del emprendimiento social. Igualmente, enseña que el tránsito hacia un emprendimiento social estratégico, y por tanto alineado, permite ampliar el espectro de oportunidades de movilización de recursos, tanto en especie como en efectivo, por parte de otras entidades interesadas en inversiones comunitarias similares.

Luego de observar la dinámica de financiamiento de la organización, es necesario desarrollar un plan de negocios. Este plan debe establecer los costos esperados de inversión y mantenimiento. En los costos de mantenimiento hay que considerar los costos de los servicios que se prestarán a la comunidad de acuerdo con las necesidades identificadas. Además, el plan de negocios debería mostrar cuando la organización alcanza el punto de equilibrio, es decir, mostrar en qué momento los ingresos serán iguales o mayores a los egresos, de manera que esta pueda sobrevivir sin apoyo externo. Este plan de negocios debe ser monitoreable y reajutable. Si no alcanzamos nuestras metas a mediano plazo seguramente se deberá cambiar algo (¡hacer bricolaje!) para modificar el rumbo. Cuando los recursos son de ONGs, generalmente los proyectos que se plantean son sin ánimo de lucro, sin embargo las utilidades o excedentes que puedan alcanzarse podrían utilizarse para reinvertir en la organización, por ejemplo en actividades de mantenimiento o de mejoras a los servicios prestados. **Como lo hemos repetido, es necesario pensar en una OSC como un emprendimiento social**, lo cual implica, inversión y ganancia claro está. Los gastos de inversión incluyen los materiales y equipos, además del personal requerido. Los costos de mantenimiento requieren estimaciones realistas, y teniendo en cuenta la depreciación de equipos. Hay que considerar materiales, recursos humanos y la necesidad de reemplazar equipos al cabo de un tiempo.

Igualmente, es necesario que la OSC cuente con un plan de procuración de fondos que sea dirigido por una persona o un equipo dedicado a la procuración de fondos, este equipo en su operativa debe contar con una base de datos de las fuentes de financiamiento, diseñar presupuestos de ingresos y egresos e implementar proyectos productivos para generar sus propios recursos. También, se requiere que la organización utilice controles internos sobre la administración de los recursos, que se lleven en tiempo y forma las obligaciones fiscales ante el Estado y que cuente con los mecanismos de contraloría social, rendición de cuentas y transparencia.

Sin embargo para entender mejor esta, que es una de las más demandadas áreas de la sostenibilidad en OSC, miremos lo que nos propone Romo Hernández E. et al (2012: 64)

Paso 1: Estudie las relaciones existentes de su organización: ¿Quién podría ser un cliente en el futuro?

Paso 2: Identifique otros posibles clientes (sin relación con su OSC por el momento).
Paso 3: Identifique lo que su organización hace bien (su capacidades principales).
Paso 4: Valore si su organización está preparada para generar ingresos
Paso 5: Identifique activos tangibles e intangibles los cuales se podría usar para actividades comerciales
Paso 6: Evalúe cómo responderían sus donantes si implementará un proyecto de autofinanciación
Paso 7: Genere ideas para autofinanciación durante sesiones de lluvia de ideas con los asociados y beneficiarios
Paso 8: Prepare una lista de ideas para autofinanciación, aclare las ideas vagas y elimine a aquellas que son poco prácticas

¿Cómo se puede escoger la idea más prometedora?

Paso 1: Examine las ideas para autofinanciación según los siguientes criterios: ¿La idea corresponde bien a nuestro plan estratégico? ¿La idea corresponde bien a nuestra misión? ¿Usaríamos nuestras capacidades principales? ¿Serviríamos a clientes principales? ¿Podrían pagar los clientes? ¿Podríamos generar beneficios?
Paso 2: Escoja las ideas que se podrían estudiar en más detalle.
Paso 3: Lleve a cabo un análisis preliminar rápido del mercado de cada idea.
Paso 4: Identifique la idea más prometedora para un estudio exhaustivo (basado en el paso 3)

¿Cómo se puede determinar la probabilidad del éxito?

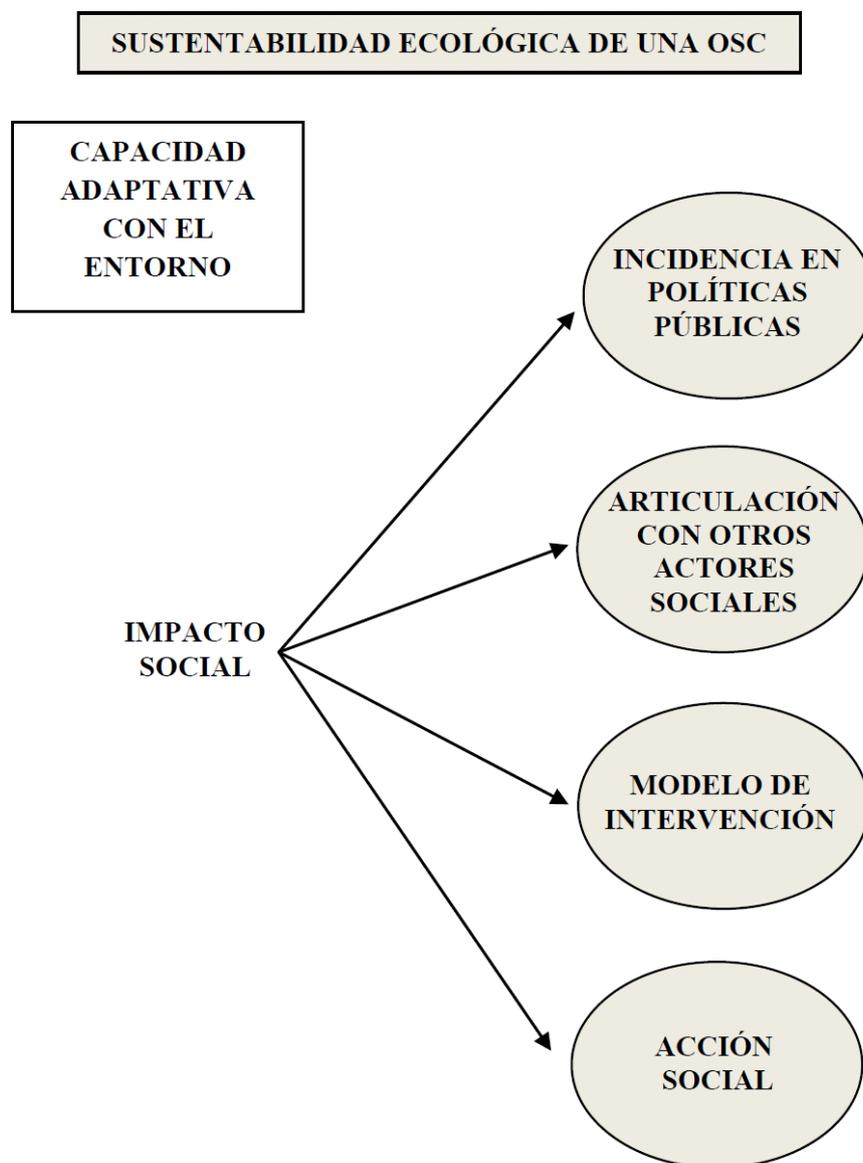
Paso 1: Analice “mercados”, clientes y competidores. Haga alianzas, compromisos y acuerdos.
Paso 2: Analice qué requisitos tiene que cubrir la organización
Paso 3: Cree un presupuesto de gastos del primer año (incluyendo gastos de puesta en marcha)
Paso 4: Calcule cuánto tiene que obtener anualmente para cubrir todos gastos involucrados.
Paso 5: Determine si tiene sentido continuar su análisis. Continúe con el paso 6 si este es el caso.
Paso 6: Prepare proyecciones financieras detalladas por lo menos 3 años.
Paso 7: Determine cómo podrían afectar diversos riesgos al éxito financiero.

Sostenibilidad ecológica

De acuerdo a Jorge Alonso (1996) en su obra “La sociedad civil en óptica gramsciana”, “no es posible menospreciar la labor que las organizaciones de la sociedad civil han desempeñado en torno al abatimiento de la pobreza y la exclusión, en torno a problemas de salud, educación, bienestar, a favor de la ecología, la seguridad pública, los derechos humanos, la equidad de género y la democracia, entre otros muchos procesos sociales más”. La gran diferencia de la acción social de las Organizaciones de la Sociedad Civil, sería su filosofía de preservar la calidad de la vida, tanto en la existencia de los seres humanos como de su entorno. De manera que, de ninguna manera entra en

contradicción con que haya un manejo de recursos sean estos financieros, humanos o ambientales. La sostenibilidad de las OSC debe estar siempre acorde con el bienestar de la población y la garantía de preservar las mejores condiciones de vida para las futuras generaciones. Es así, como la búsqueda de la justicia social se ve entrelazada con la atención de la integridad ecológica. La puesta en práctica de los principios sociales de las OSC (ayuda mutua, servicio, fraternidad, solidaridad, confianza) deben repercutir en la necesaria mejora de las condiciones socio económicas, culturales y ambientales para un bienestar integral de la población. Hernández E. et al (2012) sugieren que este debería ser el relacionamiento que las OSC deberían tener con un modelo ecológico.

Gráfico 6. Sostenibilidad ecológica de una OSC



BASE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Debemos recordar que...

“La sociedad Civil organizada se enfrenta a ciertas limitantes... El problema central que se plantea es la existencia de actores sociales débiles y desarticulados para promover el desarrollo social de los grupos vulnerables...”

Causas del problema: A.- Prácticas autogestivas limitadas. B.- Mecanismos limitados de participación ciudadana. C.- Sinergias limitadas entre Actores Sociales. D.- Limitado desarrollo institucional. E.- Recursos financieros y materiales limitados. El componente Ecológico, así, se refiere a la capacidad de sobrevivencia, adaptabilidad y relación armónica de la organización con su entorno.

Tomado de: Diagnóstico de la situación de los Actores Sociales que promueven el desarrollo social. Secretaría de Desarrollo Social. 2012. PDF disponible en internet en:
http://www.indesol.gob.mx/work/models/web_indesol/Template/3/1/pdf/diagnosticoPCS.pdf

En resumen, las OSC operan en un entorno macro que es complejo y cambia rápidamente. Desarrollar su capacidad de adaptación organizativa ayudará a una OSC a enfrentarse con estas condiciones dinámicas. Señala Paul Lawrence que: “El entorno en el que vivimos es cada vez más dinámico y complejo, por lo cual, en vías de abordarlo y poder operar en él, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han transformado la naturaleza de su gestión, alterando las formas estructurales que las identificaban (cómo su carácter misional, y desestructurado), optando por estructuras que traen un planteo de gestión más profesional” (Organización y Ambiente 1976).

Las actividades involucradas en el proceso de desarrollo incrementará la habilidad de la organización y el estado de preparación para:

- Hacer cambios internos a tendencias y a asuntos emergentes en el entorno organizativo en una fase temprana.
- Enfrentar mejor y recuperarse rápidamente de eventos de alto impacto.
- Sobrevivir a fases económicas difíciles.
- Aprovechar las oportunidades cuando ocurran.
- Influir en algunos componentes del entorno a favor de la organización.
- Conseguir el cambio de una manera eficaz y eficiente.

Ahora, ¿cómo identificar problemas en la capacidad adaptativa?

Una OSC podría usar una herramienta de evaluación ya preparada o diseñar su propia evaluación basándose en sus necesidades específicas. La evaluación se concentrará en la identificación de habilidades ya existentes que hacen una organización adaptable.

La herramienta de evaluación podría hacer alusión a elementos como:

- a. Planificación estratégica.
- b. Evaluación: Aprendizaje organizativo.
- c. Uso de datos de investigación para soportar la planificación de programas.

- d. Relevancia de programas e integración.
- e. Desarrollo de nuevos programas.
- f. Monitoreo de programas de otras organizaciones.
- g. Evaluación del entorno externo y de las necesidades de comunidades.
- h. Influencia en la formulación de políticas.
- i. Asociaciones y alianzas.
- j. Presencia y prestigio en la comunidad.
- k. Participación de beneficios.
- l. Otros aspectos.

Una OSC sustentable debe desarrollar la habilidad de identificar amenazas y oportunidades en una fase temprana. La organización debe tener la habilidad para:

- Escanear y monitorear el entorno macro.
- Monitorear y evaluar tendencias y asuntos emergentes en el entorno micro y macro.
- Analizar escenarios que la organización podría enfrentar en el futuro.
- Monitorear el rendimiento.
- Llevar a cabo evaluaciones organizativas regularmente.
- Analizar su entorno competitivo regularmente.
- Mantener un estrecho contacto con partes interesadas.
- Cooperar y colaborar con otras OSCs.

En segundo lugar, se deben crear condiciones favorables dentro de la organización para el cambio e innovación, para lo cual deben enfocarse en:

- Liderazgo en asuntos estratégicos.
- Conocimientos, destreza y actitudes de miembros del personal.
- Procesos flexibles, estructuras, políticas y procedimientos.
- Enlaces entre la organización y su entorno.

Ejemplos de acciones estratégicas, pueden ser:

- Asociar y emplear personal con diversas características y experiencias personales, quienes tienen un modo de pensar positivo en relación al cambio en todos los niveles de la organización.
- Asociar y desarrollar líderes y dirigentes quienes consideran el desarrollo y mantienen la capacidad adaptiva como una meta fundamental organizativa.
- Crear conciencia sobre la interdependencia entre su organización y el entorno micro-macro social.
- Crear una cultura organizativa acorde con los principios del tercer sector, la cual apoya:
 - Debates abiertos e ideas diferentes de la norma o lo convencional.
 - El intercambio de ideas y conocimientos en la organización y con el mundo externo.
 - El desarrollo y la prueba de nuevas ideas.
 - Búsqueda proactiva para información en relación a evoluciones que pueden afectar a la organización.

- Aprender (por ejemplo: de otros en la organización, de evaluaciones, de buenas prácticas fuera de la organización).
- Cambio proactivo que propicie la investigación y la innovación.
- Trabajo en equipo que posibilite el intercambio de experiencias y el aprendizaje colectivo.

Algunas sugerencias y recomendaciones:

Al fomentar el trabajo en todos los tipos de sostenibilidad de las OSC, se puede aumentar su eficacia y sus habilidades de lograr sus fines y objetivos, en varias formas. Por ejemplo:

- Crear espacios de encuentro y organizar visitas de intercambio para los grupos y organizaciones de una localidad (basando la articulación en la convivencia y fortalecimiento de lazos de amistad entre los integrantes de los grupos sociales y creando la oportunidad de compartir información, ideas y experiencia sobre el trabajo social).
- Compartir experiencias de aprendizaje para grupos y organizaciones a partir de un modelo de aprendizaje colectivo. Queremos encontrar caminos para motivar a los miembros de la comunidad a compartir su conocimiento con otros y recibir el saber hacer de otros, creando un entorno de conocimiento colectivo para el trabajo en equipo y así mejorando el impacto de la acción social.
- Estimular el intercambio de modelos útiles para el mejor funcionamiento y fortalecimiento de las organizaciones, creando oportunidades de servicio entre los diferentes asociados.
- Realizar investigaciones sobre la situación y trabajo de los grupos sociales y Organizaciones de la Sociedad Civil para lograr un diagnóstico que fundamente un plan estratégico de acción conjunta.
- Desarrollar un sistema de comunicación e información para organizaciones sociales, incorporando el uso de las TICs para hacer más eficiente la comunicación y mantener informados a los miembros de los grupos sociales de las actividades de otras organizaciones (experiencias compartidas virtualmente) y contribuir al posicionamiento social de las organizaciones (Portal informativo en Internet, Revista, Boletines, Conexión e-mail, etc.).
- Investigar, diseñar, difundir y experimentar un Modelo de Desarrollo Organizacional para potenciar el crecimiento y fortalecimiento institucional de los grupos sociales y Organizaciones de la Sociedad Civil (planeación, organización y desarrollo estratégico).
- Investigar, diseñar, difundir y experimentar diferentes Modelos de intervención social para impulsar el proceso de formación y cualificación personal de los integrantes de los grupos y organizaciones (concederle mayor importancia y mayor tratamiento a la persona para su desarrollo pleno: redescubrimiento de sus potencialidades, personalización, liderazgo grupal y social, empoderamiento ciudadano, plan de vida personal y social).



Fuentes que pueden ser consultadas

Foro sobre la eficacia del desarrollo de las OSC
<http://cso-effectiveness.org/>

Emprendedor social
<http://www.emprendedorsocial.org/>

Social Venture Network
<http://www.svn.org/>

Guías de emprendedores sociales
<http://guiaemprededoressociales.org/>

Fundación Avina
<http://www.avina.net/avina/>

Bibliografía que puede ser consultada

Gallopín, G. C. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. CEPAL.

Guerrero, S. (2014) Guía de primeros pasos para la realización de un reporte de sostenibilidad para organizaciones de la sociedad civil (OSC). CEDA, Quito.

Lay Guerra, E. J. (2013). 20 años de alegría rebelde: implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012.

Schvarstein, L. (2015). Inteligencia social de las organizaciones. *Libros Editorial UNIMAR*.