

BAKER INSTITUTE STUDY

PUBLISHED BY THE JAMES A. BAKER III INSTITUTE FOR PUBLIC POLICY OF RICE UNIVERSITY

NUMBER 27



MARCH 2005

AMERICAS PROJECT – 2004 REPORT

PROYECTO DE LAS AMÉRICAS—INFORME 2004

CIVIL SOCIETY IN THE AMERICAS: THE MISSING LINK BETWEEN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTORS

REGIONAL CHALLENGES: TOWARD MULTI-STAKEHOLDER ACTIONS

In October 2004, committed young leaders from 14 countries of the Americas gathered at Rice University's James A. Baker III Institute for Public Policy to participate in its sixth annual Americas Project Colloquium. These Americas Project Fellows addressed the opportunities, limitations, and trends of a multisectoral approach that attempts to engage the state, business, and civil society as partners in setting national development priorities. Argentina's recent economic and social crisis prompted the "Multi-stakeholder Dialogue for Consensus," in which more than 100 political organizations, businesses, trade unions, and other civil organizations participated. This proved to be a useful example of a collective development initiative, involving a broad range of interest groups to reduce the risk of deeper social fragmentation and civil unrest. Drawing on the experiences of their individual countries, the project fellows agreed that forming inclusive partnerships between sectors is vital for alleviating poverty as well as for strengthening democracy in the Latin American and Caribbean region.

As set out in a recent United Nations (UN) report, ending poverty is the key aspiration of the Millennium Development Goals (MDGs) and the overriding developmental objective for the 21st century agreed by the international community.¹

“LA SOCIEDAD CIVIL EN LAS AMÉRICAS: EL ESLABÓN PERDIDO ENTRE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO”

DESAFÍOS REGIONALES: HACIA ACCIONES MULTISECTORIALES

En octubre de 2004, jóvenes y dedicados líderes de 14 países de las Américas se reunieron en el Instituto de Política Pública James A. Baker III de la Universidad Rice, para participar en el sexto Coloquio Anual del Proyecto de las Américas. Los participantes en el Proyecto debatieron las oportunidades, limitaciones, y tendencias de un enfoque multisectorial para lograr la participación del estado, la comunidad empresarial, y la sociedad civil, con el objeto de establecer conjuntamente prioridades para el desarrollo nacional. La reciente crisis económica y social de Argentina estimuló el “Diálogo multisectorial para el consenso”, en el cual participaron más de 100 organizaciones políticas, empresas, sindicatos, y otras organizaciones civiles. Esta reunión resultó ser un ejemplo útil de una iniciativa colectiva para el desarrollo, con la participación de un amplio espectro de grupos representando diversos intereses y con la meta de reducir el riesgo de una profundización de la fragmentación social y el descontento civil. Partiendo de la experiencia adquirida en sus respectivos países, los participantes en el proyecto estuvieron de acuerdo en que la formación de asociaciones entre diversos sectores es de interés vital para aliviar la pobreza, así como también para fortalecer la democracia en Latinoamérica y el Caribe.

Según un informe reciente de las Naciones Unidas, (UN), la erradicación de la pobreza es una de las aspira-

Despite great progress in the past 50 years, 1.2 billion people—one-fifth of the Earth’s population—live on less than \$1 a day and are without access to many of the social services basic for a decent life. In the specific case of Latin America and the Caribbean, the percentage of poor households averaged 36% in 2002. This increases to 53% when only considering rural livelihoods.² Moreover, while disparities across countries in the region are clearly large—poor households in Honduras in 2002 totalled 71%, while in Chile they represented 17%—there is even greater inequality within each country. Latin America and the Caribbean consistently rank as the region with the highest level of inequality in the world.³ These records call for urgent action in order to meet the MDG targets set for 2015.

Despite these regional challenges, the fellows were guardedly optimistic given the recent involvement of citizens in developing approaches aimed at poverty alleviation. Nonetheless, they considered that the region has not yet fully recognized the importance and potential of a robust civil society. Social capital⁴—defined as the norms and relations embedded in the social structures of society that enable people to coordinate actions and achieve desired goals⁵—is not equally rooted in all countries of the region. Similarly, the interrelations between civil society, private sector, and the state are not optimally developed given issues related to representation, credibility, and efficiency across all sectors. The fellows stressed the importance of each country’s contextual factors and local experiences. For example, transitions from dictatorships to democracy in various countries; processes of structural adjustment, economic liberalization, and free trade agreements; and major state reform, among others, have resulted in a range of social problems that differ from one country to another. These include social fragmentation and sectoral division, corruption and state patronage, a closed government that excludes civil society, and a reduc-

ciones claves de las Metas de Desarrollo para el Milenio (MDG por sus siglas en inglés), y el principal objetivo de desarrollo para el siglo 21 acordado por la comunidad internacional.¹ Pese a los grandes avances de los últimos 50 años, 1200 millones de personas—una quinta parte de la población del planeta—sobreviven con menos de un dólar por día, sin tener acceso a muchos de los servicios sociales básicos para una vida digna. En el caso específico de Latinoamérica y el Caribe, el porcentaje de hogares pobres alcanzó un promedio del 36% en 2002, el que se incrementa al 53% cuando se consideran únicamente los medios de subsistencia rurales.² Más aún, mientras que las disparidades entre los países de la región son claramente significativas—el porcentaje de hogares pobres en Honduras en 2002 alcanzó el 71%, mientras que en Chile fue el 17%—existen desigualdades aún mayores dentro de cada país. La región de Latinoamérica y el Caribe padece actualmente el índice de desigualdad más alto del mundo.³ Este récord exige medidas urgentes para poder alcanzar los objetivos establecidos por las MDG para el año 2015.

Pese a estos desafíos regionales, los participantes mostraron un cauteloso optimismo en vista de la reciente participación ciudadana en la elaboración de enfoques destinados a reducir la pobreza. Consideraron, sin embargo, que la región todavía no ha reconocido totalmente la importancia y el potencial de una sociedad civil robusta. El capital social⁴, definido como las normas y relaciones comprendidas en las estructuras sociales de la sociedad que permiten a los individuos coordinar acciones y alcanzar las metas deseadas⁵, no es algo que esté arraigado de igual manera en todos los países de la región. De la misma manera, las relaciones entre la sociedad civil, el sector privado, y el estado, no han alcanzado un nivel óptimo debido a problemas de representación, credibilidad, y eficiencia en todos los sectores. Los participantes recalcaron la importancia de los factores contextuales de cada país y las experiencias locales. Por ejemplo, la transición de la dictadura a la democracia en varios países, los procesos de ajuste estructural, liberalización económica, acuerdos de libre comercio e importantes reformas del estado,

tion in quality social investment. Taken together, this has culminated in the stalled development of citizenship and lack of inclusion.

To overcome these constraints, the fellows concluded that some of the policy implications for governments, private sector, and civil society organizations involve the need to invest in the organizational capacity of the poor. This requires investment in individuals at the micro level and changes in rules and laws at the macro level to increase support for small-business development and for strengthening civil society organizations. It also calls for the promotion of entrepreneurship as a driving force for all sectors. In particular, the role of entrepreneurship in small and medium firms is well recognized as a contributing factor in making the private sector a dynamic segment that drives economic growth, creates jobs, and fosters competition, innovation, and productivity. Furthermore, individuals also can be encouraged to create and pursue opportunities for social change with the passion and dedication of a business entrepreneur, albeit with little, if any, pecuniary reward. Microfinance is an example of an effective tool for development that addresses both economic and social goals in an entrepreneurial way. It has had such a profitable impact and in Latin America that in 2002, more than 70 commercial banks entered the microfinance market in an institutionalized and socially responsible manner.⁶

Over the course of their discussions at the Baker Institute, the fellows addressed critical questions regarding cross-sector partnerships for development in an atmosphere of free and open debate, drawing broadly on experiences from their individual countries. They divided this complex topic into two parts:

1. an assessment of the current situation of the state, market, and civil society sectors, encompassing definitions as well as the most pressing constraints each sector faces; and,
2. a preliminary debate that focused on specific

entre otros, han provocado un espectro de problemas sociales que varían de un país al otro. Se incluyen entre éstos una gran fragmentación social y división sectorial, corrupción y padrinazgo estatal, un gobierno cerrado que excluye a la sociedad civil, y una reducción en la inversión social apropiada. Todo esto en conjunto ha provocado un desarrollo anormal de la participación ciudadana y una falta de inclusión.

Los participantes llegaron a la conclusión de que para superar algunos de estos obstáculos, los gobiernos, el sector privado, y las organizaciones de la sociedad civil necesitan invertir en la capacidad organizativa de los pobres. Esto requiere la inversión en individuos a nivel microeconómico, y cambios en reglamentaciones y leyes a nivel general, para una mayor contribución al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y para el desarrollo de pequeños negocios. Exige también la promoción del espíritu emprendedor (“entrepreneurship”) como una fuerza impulsora para todos los sectores. El papel de este espíritu emprendedor, en particular para las compañías pequeñas y medianas, es un factor reconocido en la transformación del sector privado en un segmento dinámico que impulsa el crecimiento económico, crea puestos de trabajo, y fomenta la competencia, la innovación, y la productividad. Más aún, los individuos se ven motivados a innovar y buscar oportunidades de cambio social con la pasión y dedicación de un empresario, aún cuando el beneficio pecuniario sea mínimo o inexistente. La micro financiación es un ejemplo exitoso de una herramienta eficaz para el logro de metas tanto económicas como sociales de una manera empresarial. En Latinoamérica su impacto ha sido tan rentable que en el 2002 más de 70 bancos comerciales se lanzaron al mercado de la micro financiación de una manera institucionalizada y socialmente responsable.⁶

Durante el transcurso de sus debates en el Instituto Baker, los participantes encararon cuestiones críticas relacionadas con las alianzas para el desarrollo entre sectores, en una atmósfera de debate libre y abierto, y extrapolando de manera general sus experiencias en sus países de origen. Este complejo tema fue dividido

proposals that require prompt action from the three sectors.

In addition to stressing the importance of strengthening interrelations between the sectors, the fellows drew up specific recommendations to achieve partnerships that could promote development and social justice in the region.

A summary of key findings and recommendations follows. It should be noted that project fellows participated in this colloquium as individuals and not as representatives of the institutions for which they work. It also should be noted that the views contained in this report do not necessarily reflect those of the Baker Institute. Nonetheless, we believe that this report, which embodies the varied experiences and opinions of some of the Western Hemisphere's most impressive young leaders, will make a useful contribution to the current debate surrounding the role of civil society in the Americas.

A. Sector Assessments: Facing Up to Realities and Constraints

The challenges following the opening of markets, the strengthening of democracies, and the increasing impoverishment and vulnerability of large sectors of Latin America call for new forms of dialogue and actions that should stress accountability, inclusiveness, and multisectoral collaboration. However, each of the actors engaged in the development process of the region faces limitations that affect its internal structure and determine its capacity to form partnerships. The public sector with its mandate related to power and regulation, the market as the sphere for wealth generation, and civil society organizations as the plural social space for expression of ideas are all constrained. The fellows analyzed the scope and limitations of the three sectors.

1. Public Sector

The state consists of a geographically defined community and a government comprising formal

en dos partes:

1. Una evaluación de la situación actual de los sectores estatales, privados, y la sociedad civil que comprendió tanto definiciones como las restricciones más apremiantes enfrentadas por cada uno de ellos; y,
2. Un debate preliminar concentrado en propuestas específicas que exigen la acción inmediata de los tres sectores.

Además de recalcar la importancia del fortalecimiento de la interrelación entre los sectores, los participantes elaboraron recomendaciones específicas para lograr estas alianzas con el objeto de fomentar el desarrollo y la justicia social en la región.

Sigue a continuación un resumen de las determinaciones y recomendaciones fundamentales. Debe señalarse que los becarios del proyecto participaron en este coloquio en forma individual, y no como representantes de las instituciones para las que trabajan. Las opiniones de este informe no reflejan necesariamente las del Instituto Baker. De todas maneras, estamos convencidos de que este informe que comprende las variadas experiencias y opiniones de algunos de los jóvenes líderes más promisorios del hemisferio occidental constituirá una útil contribución al debate actual sobre el papel de la sociedad civil en las Américas.

A. Evaluaciones de sector: confrontar las realidades y las limitaciones

Los retos que siguieron a la apertura de los mercados, el fortalecimiento de las democracias, y el creciente empobrecimiento y vulnerabilidad de grandes sectores de Latinoamérica exigen nuevas formas de diálogo y medidas que enfatizen la rendición de cuentas, la inclusividad, y la colaboración multisectorial. Cada uno de los actores que participan en el proceso de desarrollo de la región enfrenta, sin embargo, limitaciones que afectan su estructura interna y definen su capacidad para formar alianzas. El sector público con sus obligaciones relacionadas con el poder y la reglamentación, el mercado como la esfera para la generación de riquezas, y las organizaciones de la sociedad civil como el espacio

institutions that embody political authority. The functioning of government is related to the overall environment that guarantees sovereignty and fosters the rule of law, citizen rights, and freedom to associate. It provides the environment for a range of institutions that have the competence, authority, resources, and accountability to provide public goods and services within a country.

Conversely, in the recent decade, many countries have experienced a counterintuitive reality that combines the consolidation of democracy with a growing mistrust toward and dissatisfaction with democratic institutions. A recent Gallup International Survey asked more than 50,000 people in 60 countries if their country was governed by the will of the people. Less than one-third of the respondents said yes, and only one in 10 said that their government responded to the people's will.⁷ This mistrust is enhanced by a representation constraint given that political parties are losing the allegiance of a public that is increasingly nonpartisan and skeptical about political parties as institutions.

Some authors argue that while conventional political participation in party politics seems to be falling, new forms of political engagement appear to be rising. Pippa Norris, the Paul F. McGuire Lecturer in Comparative Politics at Harvard University, argues that people are "becoming more active in new ways" and "changing patterns of civic engagement where new social movements are challenging the political order."⁸ The fellows agreed with this finding and consider that for the new generations, politics in conventional terms (secluded governments and hierarchical parties) is becoming less salient. Societies now are finding ways to organize themselves around social networks. Ecuador witnessed such a reality in 1995 with the emergence of a new social movement of indigenous peoples called Pachakutik (New State) that gained political leverage denied by the traditional political parties.

social pluralista para la expresión de ideas, están todos restringidos. Los participantes analizaron el espectro de acción y las limitaciones de los tres sectores:

1. Sector público

El estado consiste en una comunidad definida geográficamente, y un gobierno compuesto de instituciones formales que constituye la autoridad política. El funcionamiento del gobierno está relacionado con un entorno general que garantiza la soberanía, y fomenta el estado de derecho, los derechos del ciudadano, y la libertad de asociación. Crea el entorno que permite la existencia de un conjunto de instituciones que tienen la competencia, autoridad, recursos, y obligación de rendir cuentas para ofrecer al público bienes y servicios en un país.

Sin embargo, en la última década muchos países han experimentado una "realidad contradictoria", que combina la consolidación de la democracia con una creciente desconfianza y descontento con las instituciones democráticas. Una encuesta internacional Gallup reciente preguntó a más de 50.000 personas en 60 países si su país era gobernado por la voluntad popular. Menos de un tercio de los encuestados respondió afirmativamente, y solamente uno en 10 dijo que su gobierno respondía a la voluntad del pueblo.⁷ Esta desconfianza se ve intensificada por una representación limitada, ya que los partidos políticos están perdiendo la lealtad de un público cada vez menos partidario y más escéptico en cuanto a los partidos políticos como instituciones.

Algunos autores argumentan que mientras la participación política convencional en la política de partido parece estar desapareciendo, aparentan estar surgiendo nuevas formas de participación política. La doctora Pippa Norris de la universidad de Harvard opina que la gente "se está haciendo más activa de nuevas maneras" y que "hay patrones cambiantes de participación cívica por los cuales nuevos movimientos sociales están desafiando al orden político."⁸ Los participantes estuvieron de a-

Another potential source of this “governance crisis” involves a decline in institutional performance combined with new public expectations and more access to information that has altered the criteria by which people judge their governments. Citizens are demanding tangible short-term results to structural problems. In some cases, policymakers have understood these demands and have installed institutions of “horizontal accountability”⁹ that oversee the compliance of other public entities toward the rights of citizens. Such is the case of the Defensorías de los Habitantes—the countries’ ombudsmen. These advocates safeguard the proper delivery of goods and services from state agencies to the citizens.

Overcoming these constraints and rising to the challenges of the changing political environment are not easy tasks. However, it is part of the dynamic nature of democracy. The fellows believe that if political authorities focus on improving public management, professionalizing the delivery of public services, fighting corruption, and internally democratizing political parties, a new, mature state of democracy might be reached. Moreover, there is a need for voice and action at the local level. Overcentralized governments, which were inherited from Europe, are no longer valid. More consultation in the policy process is urgent. The level of public sector involvement should not be overpowering but rather should give ownership or active partnership to citizens when providing goods and services.

The state has the legitimacy for political authority, yet it should be understood as one of the several actors that influence the fate of a country. Real civic engagement should be fostered and not just used as a token for political gains.

2. *Private Sector*

The fellows agreed that the private sector has a key role in alleviating poverty. In addition to generating profits and leading managerial, organi-

... cuerdo con esta conclusión, y consideran que para las nuevas generaciones la política en términos convencionales (gobiernos aislados y partidos jerárquicos) está perdiendo importancia. Las sociedades están encontrando ahora nuevas formas de organizarse en redes sociales. Ecuador vivió esta realidad en 1995 con el surgimiento de un nuevo movimiento de pueblos indígenas llamado “Pachakutik” (Nuevo Estado) que ganó la influencia política que le habían negado los partidos políticos tradicionales.

Otra fuente potencial de esta “crisis” es el declive del rendimiento institucional, combinado con las nuevas expectativas del público y el mayor acceso a la información, provocando un cambio de los parámetros que los pueblos utilizan para juzgar a sus gobiernos. La ciudadanía exige resultados tangibles a corto plazo en la resolución de los problemas estructurales. En algunos casos, los legisladores han entendido estas demandas y han desarrollado instituciones de “rendición de cuentas horizontal”⁹ que supervisan el respeto de los derechos de los ciudadanos por parte de otras entidades públicas. Tal es el caso de las “Defensorías de los Habitantes”. Los miembros de estas entidades velan por el adecuado suministro de bienes y servicios a la ciudadanía por parte de las agencias estatales.

La superación de estas limitaciones, y enfrentar los desafíos del entorno político cambiante, no son tareas fáciles. Son, sin embargo, parte de la naturaleza dinámica de la democracia. Los participantes opinan que si las autoridades políticas se concentran en mejorar la gestión pública, profesionalizando los servicios públicos, combatiendo la corrupción, y democratizando internamente a los partidos políticos, puede alcanzarse un nuevo nivel de madurez de la democracia. Más allá de eso, existe una necesidad de expresión y acción a nivel local. Los gobiernos excesivamente centralizados, heredados de Europa, ya no son válidos. Es imperativo que haya una mayor consulta en el proceso político. El nivel de participación del sector público no debe ser abrumador, pero debe darle la responsabilidad

zational, and technological innovation, it has the potential to take a more socially responsible role. Ideally, this would go beyond simple compliance to aligning and collaborating in partnership with public and civil society players to improve the lives of the most vulnerable people.

The fellows identified certain strengths and potential for private sector contribution to social well-being but also were concerned about a number of limitations and tendencies within the sector.

There are several success stories where both multinational and domestic firms boosted local development and were profitable. In Guatemala, for example, the Confederation of Agricultural Cooperatives formed a joint venture with a Canadian private firm, and together they exported vegetables worth more than U.S. \$3 million a year and provided steady income for 100 indigenous women and more than 1,000 farmers. Another example is the positive externalities triggered by the establishment of Intel and other information technology companies in Costa Rica. These firms have created links to the education and labor sectors, providing more qualified jobs and better opportunities for income creation and life improvement in general.¹⁰

However, these examples are still far from broad achievements in human-development indicators in the region. Poverty remains an intractable problem in all countries of Latin America and the Caribbean. Economic growth could be a potential way to alleviate this reality only if it translates into income for poor people through fair and decent employment. The private sector also could empower people by providing a broad range of products and services at accessible prices. This is especially true in the case of the provision of public goods (water and sanitation) and also for accessing financial and knowledge resources (microfinance) that could unleash entrepreneurship.

Another issue that prompted much debate among

y una participación activa a los ciudadanos en el suministro de bienes y servicios.

El estado cuenta con la legitimidad para la autoridad política, pero es solamente uno de los muchos actores que influyen en el destino de un país. La verdadera participación cívica debe ser fomentada, y no utilizada simplemente con fines de ventaja política.

2. Sector privado

Los participantes estuvieron de acuerdo en que el sector privado juega un papel clave en la mitigación de la pobreza. Además de generar utilidades, y promover innovaciones de gestión, organizativas y tecnológicas, cuenta con el potencial para jugar un papel de mayor responsabilidad social. Idealmente esto debería ir más allá de un simple cumplimiento de normas hacia una alineación y asociación con los participantes públicos y civiles para mejorar conjuntamente las vidas de los más vulnerables.

Los participantes identificaron ciertas fortalezas y potencial del sector privado para contribuir al bienestar social, pero expresaron también preocupación acerca de la cantidad de limitaciones y tendencias dentro del sector.

Existen varias historias de éxito, en las cuales empresas tanto multinacionales como domésticas fomentan el desarrollo local generando utilidades al mismo tiempo. En Guatemala, por ejemplo, la Confederación de Cooperativas Agrícolas se asoció con una empresa privada canadiense, y conjuntamente exportan vegetales por un valor superior a los \$3 millones de dólares al año, generando así un ingreso estable para cien mujeres indígenas y más de 1000 granjeros. Otro ejemplo son los cambios externos positivos provocados por el establecimiento de Intel y otras compañías de tecnología de la información en Costa Rica. Estas firmas han creado conexiones entre los sectores educativos y laborales, generando más puestos de trabajo calificado y por consiguiente mejores oportunidades para la generación de ingresos y para la mejora del nivel de vida

the fellows was the potential for business engagement in ethical and sustainable development. The idea of corporate social responsibility (CSR)—defined by the European Union as “the concept when an enterprise is accountable for its impact to all relevant stakeholders”—has developed unevenly in the region, with a higher participation of multinational firms compared to domestic ones.¹¹ According to a survey carried out by Argentina’s Institute for Corporate Social Responsibility, 75% of the organizations interviewed expressed that they have yet to mainstream CSR in their daily activities; whereas another poll conducted in Brazil among 1,715 companies by the retail sectors’ largest association, the *Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil*, found that 87% of the companies reported funding and development of community focused social projects. Total expenditures amounted to about \$60 million, while 67% reported employee volunteerism, and 95% reported that social responsibility has been incorporated into the company’s strategic vision. Moreover, there is a need to integrate this concept at all levels of private activity, from large companies to small and medium enterprises.

A counterargument to this socially responsible trend is the extent to which corporate citizenship has been used as a marketing tool. According to some experts, there remain considerable weaknesses in the current social-investment area, and corporate investing in communities often is narrowly applied either geographically, or by sector, and includes a low number of quality initiatives.

The fellows agreed that private actions and partnerships with public and civil organizations, if designed with transparency and participation, add value to the sustainability of the livelihoods of those at the bottom of the pyramid. In addition, civil society needs not only better access to funding networks but also advice on how to increase and improve their services and technical know-how—an area in which the private sector can help through knowledge transfer.

en general.¹⁰

Estos ejemplos, sin embargo, están todavía muy lejos de afectar significativamente los indicadores de desarrollo humano en la región. La pobreza sigue siendo un problema abrumador en muchos países de Latinoamérica y el Caribe. El crecimiento económico puede ser una forma de aliviar esta realidad, siempre y cuando se traduzca en ingresos para los pobres a través de empleos justos y dignos. El sector privado puede también colaborar ofreciendo un amplio espectro de productos y servicios a precios accesibles. Esto es especialmente cierto en el caso del suministro de servicios públicos (agua y sanidad), y también para el acceso a recursos financieros y de información (micro financiación), que podrían fomentar el “espíritu emprendedor”.

Otro tema que estimuló mucho el debate entre los participantes es el potencial para atraer a las empresas al concepto de un desarrollo ético y sostenible. La idea de la Responsabilidad Social Corporativa (CSR por sus siglas en inglés), definido por la Unión Europea como “el concepto según el cual una empresa es responsable por su impacto antes todas las partes interesadas pertinentes”, se ha desarrollado de manera dispar en la región, con una mayor participación de empresas multinacionales que empresas domésticas.¹¹ De acuerdo con una encuesta realizada por el Instituto de Responsabilidad Social Corporativa de Argentina, el 75% de las organizaciones entrevistadas admitieron la falta de esta responsabilidad social en sus actividades diarias. Por otro lado, otra encuesta realizada en Brasil entre 1715 compañías por parte de la asociación más grande del sector minorista, la *Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil* (ADVB), concluyó que el 80% de las compañías reportaron que financian y desarrollan proyectos sociales en la comunidad, por una suma cercana a los \$60 millones de dólares. El 67% de las empresas declararon que sus empleados realizan trabajo voluntario, mientras que el 95% reportó que la responsabilidad social ha sido incorporada a la visión estratégica de la compañía. Aún más, existe la necesidad de integrar este concepto a todos los niveles de la

3. *Civil Society*

The definition of civil society is a contested one. Some considered it a self-definition according to the tax code and official registration; whereas others saw the role of civil society organizations as addressing the failures of the state and market. Some argued that civil society relates to everything outside of the political sphere. At the same time, social movements—with a mandate in advocacy and mobilization of public opinion—also could be a new expression of civil engagement with strong political impact. Such is the case of the Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra in Brazil—the Landless People’s Movement—whose goal of land reform has turned it into the largest social movement in Latin America.

For the purpose of this report, as agreed to by the 2004 fellows, civil society will be understood as the space that interacts via collaboration or confrontation with the state, market, and household with the aim of organizing the pursuit of common interests. As stated by David Lewis of the London School of Economics, it also is an umbrella concept that includes nongovernmental organizations (NGOs), trade unions, religious groups, community organizations, activist networks, media agencies, professional associations, and others.¹² The fellows identified a number of strengths and weaknesses inherent to the sector.

Civil society organizations (CSOs) are an important means through which citizenship is expressed. Civil society can be recognized by its plurality and diversity and includes social movements such as the Confederación Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia, NGOs such as Fundación Paz Ciudadana in Chile, and business-sponsored not-for-profit organizations like Instituto Ethos in Brazil. They all share the common cause of expressing values and common interests and often are concerned with advancing human development by creating a relevant social agenda, enriching the notion of citizenship and association, and building alliances with other sectors.¹³

actividad privada, tanto de las grandes compañías como de las pequeñas y medianas empresas.

Como contrapartida de esta tendencia socialmente responsable, vemos la medida en la cual este espíritu ciudadano corporativo ha sido utilizado como una herramienta de comercialización. De acuerdo con algunos expertos el área de inversión social sigue siendo todavía extremadamente débil, y la inversión corporativa en la comunidad se realiza a menudo de manera limitada, ya sea geográficamente o por sector, incluyendo un número muy bajo de iniciativas de calidad.

Los participantes estuvieron de acuerdo en que las acciones de particulares, y las alianzas con organizaciones públicas y civiles, si se diseñan de manera que exista transparencia y participación, mejora la sostenibilidad de los medios de vida para aquellos que están abajo en la pirámide social. Además, la sociedad civil no sólo necesita un mejor acceso a las fuentes de fondos, sino también asesoría para expandir y mejorar sus servicios y su conocimiento técnico—un área en la cual el sector privado puede ayudar, transfiriendo estos conocimientos.

3. *Sociedad civil*

La definición de sociedad civil suscitó controversias. Hay quienes consideran que se autodefine de acuerdo con el código impositivo y el registro oficial, mientras que otros ven el papel de las organizaciones de la sociedad civil como necesario para superar las fallas del estado y el mercado. Algunos argumentaron que la sociedad civil comprende todo aquello que queda fuera de la esfera política. Al mismo tiempo, los movimientos sociales, con su autoridad para movilizar a la opinión pública y abogar por ella, podrían también ser una nueva expresión de la participación civil con un fuerte impacto político, tal como en el caso del Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (SMT) en Brasil, cuya meta de reforma agraria lo ha convertido en el mayor movimiento social en Latinoamérica.

Por lo tanto, para los fines de este informe y en acuerdo con los participantes del 2004, la sociedad civil significará el espacio que interactúa, ya sea a

Operating between the state and the market, CSOs provide links between the sectors. They may partner with political authorities when trying to represent citizen interests, as in the case of the human rights advocacy organization Comisión Colombiana de Juristas. They may forge alliances with the private sector when they need to leverage knowledge and financial resources, as has been done by Costa Rica's Fundación Omar Dengo, which works closely with the Ministry of Education and private companies to introduce computer technologies, innovative educational programs, and new learning environments to the country's public elementary school system.

The development of the citizen sector is linked to the specific contexts within each of the countries. For example, in Argentina, there was a strong presence of human rights nongovernmental organizations after the dictatorship years. However, in the wake of the economic crisis of 2001, there is a more visible presence of NGOs working on issues related to poverty alleviation.

Nevertheless, the portrayal of civil society as the magic bullet for state and market failures is inadequate. Working together, CSOs, the private sector, and government and development organizations should develop more collaborative approaches to addressing poverty and facilitating healthy and prosperous democracies.

Despite its importance and current leading influence in an era characterized by the mistrust of political organizations, the citizen sector faces unquestionable challenges. CSOs need to evaluate their role as effective catalysts for development and implement actions to strengthen their internal management capacity. Good management is key in any type of organization and is even more important when it is developed by organizations that influence public policy and opinion as do many NGOs. They should build stronger relationships with other CSOs as this collaboration can enhance their programs by teaching best practices and

través de la colaboración o de la confrontación, con el estado, el mercado, y el hogar, con el propósito de organizar la búsqueda de intereses comunes. Tal como lo dijo David Lewis, de la Escuela de Economía de Londres (LSE), es también un concepto general que incluye organizaciones no gubernamentales (ONGs), sindicatos, grupos religiosos, organizaciones comunitarias, redes activistas, medios, asociaciones profesionales y otros.¹² Los participantes identificaron los puntos fuertes y débiles inherentes al sector.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) son también un medio importante a través del cual se expresa la ciudadanía. La sociedad civil pueda ser reconocida por su pluralidad y diversidad, e incluye movimientos sociales tales como la "Confederación Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia"; ONGs como la "Fundación Paz Ciudadana" en Chile; y organizaciones sin fines de lucro patrocinadas por la industria como el "Instituto Ethos" en Brasil. Todas ellas comparten una causa común, la de expresar valores e intereses comunes, y a menudo se interesan por fomentar el desarrollo humano, a través de la creación de una agenda social relevante, enriqueciendo así la noción de ciudadanía y asociación, y creando alianzas con otros sectores.¹³

Al operar entre el estado y el mercado, las OSCs actúan como vínculo entre los sectores. Pueden a veces asociarse con las autoridades políticas, cuando intentan representar los intereses de los ciudadanos, como en el caso de la organización "Comisión Colombiana de Juristas", que aboga por los derechos humanos, o pueden forjar alianzas con el sector privado cuando necesitan información sobre recursos financieros como la "Fundación Omar Dengo" en Costa Rica. Esta fundación trabaja estrechamente con el Ministerio de Educación y compañías privadas para introducir en el sistema escolar público primario del país la tecnología informática, programas educativos innovadores, y nuevos entornos de aprendizaje.

El desarrollo del sector ciudadano está conectado

leveraging resources.

The strength of the organizations of the third sector lies in their ability to call power holders into account. However, if they want to maintain the legitimacy that empowers them to do so, they also must be accountable to all their stakeholders. Moreover, they should be catalysts of information and best practices and engage in long-term programs that allow local organizations to increase their capability to take responsibility for their own development. Even short-term aid NGOs can incorporate into their relief plans some basic actions to help the community better respond to complex emergencies like natural disasters. Such an approach was implemented after Hurricane Mitch hit Central America in the late 1990s. The basic training on natural disasters given to the community and local organization leaders by international NGOs helped the community better respond to floods that have hit areas of the region in later years.

B. Proposals for Action: Creating Sustainable Partnerships for Development

The state of development of each country in Latin America and the Caribbean is somewhat particular to its social, political, and cultural realities. Nonetheless, the fellows agreed that all countries need to establish a long-term vision for their national development. They stressed the importance of understanding, exploring, and strengthening partnerships among civil society, the private sector, and the state to promote development with social justice.

In order to create bridges for new forms of dialogue, accountability, and multisectoral collaboration, the 2004 fellows agreed the following reforms are needed.

1. Create Legal Frameworks for Association

Freedom to associate is a prerequisite for open and democratic societies in which citizen participation shapes the emergence of civil society organizations.

al contexto específico del país. Por ejemplo, en el caso de Argentina surgió después de los años de dictadura una fuerte presencia de organizaciones no gubernamentales de derechos humanos. Sin embargo, al comenzar la crisis económica de 2001, se comenzó a apreciar una mayor presencia de las ONGs trabajando para mitigar la pobreza.

Sin embargo, resulta inadecuado describir a la sociedad civil como la “varita mágica” para superar las fallas del estado y el mercado. Trabajando conjuntamente, las OCSs, el sector privado, el gobierno y organizaciones de desarrollo, deben implementar enfoques de mayor colaboración para enfrentar la pobreza y facilitar la existencia de democracias saludables y prósperas.

El sector ciudadano, pese a su importancia y su gran influencia actual en una era caracterizada por la desconfianza hacia las organizaciones políticas, enfrenta indudables desafíos. Las OCSs necesitan evaluar su papel como catalizadores eficaces del desarrollo e implementar medidas que fortalezcan su capacidad de gestión interna. La buena administración es clave en todo tipo de organización que influye en la política pública y la opinión, tal como lo hacen muchas ONGs. Deben establecer relaciones más estrechas con otras OSCs, ya que esta colaboración puede mejorar sus programas al aprender sobre las mejores prácticas, y el aprovechamiento de recursos.

La fuerza de las organizaciones del tercer sector radica en su capacidad para exigir la rendición de cuentas de aquellos en el poder. Sin embargo, si quieren mantener la legitimidad que los autoriza a hacerlo, deben poder también rendir cuentas a todos aquellos interesados. Más aún, deben actuar como catalizadores de información y mejores prácticas e implementar programas a largo plazo que le permitan a las organizaciones locales aumentar su capacidad de asumir la responsabilidad por su propio desarrollo. Aún las ONGs que ofrecen ayuda a corto plazo pueden incorporar en sus planes algunas medidas básicas para ayudar a la comunidad a responder mejor ante emergencias complejas como un desastre natural. Este enfoque se implementó después

In many countries, restrictive civil society laws and regulations prevent the emergence of such groups and limit the mobilization of local resources to support civil society action. Nevertheless, most of the countries represented by the fellows have constitutions that safeguard the freedom of association and, therefore, provide a legal framework for third sector organizations to operate. This is the case of Chile, Colombia, and Argentina, among others.

However, there needs to be more enactment and enforcement of regulations related to the registration and disclosure of funding from civil society organizations. These mechanisms should not become a controlling factor but rather a means for further accountability. Honduras has enacted a law requiring disclosure of governance, origin, amount, and destination of funds as well as a detailed reporting on money coming from governments.

On the other hand, tax exemptions and other incentives are urgently needed for the private sector to invest in and connect with local communities, invest in poor areas, and support local initiatives, thereby nurturing civil society development and action without loss of independence from either of the sectors. The private sector also needs better regulations for furthering the development of a strong sector of small and medium enterprises.

Such regulations should be simple and transparent and should take advantage of technology to ensure full disclosure to the public and minimize ad hoc interpretations of regulations that lead to greater confusion rather than clarity. The goal is to have suitable regulations that do not become a burden to any of the parties. It is important that in the process of drafting such legal measures, the opinions of the third sector are taken into account.

2. Develop Incentives for Better Access to Resource Mobilization for Cross-Sectoral Work

Access to resources and achieving financial sustainability are key to the effectiveness of the citizen sector. Tax incentives have consistently shown

de que el huracán Mitch devastara a América Central a fines de los noventas. La capacitación básica sobre desastres naturales ofrecida a la comunidad y a los líderes de organizaciones locales ha ayudado a la comunidad a responder mejor ante las inundaciones que han azotado a la subregión en años posteriores.

B. Propuestas de acción: la creación de alianzas sostenibles para el desarrollo

El estado de desarrollo de cada país en Latinoamérica y el Caribe, está en cierta medida ligado a su realidad política y cultural. En todo caso, los participantes estuvieron de acuerdo en que todos los países necesitan establecer una visión a largo plazo para su desarrollo nacional y enfatizaron la importancia de extender, explorar, y fortalecer alianzas entre la sociedad civil, el sector privado, y el estado, para promover un desarrollo con justicia social.

Los participantes del 2004 acordaron que para poder tender los puentes que faciliten una nueva forma de diálogo, la rendición de cuentas, y la colaboración multisectorial, son necesarias las siguientes reformas:

1. Creación de marcos legales para la asociación

La libertad de asociación es un prerrequisito para una sociedad abierta y democrática, en la cual la participación ciudadana lleva al surgimiento de organizaciones de la sociedad civil. En muchos países, leyes y reglamentaciones restrictivas de la sociedad civil impiden el surgimiento de estos grupos y limitan la movilización de recursos locales para apoyar la acción de la sociedad civil. Sin embargo, la mayoría de los países representados por los participantes cuentan con constituciones que salvaguardan la libertad de asociación, y por lo tanto establecen un marco legal para que las organizaciones del tercer sector puedan operar. Esto es así en Chile, Colombia, y Argentina, entre otros.

Es necesario, sin embargo, que se implementen y se apliquen reglamentaciones que rijan el registro y la divulgación de los medios de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil. Estos mecanismos no deben transformarse en un factor de control, sino

to be an important way to attract funding from private donors. This clearly has been the case in developed countries of the region such as the United States and Canada. In the specific case of the United States, which to a certain extent relies on the privatization of charitable giving as an important component of its assistance to the poor, the mechanism of choice that has allowed this to happen is tax deductions. As stated in the 2001 Independent Sector's *Giving and Volunteering in the United States* series, individual giving in the United States amounts to almost \$240 billion a year, almost five times more than the yearly \$50 billion provided by the international development agencies.¹⁴

In Latin America, there should be incentives in place for wealthy citizens to increase their participation in strategic philanthropy and social investing. Furthermore, beyond financial resources, human knowledge and its dissemination is another priceless currency that could add value to public and civil society organizations. Governments could issue tax certificates for pro bono work, as is currently done in Canada. This would potentially increase the knowledge transfer within sectors. It is clear that not all countries of the Latin American region might be able to let go of the potential revenue generated by taxes, but giving also could leverage opportunities for those who are outside of the formal economy and might subsequently become contributing taxpayers.

Besides incentives to mobilize financial resources, there also should be ways to increase volunteerism. In the case of Colombia, students carry out a certain number of hours of community work as a requirement for graduation, and in Chile, a strategic project called Servicio País, which allocates young graduates to work in social and economic development projects in vulnerable communities, is embedded in the national plan for poverty alleviation.

más bien en un medio para fomentar una mayor rendición de cuentas. Honduras ha redactado una ley que exige que la administración revele el origen, monto y destino de los fondos, y que presente además un detallado reporte en caso de dinero proveniente del gobierno.

Por otro lado, las exenciones impositivas y otros incentivos son una necesidad urgente para que el sector privado invierta y se conecte con las comunidades locales, invierta en áreas pobres, apoye iniciativas locales y, de esta manera, promueva el desarrollo y la acción de la sociedad civil sin que ninguno de los sectores pierda su independencia. El sector privado necesita también mejores reglamentaciones para promover el desarrollo de un fuerte sector de pequeñas y medianas empresas.

Estas reglamentaciones deben ser simples y transparentes, y en lo posible aprovechar la tecnología para mantener totalmente informado al público sobre sus actividades y para minimizar interpretaciones *ad hoc* de la ley que lleven a mayor confusión en vez de aclarar las cosas. La meta es que existan reglamentaciones adecuadas que no se transformen en una carga para ninguna de las partes interesadas. Es importante que como parte del proceso de elaboración de tales medidas legales, las opiniones del tercer sector sean tomadas en cuenta.

2. Desarrollo de incentivos para un mejor acceso a la movilización de recursos en el trabajo multisectorial

Tener acceso a los recursos y lograr la sostenibilidad económica son factores claves en la eficacia del sector ciudadano. Los incentivos impositivos han demostrado ser una forma importante de atraer fondos de donantes privados. Este caso se ha dado claramente en los países desarrollados de la región tales como los Estados Unidos y Canadá. En el caso específico de los Estados Unidos, que depende en cierta medida de la privatización de las donaciones caritativas como un importante componente de su ayuda a los pobres, el mecanismo preferido que ha permitido que esto ocurra son las deducciones impositivas. Tal como se indica en la serie del año

3. Establish Standards for Accountability

All three sectors face challenges on issues related to accountability and transparency. Governments have faced illegitimacy following the unearthing of corruption at all levels. Civil society organizations have mixed audiences and few means to report their impact, and the private sector has been forced to increase its ethical practices as well as its corporate governance standards.

Therefore, the fellows believe that civil society should establish a new standard of transparency. For instance, civil society organizations should create mechanisms for accurate data collection and reporting to donors and beneficiaries. Moreover, they need to institute basic management standards within their own organizations and solidify their strategy, accounting systems, organizational structures, and staff skills. Others also could adopt a code of conduct as a means to self-regulate their practices.

Today's technological advancements make accountability more accessible to a wider public, allowing transparency to be monitored through the Internet. Governments should carry out standardized practices to assess the achievements of each institution's development plans. This feedback could serve to make necessary improvements—or changes in the case of failures. Citizens should then have access to these reports, and the progress of each policy should be widely disseminated.

In the sphere of the private sector, compliance to international standards, such as the UN Global Compact of the recently created Global Reporting Initiative, is a beginning in creating pressure to become more responsible and responsive. Positive compliance on ethical grounds also could be leveraged by open transparency regarding companies' genuine commitment to sustainable development, with a sharp concentration on corporate governance and transparency.

2001 del Sector Independiente titulada *La Caridad y el Trabajo Voluntario en Los Estados Unidos* las donaciones individuales en los Estados Unidos suman casi \$240 mil millones de dólares por año, casi cinco veces más que los 50 mil millones anuales proporcionados por las agencias internacionales de desarrollo.¹⁴

En Latinoamérica deberían existir incentivos para que los ciudadanos con más recursos puedan aumentar su participación en la filantropía estratégica y la inversión social. Más allá de los recursos financieros, el conocimiento humano y su divulgación es otro elemento valioso que podría agregar valor a las organizaciones públicas y de la sociedad civil. Los gobiernos podrían emitir certificados impositivos por trabajo “pro-bono” tal como se hace actualmente en Canadá, incrementando la transferencia de conocimiento entre sectores. Queda claro que no todos los países de Latinoamérica podrían prescindir de los recursos potenciales generados por los impuestos, pero estas donaciones podrían también multiplicar las oportunidades para aquellos que están fuera de la “economía formal”, que pasarían así a ser contribuyentes impositivos.

Además de incentivos para movilizar recursos financieros, también debería haber formas de fomentar el trabajo voluntario. En Colombia por ejemplo, los estudiantes deben cumplir un número de horas de trabajo comunitario como un requisito para su graduación, y en Chile se ha desarrollado un proyecto estratégico, comprendido en el plan nacional para la mitigación de la pobreza, llamado “Servicio País” que destina a jóvenes graduados a trabajar en proyectos de desarrollo social y económico en las comunidades necesitadas.

3. Establecimiento de normas para la rendición de cuentas

Los tres sectores enfrentan retos en cuanto a la rendición de cuentas y la transparencia. Algunos gobiernos han enfrentado cuestiones de ilegitimidad al descubrirse la corrupción en todos los niveles. Las organizaciones de la sociedad civil tienen un público variado y pocos medios para reportar su impacto, y el sector privado se ha visto forzado a cumplir con prácti-

4. Increase Access to Policy-Making Participation

Citizen participation has been incorporated into the discourse of the Latin American democratic governments. As established by the new Secretariat for Institutional Reform and Democratic Strengthening of Argentina, consultation and formal participation in councils or committees coexist with informal practices sometimes created as a reaction to citizens' pressure, as is the case in the Bahamas and Suriname. Political parties are becoming aware of their loss of representativeness and are shifting from confrontation to dialogue with NGOs, beginning what some called a "bottom-up" approach.

However, the fellows concluded that the actual incorporation of citizens' voices in policy making, evaluation, and public consultation is still in its infancy. Despite the advances at the local level, there remains much to be done to make the process open and transparent. Thus, governments need to establish incentive mechanisms to allow private sector and citizen participation in social policy at all levels of government. Moreover, the private sector also must be brought into the policy process, ensuring the voice of small and medium enterprises as well as micro-entrepreneurs.

Sectoral consultation should take place when designing, implementing, and evaluating public policies that concern the urgent needs of experts and academics as well as the end users. This approach has been applied when drafting health, education, and environmental policies in Colombia and Saint Lucia, where consultation recently has been mainstreamed and institutionalized.

5. Identify Opportunities for Collaboration and Dissemination of Best Practices

As indicated in the study of the United Nations mentioned earlier, most of the current actions for development involve more than one of the three sectors. The study states, "Where the private sector is taking a more active stance on sustainable development, it is often with civil society raising

cas más éticas y una mejor gestión corporativa.

Los participantes opinan, por lo tanto, que la sociedad civil debería establecer un nuevo estándar de transparencia. Deberían crear, por ejemplo, mecanismos para una recolección de datos que permita la elaboración de informes precisos para los donantes y beneficiarios. Más aún, necesitan implementar estándares básicos de gestión dentro de sus propias organizaciones y solidificar su estrategia, sus sistemas contables, estructuras organizativas y la capacidad de su personal. Otras podrían adoptar también un Código de Conductas como medio para autorregular sus actividades.

Hoy en día, el avance de la tecnología hace que la rendición de cuentas sea accesible a un público más amplio, al poder monitorear la transparencia a través de Internet. Los gobiernos deberían implementar prácticas estandarizadas para evaluar el cumplimiento de los planes de desarrollo de cada institución. Esta retroalimentación serviría para hacer las mejoras o cambios necesarios en caso de fallas. La ciudadanía debería también tener acceso a estos informes y debería haber una amplia difusión del progreso de cada política.

En la esfera del sector privado, el cumplimiento de normas internacionales tales como el Convenio Global de la recientemente creada Iniciativa de Reporte Global de las Naciones Unidas representa un primer paso en la exigencia de volverse más responsable. El cumplimiento positivo sobre una base ética podría ser mejorado también por medio de una transparencia abierta que demuestre el compromiso genuino de la compañía con el desarrollo sostenible, con un foco intenso en la gestión y la transparencia corporativa

4. Un mejor acceso a la participación en la elaboración de políticas.

La participación de la ciudadanía ha sido incorporada al discurso de los gobiernos democráticos latinoamericanos. La consulta o la participación formal en consejos o comités, tal como lo establece la nueva Secretaría de Reforma Institucional y Fortalecimiento Democrático de Argentina, coexiste con prácticas informales creadas a veces como una reacción a la

the profile of the issue. Where governments are implementing regulatory reform, it may be in direct consultation with representatives of the private sector.”¹⁵ Therefore, this framework of broader cooperation should be increased, identifying opportunities for collaboration in areas such as knowledge transfer, capacity building, and dissemination of best practices.

Academia could take a leading role on this front by bridging the current gap between theory and practice, which is the result of university isolation and knowledge fragmentation. A regional effort to overcome such reality and disseminate cross-sector cooperation practices is being implemented by the Social Enterprise Knowledge Network. This academic coalition was formed to address the need of generating intellectual capital developed in the region itself through the participation of a group of leading Latin American business schools and the Harvard Business School in partnership with the AVINA Foundation. Media also could help disseminate, and in some cases, act as a watchdog of bad practices to extend the accountability reach of the sectors.

Intergovernmental organizations have an important role in providing a platform for discussion, networking, interaction, and sharing best practices between the sectors. This would enhance their capacity to make productive use of the enormous amount of knowledge they generate, which generally has very limited reach. The goal of the United Nations Development Program to carry out human development reports with participation of all sectors is an indicator of the potential these efforts could have in aligning the sectors into one strategic vision for improving the lives of citizens in each country.

Governments and the private sector could share ways to leverage NGO-led projects developed at a small scale and take them to large and national scale. This would be a way of mainstreaming some of the benefits of social entrepreneurship into policymaking and could have a major impact on the way

presión de los ciudadanos, tal como en el caso de Bahamas y Surinam. Los partidos políticos se están dando cuenta de la pérdida de su representatividad, y están cambiando la confrontación con las ONGs por el diálogo, comenzando con lo que algunos llaman un enfoque “desde abajo”.

Los participantes, sin embargo, llegaron a la conclusión de que una verdadera incorporación de la voz de los ciudadanos en la elaboración de políticas, su evaluación, y la consulta pública, está todavía en su infancia. Pese al progreso logrado a nivel local aun queda mucho por hacer para transformarlo en un proceso abierto y transparente. Los gobiernos necesitan, por lo tanto, establecer mecanismos de incentivos que le permitan al sector privado y a la ciudadanía participar en la elaboración de políticas sociales en todos los niveles de gobierno. Más aún, el sector privado también debe ser incorporado al proceso político, asegurando que se escuche la voz tanto de empresas medianas y pequeñas como la de los micro empresarios.

Debe existir una consulta sectorial cuando se diseñan, implementan, y evalúan políticas públicas, respondiendo a las necesidades urgentes expresadas por los expertos, los académicos, así como los usuarios finales. Este enfoque ya ha sido aplicado en la elaboración de políticas de salud, educación, y ambientales, en Colombia y Santa Lucía, donde los mecanismos de consulta han sido recientemente formalizados e institucionalizados.

5. Identificar oportunidades para la colaboración y la diseminación de información sobre las buenas y malas prácticas

Tal como lo indica el estudio de las Naciones Unidas mencionado anteriormente, la mayoría de las medidas encaradas actualmente para el desarrollo involucran a más de uno de los tres sectores [...] “En los casos en que el sector privado está desempeñando un papel más activo en el desarrollo sostenible, a menudo la sociedad civil es la que más publicita el tema. Cuando los gobiernos implementan reformas reglamentarias, lo pueden hacer consultando directamente a los representantes

knowledge is transferred across sectors. This is the case of ProMujer, a Mexican microfinance institution, which, by joining efforts with local governors and federal funds as well as with private companies, has been able to replicate microcredit programs in several Mexican towns, multiplying the programs' social impacts. Pro Mujer has established similar programs in Bolivia, Peru, and Nicaragua.

Overall, these macro recommendations will be successful only if specific leadership coalitions take responsibility for coordinating the key players and elements of these systemic partnerships and the ecosystem in which they exist. In the past, the most effective outcomes for designing incentives and raising visibility and accountability have been found to be inclusive and responsive at every stage.

Nevertheless, one must acknowledge that, in practice, this is not an easy task since it will challenge the established norms and comfort zones of many traditional leaders who might view this as a threat to their own power. C. K. Prahalad, professor of social policy at the London School of Economics, says the symbiotic nature of these relationships could lead to rapid development, but he adds that the dilemma for policy makers is clear: if we cannot pick one sector for special attention, how do we mobilize the whole system?¹⁶

There is no doubt that building partnerships to promote sustainable development in the region is a dynamic endeavour, and the recommendations above are only an effort to share some of the corrective actions that all three sectors need to become more effective in creating social change. However, as indicated in other reports of the Americas Project Colloquiums, it is important to keep in mind that all strategies for action mentioned in this report should be shaped according to the particular experiences and characteristics of each country in Latin America and the Caribbean. At the same time, all parties should avoid a rigid imposition of a single model on a region marked by great diversity within and between the countries.

del sector privado".¹⁵ Por lo tanto, este marco de referencia para una cooperación más amplia debería crecer por medio de la identificación de oportunidades para la colaboración en áreas tales como la transferencia de conocimientos, capacitación, y difusión de mejores prácticas.

El sector educativo podría también asumir un papel primordial en este frente ayudando a superar la brecha entre la teoría y la práctica, resultado del aislamiento universitario y la fragmentación del conocimiento. La Social Enterprise Knowledge Network (SEKN- Red del conocimiento de la empresa social) se ha dedicado a superar esta realidad y diseminar prácticas de cooperación entre sectores a nivel regional. Esta coalición académica se formó para responder a la necesidad de generar capital intelectual desarrollado en la misma región, a través de la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes de Latinoamérica y la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School) conjuntamente con la Fundación AVINA. Los medios de difusión, podrían también difundir y ayudar a difundir y, en algunos casos, "vigilar" que no existan malas prácticas, para así extender la responsabilidad de rendición de cuentas de los sectores.

Las organizaciones intergubernamentales juegan un importante papel al suministrar una plataforma para la discusión, el establecimiento de conexiones, la interacción, y la difusión de las mejores prácticas entre los sectores. Esto mejoraría su capacidad de utilizar de manera productiva la enorme cantidad de conocimiento que generan, y que tiene generalmente un alcance muy limitado. La iniciativa del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas para elaborar los Informes de Desarrollo Humano con la participación de todos los sectores es un indicador del potencial que estos esfuerzos podrían tener para alinear a los sectores en una visión estratégica, con el fin de mejorar las vidas de los ciudadanos en cada país.

Los gobiernos y el sector privado podrían compartir formas de promover proyectos dirigidos por las ONGs, desarrollados en pequeña escala, llevándolos a una escala mayor e incluso nacional. Esta sería una forma de

The Fellows of the Americas Project 2004 were Federico Vargas Beltran (Argentina), Philip Simon (Bahamas), Cecilia Barja (Bolivia), Andres Pablo Falconer (Brazil), Jorge Frei (Chile), Virgilio Barco Isakson (Colombia), Gloriana Guillen Fischel (Costa Rica), Angel Medina (Ecuador), Hector Alejandro Palma Cerna (Honduras), Armando Laborde (Mexico), Juan Infante Alosilla (Peru), Radjje Rishmadewie (Suriname), Kimberly Cenac-Phulgence (Saint Lucia), and Peter A. Quilter (United States).

The panelists were Luis E. Guisti, senior advisor at the Center for Strategic and International Studies; Muni Figueres, former Inter-American Bank executive and Costa Rican trade minister; J. Phillip Samper, co-founder, Gabriel Venture Partners; and Paul M. Sully, project director, Youth Trust, Education Development Center. Moderators of working sessions with the fellows were Andres Dussan, country director, Ashoka; Henry Dietz, professor, Department of Government, University of Texas at Austin; and Douglas Schuler, associate professor, Jesse H. Jones Graduate School of Management, Rice University.

Henry González was the author of this report, Erika de la Garza served as its editor, and Virgilio Barco I., Andrés P. Falconer, and Federico Vargas B. provided additional assistance.

NOTES

¹ UN Commission on the Private Sector and Development. *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. UNDP, 2004.

² Figures based on 2002 statistics from the United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).

³ World Bank. *World Development Report*, 2001.

⁴ The term was popularized in the last decade by the work of James Coleman and Robert Putnam.

⁵ Narayan, D. *Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty*. World Bank Paper, 1999.

⁶ The Microfinance Information Exchange (www.mixmarket.org).

⁷ United Nations Development Program (UNDP). *Human Development Report*, 2002.

⁸ Norris, P. *Critical Citizens: Global Support for Democratic Government*. New York: Oxford University Press, 1999.

⁹ Term used by political scientist Guillermo O'Donnell, Notre Dame University.

llevar algunos de los beneficios del espíritu de empresa social a la elaboración de políticas, y podría tener un impacto importante sobre la forma de transferir conocimientos entre sectores. Así ha ocurrido con ProMujer, una institución mexicana de microfinanciación, que al aunar esfuerzos con gobernadores locales y fondos federales, así como también compañías privadas, ha podido replicar programas de microcrédito en varias ciudades mexicanas, multiplicando así el impacto social del programa. Más aún, Pro Mujer ha establecido programas parecidos en Bolivia, Perú, y Nicaragua.

En términos generales, estas “macro” recomendaciones tendrán éxito únicamente si coaliciones líderes específicas asumen la responsabilidad de coordinar a los participantes y elementos clave de estas alianzas sistémicas junto con el ecosistema en el que existen. Se ha comprobado que los mejores resultados en el diseño de incentivos y en el aumento de la visibilidad y de la rendición de cuentas se deben a acciones incluyentes y que responden a las necesidades de todas las diferentes etapas.

Se debe reconocer, sin embargo, que en la práctica esto no es tarea fácil, ya que desafía normas establecidas y la complacencia de muchos de los líderes tradicionales que pueden considerar esto como una amenaza a su autoridad. El Dr. C.K. Prahalad, profesor de política social en la Escuela de Economía de Londres, habla de como la naturaleza simbiótica de estas relaciones podría llevar a un desarrollo rápido, pero indica que el dilema para los que elaboran políticas es claro: si no podemos prestarle especial atención a un sector, ¿cómo movilizar a todo el sistema?¹⁶

Sin ninguna duda, la formación de alianzas para fomentar un desarrollo sostenible es una empresa dinámica, y las recomendaciones anteriores reflejan simplemente un esfuerzo por compartir algunas de las recomendaciones de medidas correctivas que los tres sectores deben tomar para transformarse en agentes más eficaces del cambio social. Sin embargo, como ya se ha indicado en otros informes de Coloquios del Proyecto de las Américas, es importante tener en cuenta que todas las estrategias para la implemen-

¹⁰ These examples and some of arguments in this section are discussed in more detail in the UN report *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. UNDP, 2004.

¹¹ European Commission Green Paper. "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility," July 2001.

¹² Lewis, D. "Civil Society" in ed. T. Forsyth, *Encyclopedia of Development Studies*. London: Routledge. 2004, forthcoming.

¹³ Cheng Lo, R. *The Role of Civil Society in Development Processes: A Multi-Stakeholder Dialogue*. ISTR Occasional Report, 2003.

¹⁴ Giving and Volunteering in the United States. Independent Sector, November 2001

¹⁵ UN Commission on the Private Sector and Development, 2004.

¹⁶ Prahalad. C. K. *Fortune at the Bottom of the Pyramid*, 2004.

tación de las medidas mencionadas en este informe deberían ser diseñadas de acuerdo a las experiencias y características particulares de cada uno de los países de Latinoamérica y el Caribe. Del mismo modo, todas las partes deberían evitar imponer un modelo rígido único a una región que se destaca por una gran diversidad entre países y aún dentro de un mismo país.

Los participantes del Proyecto de las Américas 2004 fueron: Federico Vargas Beltran (Argentina), Philip Simon (Bahamas), Cecilia Barja (Bolivia), Andrés Pablo Falconer (Brazil), Jorge Frei (Chile), Virgilio Barco Isakson (Colombia), Gloriana Guillen Fischel (Costa Rica), Angel Medina (Ecuador), Hector Alejandro Palma Cerna (Honduras), Armando Laborde (México), Juan Infante Alosilla (Perú), Radjje Rishmadewie (Suriname), Kimberly Cenac-Phulgence (Saint Lucia) y Peter A. Quilter (Estados Unidos de América).

Los panelistas fueron Luis E. Guisti, Asesor Senior del Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales, Muni Figueres, Ex Ejecutiva del Banco Interamericano de Desarrollo y Ministra de Comercio de Costa Rica, J. Phillip Samper, Socio fundador de Gabriel Venture Partners, y Paul M. Sully, Director de Proyecto de "Youth Trust", Centro de desarrollo educativo. Los moderadores de las sesiones de trabajo con los participantes fueron Andrés Dussan, Director de Ashoka en Canadá, el Dr. Henry Dietz, Profesor del Departamento de Gobierno de la Universidad de Texas en Austin, y el Dr. Dough Schuler, Profesor Adjunto de la Facultad de Estudios de postgrado Hesse H. Jones, Universidad Rice.

Henry González fue el autor de este informe, Erika de la Garza la editora, y Virgilio Barco I., Andrés P. Falconer, y Federico Vargas B. brindaron ayuda adicional.

NOTAS

¹ Comisión de la ONU sobre el sector privado y el desarrollo. *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. UNDP, 2004.

² Cifras basadas en estadísticas de 2002 de la Comisión Económica de la ONU para Latinoamérica y el Caribe (ECLAC).

Our website at <http://www.bakerinstitute.org> provides further information about the Baker Institute. For other inquiries and address changes, we may be reached at 713-348-4683, by fax at 713-348-5993, or by e-mail at bipp@rice.edu.

- ³ Banco Mundial. Informe 2001 sobre el desarrollo mundial.
- ⁴ Este término fue popularizado en la última década por el trabajo de James Coleman y Robert Putnam (EEUU).
- ⁵ Narayan, D. *Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty*. Estudio del Banco Mundial, 1999.
- ⁶ Bolsa de Información sobre Microfinanciación (www.mixmarket.org).
- ⁷ Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP). *Informe sobre Desarrollo Humano*, 2002.
- ⁸ Norris, P. *Critical Citizens: Global Support for Democratic Government*. New York: Oxford University Press, 1999.
- ⁹ Término utilizado por el politólogo Guillermo O'Donnell, Notre Dame University, Indiana, EEUU.
- ¹⁰ Estos ejemplos y algunos de los argumentos de esta sección se exploran en mayor detalle en el informe de la ONU *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*. UNDP, 2004.
- ¹¹ European Commission Green Paper. "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility," julio, 2001.
- ¹² Lewis, D. "Civil Society" in ed. T. Forsyth, *Encyclopedia of Development Studies*. London: Routledge, 2004.
- ¹³ Cheng Lo, R. *The Role of Civil Society in Development Processes: A Multi-Stakeholder Dialogue*. ISTR Occasional Report, 2003.
- ¹⁴ Giving and Volunteering in the United States. Independent Sector, noviembre 2001.
- ¹⁵ Comisión de la ONU sobre el sector privado y el desarrollo, 2004.
- ¹⁶ Prahalad. CK. *Fortune at the Bottom of the Pyramid*, 2004.
-
-



JAMES A. BAKER III INSTITUTE
FOR PUBLIC POLICY-MS40
RICE UNIVERSITY
P.O. Box 1892
HOUSTON, TEXAS 77251-1892

NON-PROFIT ORG.
U.S. POSTAGE
PAID
HOUSTON, TEXAS
PERMIT NO. 7549