

# Cooperar para Cooperar:

trabajo en red para aumentar el impacto.

Tendiendo puentes desde la Red Argentina para la  
Cooperación Internacional (RACI) hacia América Latina





Red Argentina para la  
Cooperación Internacional

## Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto

Tendiendo puentes desde la Red Argentina para la  
Cooperación Internacional (RACI) hacia América Latina

Año 2012

Iniciativa apoyada por la Embajada de Finlandia en la Argentina



EMBAJADA DE FINLANDIA  
BUENOS AIRES



Correa, Guillermo

Cooperar para cooperar, trabajo en red para aumentar el impacto: tendiendo puentes desde la Red Argentina para la Cooperación Internacional - RACI- hacia América Latina / Guillermo Correa; con colaboración de Mariana Spallato; dirigido por Florencia Álvarez. - 1a ed. - Buenos Aires: Red Argentina para la Cooperación Internacional, 2012.

200 p.; 25x17 cm.

ISBN 978-987-24723-2-0

1. Relaciones Internacionales. I. Spallato, Mariana, colab. II. Álvarez, Florencia, dir. III. Título

CDD 327

Fecha de catalogación: 30/08/2012

Está prohibida la venta de la presente publicación. La misma es de distribución gratuita.

Está permitida su fotocopia y reproducción.

Copyright Red Argentina para la Cooperación Internacional

Avenida Córdoba 795, 8º piso, oficina 15

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Tel: (0054 11) 5032-7432

[info@raci.org.ar](mailto:info@raci.org.ar) / [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

Primera Edición

2012

#### Idea - Autor

Guillermo Correa

#### Dirección del proyecto

Florencia Álvarez

#### Equipo de Investigación

Florencia Álvarez

Karina Kalpschtrej

Leonardo Jurjevich

Mariana Spallato

#### Diseño y Diagramación

Veoestudio

#### Edición y Corrección

Dolores Sosa

#### Consejo de Honor (*por orden alfabético*)

Asociación Conciencia

Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)

Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)

Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI)

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

Fundación Cambio Democrático

Fundación Compromiso

Fundación Cruzada Patagónica

Fundación Desarrollar Argentina

Fundación Huésped

Fundación Poder Ciudadano

Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES)

Fundación Vida Silvestre Argentina

HelpArgentina

Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)

#### Comité Ejecutivo (*por orden alfabético*)

#### Período mayo 2009 - abril 2010

Asociación Conciencia, María Figueras Bielsa,

Vice-presidente

Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA),

Daniel Pomerantz, Director Ejecutivo

Fundación Compromiso, Mariana Lomé,

Directora Ejecutiva

Fundación Huésped, Kurt Frieder, Director

Ejecutivo

HelpArgentina, Bob Hannan, Director Ejecutivo

#### Período mayo 2010 - abril 2011

Asociación Conciencia, María Figueras Bielsa, Presidente

Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA),

Daniel Pomerantz, Director Ejecutivo

Fundación Cambio Democrático, Pablo

Lumerman, Director Ejecutivo

Fundación Poder Ciudadano, Hernán Charosky, Director Ejecutivo

Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires), Emilio Xarrier, Gerente General

#### Participación Extraordinaria

Fundación Huésped, Kurt Frieder, Director Ejecutivo

#### Período mayo 2011 - octubre 2012

Fundación Cambio Democrático, Pablo

Lumerman, Director Ejecutivo

Fundación Cruzada Patagónica, Matías Dumais, Director Ejecutivo

Fundación Poder Ciudadano, María Batch, Miembro del Consejo de Administración

Fundación Vida Silvestre Argentina, Diego Moreno, Director Ejecutivo

Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires), Emilio Xarrier, Gerente General

#### Participación Extraordinaria

Fundación Huésped, Kurt Frieder, Director Ejecutivo

**Asamblea de Socios (*por orden alfabético*)**

AFS Programas Interculturales  
Aldeas Infantiles SOS Argentina  
ALPI Asociación Civil  
Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)  
Asociación Civil ANDAR  
Asociación Civil Cascos Verdes  
Asociación Civil Grupo Puentes  
Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)  
Asociación Conciencia  
Asociación Juventus Lyrica  
Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)  
Asociación por los Derechos Civiles (ADC)  
Católicas por el Derecho a Decidir (CDD)  
Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)  
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)  
Cimientos  
CRISOL Proyectos Sociales  
Educación, Ambiente y Territorio (EA+T)  
Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA)  
FAVIM Acción Ciudadana  
Federación de Círculos Católicos de Obreros (FCCO)  
Foro de Periodismo Argentino (FOPEA)  
Foro Permanente para la Educación, la Ciencia y la Cultura por la Paz (FOPAZ)  
Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN)  
Fundación Banco de Bosques  
Fundación Cambio Democrático  
Fundación Ciudadanos del Mundo  
Fundación Claritas  
Fundación Compromiso  
Fundación Cruzada Argentina  
Fundación Cruzada Patagónica  
Fundación Desarrollar Argentina  
Fundación Directorio Legislativo  
Fundación Ejercicio Ciudadano

Fundación Forge  
Fundación Huésped  
Fundación Impulsar  
Fundación Kaleidos  
Fundación Manos Abiertas  
Fundación Metáfora para el Desarrollo Sustentable y la Cooperación Internacional  
Fundación para la Salud Materno Infantil (FUNDASAMIN)  
Fundación ph 15  
Fundación Poder Ciudadano  
Fundación por un Piberío Integrado (PUPI)  
Fundación Pro Vivienda Social  
Fundación Reciduca  
Fundación Sagrada Familia  
Fundación Sur Argentina  
Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES)  
Fundación Tzedaká  
Fundación Uniendo Caminos  
Fundación Vida Silvestre  
HelpArgentina  
Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (INECIP)  
Intercambios Asociación Civil  
Liga Argentina de Lucha contra el Cáncer (LALCEC)  
MALBA- Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)  
MiNU Asociación Civil  
Red de Acción Política (RAP)  
Res non Verba

**Consejo Asesor del Proyecto**

Carlos March, Representante, Fundación AVINA  
Constanza Galli, Gerente de Proyectos de Cooperación, Embajada Británica  
Fernando Frydman, Vicepresidente de AEDROS, Director del Centro de Management Social  
Gabriel Berger, Profesor - Director del Centro de Innovación Social, Universidad de San Andres (UdeSA)

Gabriela Sbarra, Coordinadora del Servicio de Enlace y Asesoramiento Local (SEAL) en la Argentina, Inter-American Foundation (IAF)  
Gastón Wright, Director Changemakers Latin America - Global Fellowship, Ashoka – Changemakers  
Lisa Davidson, Tercer Secretario y Vicecónsul, Embajada de Australia  
Mariano De Donatis, Senior Global Stakeholder Engagement & Regional Outreach Officer, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation  
Mary Rose, Segundo Secretario, Embajada de Canadá

**Participación a distancia (*por orden alfabético*)**

Rose T. Rakas, Mission Director, Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) – Paraguay  
Anabel Cruz, Directora, Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)  
Sophie Miller, Asistente de programas para Latinoamérica y el Caribe, National Endowment for Democracy (NED)  
Ángel Alonso, Manager de la Oficina del Secretario General, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)  
Zakaria El Goumiri, Coordinador, Red Interamericana de Cooperación (CooperaNet), Organización de los Estados Americanos (OEA)  
Emily Tangarife, Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI), Red Interamericana de Cooperación (CooperaNet), Organización de los Estados Americanos (OEA)  
Alejandro Salas, Director para las Américas, Transparency International

**Comisión de Trabajo compuesta por miembros de RACI (*por orden alfabético*)**

Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ), Rebecca Hinely, Desarrollo de Programas  
Asociación por los Derechos Civiles (ADC), Álvaro Herrero, Director Ejecutivo

Católicas por el Derecho a Decidir, María Eugenia Olmos, Responsable del Área Búsqueda de Fondos  
Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Victoria Wigodzky, Directora de Desarrollo  
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Inés Castro Almeyra, Directora del Área de Desarrollo Institucional  
Cimientos, Agustina Cavanagh, Directora Ejecutiva  
Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), Natalia Gherardi, Directora Ejecutiva  
Federación de Círculos Católicos de Obreros (FCCO), Paula Celestino, a cargo del Departamento de Prensa y Difusión, y miembro del Área de Relaciones Institucionales  
Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN), María Eugenia Di Paola, Directora Ejecutiva  
Fundación Cambio Democrático, Victoria Matamoro, Coordinadora del Programa de Gestión del Conocimiento  
Institucional Fundación Forge, Patricia Pérez, Directora Ejecutiva  
Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (INECIP), Helena Arteaga, Co-coordinadora

**RACI | Equipo de Trabajo**

Guillermo Correa

Coordinador Ejecutivo

Daniel Levin Frieder

Coordinador de Proyectos

Florencia Álvarez

Coordinadora de Proyectos

Karina Kalpschtrej

Asesora Metodológica

Dolores Sosa

Asesora en Comunicación y Prensa

María Victoria Ciccola

Comunicación y Prensa

Carolina Peccin

Área de Socios

Leonardo Jurjevich

Asistente de la Coordinación Ejecutiva

Paula Rodríguez Patrinos

Consultora de Investigación

Yael Richardi

Enlace Administrativo Contable - Fundación

Huésped

**Voluntarios que colaboraron con el proyecto**

Amanda Petretta

Baptista Baptiste Charzat

Leó Berthe

Mariana Pauluzzi

Marion Bosviel

Paula Dotti

# Información Institucional

**Nuestra filosofía**

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) está conformada por organizaciones no gubernamentales, apartidarias, independientes y sin fines de lucro que buscan transformar la realidad social de la República Argentina a través de la acción colectiva.

**Misión**

Contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el proceso de la Cooperación Internacional.

**Visión**

Una sociedad en la cual la Cooperación Internacional mejore la respuesta a las necesidades reales de Argentina.

**Orígenes**

RACI comenzó a funcionar en abril de 2004 como un espacio de intercambio de información, interacción y diálogo respecto de cómo optimizar las capacidades y aptitudes de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en relación a la Cooperación Internacional. Así, fue construyéndose y formalizándose gracias a los aportes y esfuerzos de las 15 organizaciones fundadoras: Asociación Conciencia, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI), Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Fundación Cambio Democrático, Fundación Compromiso, Fundación Cruzada Patagónica, Fundación Desarrollar Argentina, Fundación Huésped, Fundación Poder Ciudadano, Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES), Fundación Vida Silvestre Argentina, HelpArgentina y Malba - Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires).

RACI es la primera red que se conforma con el objetivo de contribuir a la optimización de los aportes y recursos financieros, humanitarios, técnicos y administrativos de la Cooperación Internacional para el desarrollo a nivel nacional, regional e internacional. A través del trabajo en red, las OSC buscan promover y estimular la Cooperación Internacional en sus tres niveles: de Estados a Estados; de Estados extranjeros a OSC locales y de OSC extranjeras a OSC locales, con el propósito de fomentar el desarrollo humano, económico, cultural, social y político, y el cuidado medioambiental de la Argentina.

RACI se propone generar, entonces, un espacio de diálogo e intercambio, no sólo al interior de la

sociedad civil, sino también con todos los agentes involucrados en el proceso de cooperación internacional, a fin de potenciar el impacto de las acciones, actividades y programas que se realizan en la Argentina.

Es por esta razón que mantiene alianzas estratégicas con agentes clave de cooperación internacional: embajadas, representaciones extranjeras, agencias de cooperación, organismos multilaterales, fundaciones internacionales, universidades, centros de estudios e investigación, y *think tanks* a nivel nacional e internacional.

## Objetivos

Entre sus objetivos principales, RACI busca desarrollar y optimizar las capacidades y recursos de las OSC a través del fortalecimiento y la articulación interinstitucional para capitalizar las oportunidades de cooperación internacional.

Además, se propone constituir una fuente sólida y fidedigna de información para los agentes de cooperación internacional, a partir de la experiencia y la trayectoria de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el país para la solución de diversas problemáticas.

## Áreas y Programas

### · Sensibilización e Incidencia

Área destinada a sensibilizar a todos los involucrados en el proceso de cooperación a través de la generación de información desde el Tercer Sector, basado en el trabajo de campo, difundir las actividades y programas de las organizaciones de la sociedad civil y colaborar en el posicionamiento de la República Argentina en el escenario internacional, desde la incidencia en las políticas de cooperación internacional.

### · Capacitación y Fortalecimiento

Área que busca colaborar con el desarrollo interno y el fortalecimiento institucional de las OSC a través de seminarios, talleres, charlas y debates que desarrollos nuevas estrategias y herramientas que faciliten el acceso a las oportunidades que ofrece la cooperación internacional.

### · Investigación

Área destinada a producir y difundir información relativa a la Cooperación Internacional hacia la Argentina, en vistas a generar insumos para los diferentes actores que participan del proceso de cooperación al desarrollo –particularmente, Estado, OSC, donantes gubernamentales y privados–.

## Fuentes de financiamiento de RACI

Fundación AVINA

Fundación Ford

Embajada de Finlandia en la Argentina

Embajada de Canadá en Argentina y Paraguay

Embajada de Nueva Zelanda en la Argentina

Banco Galicia

Aportes de las Organizaciones Miembro

## Apoyos Institucionales

RACI cuenta con los siguientes apoyos institucionales: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), Agencia de Cooperación Internacional de Japón (NGO-JICA Japan Desk), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (NGO- JICA Japan Desk), Cooperación Italiana para el Desarrollo – Ministerio de Asuntos Exteriores, ASHOKA, Banco Mundial, Fundación AVINA, Fundación Carolina de Argentina, Fundación Ford, Fundación Konrad Adenauer, Fundación para el Desarrollo Sostenible (FSD), Fundación Inter-Americana (IAF), National Endowment for Democracy (NED), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Red Interamericana para la Democracia (RID), Red Puentes (RSE), Delegación de la Comisión Europea en Argentina, Embajada de Australia, Embajada del Reino Bélgica, Embajada de Canadá, Embajada de Finlandia, Embajada de Francia, Embajada de Irlanda, Embajada de la República Federal de Alemania, Embajada de los Estados Unidos de América, Embajada de Nueva Zelanda, Embajada de Suecia, Embajada Real de los Países Bajos, Real Embajada de Noruega, David Rockefeller Center for Latin American Studies – Harvard University, Universidad Austral, Universidad de Bologna, Universidad del Salvador, Universidad de Palermo, Universidad de San Andrés y Universidad Torcuato Di Tella.

# Índice de Contenidos

Índice de gráficos, cuadros, mapas y figuras

Agradecimientos

Prólogo – por Mercedes Jones, Presidente de la Fundación Cambio Democrático

Introducción

## PRIMERA PARTE

Punto de partida: conceptos y marcos. ¿Dónde estamos en el mundo? .....	Pág. 26
I. Situación de la región frente a la Cooperación Internacional .....	Pág. 26
II. Situación de las organizaciones de la sociedad civil de la región frente a la Cooperación Internacional .....	Pág. 32
1. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de organizaciones de la sociedad civil (OSC)? .....	Pág. 32
2. Diferentes tipo de redes de OSC .....	Pág. 33
3. Las OSC de la región frente a la Cooperación Internacional y la importancia del trabajo en red .....	Pág. 35

## SEGUNDA PARTE

RACI: génesis, composición y desarrollo. Del <i>Espiritus Societatis</i> a la conformación orgánica .....	Pág. 40
---	---------

III. Haciendo un poco de historia .....	Pág. 40
1. Propósito: cómo y por qué se creó RACI .....	Pág. 40
2. ¿Por qué este tipo de red frente a este contexto? .....	Pág. 44
3. Impacto y resultados buscados .....	Pág. 46
4. ¿Cómo y por qué se amplió la red? .....	Pág. 48

IV. Evolución en la forma de gobierno y el proceso de toma de decisiones dentro de RACI en perspectiva histórica .....	Pág. 52
--	---------

V. La Coordinación Ejecutiva de RACI .....	Pág. 61
--	---------

VI. Voluntariado: definiciones, características y alcance de la tarea .....	Pág. 66
---	---------

1. Capitalizando el trabajo voluntario para fortalecer a las OSC .....	Pág. 68
2. Anclaje y legitimidad: el rol del voluntariado en la construcción de la identidad de RACI .....	Pág. 69

VII. Áreas de trabajo .....	Pág. 72
-----------------------------	---------

1. Sensibilización e Incidencia .....	Pág. 73
1.1. Establecer contactos: reuniones bilaterales .....	Pág. 73
1.2. Recomendaciones y buenas prácticas para cooperantes internacionales .....	Pág. 75
1.3. Red de Cooperantes y encuentros temáticos .....	Pág. 78
1.4. Feria Internacional de ONGs .....	Pág. 80
1.5. Viajes Exploratorios .....	Pág. 81

2. Capacitación y Fortalecimiento .....	Pág. 86
2.1. Manual de Cooperación Internacional- Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) .....	Pág. 86
2.2. Directorio de Cooperación Internacional- Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) .....	Pág. 90
2.3. Talleres y seminarios .....	Pág. 94
2.4. Capacitación a líderes de la sociedad civil de la región .....	Pág. 99
2.5. Percepción de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) respecto a la Cooperación Internacional .....	Pág. 100
2.6. Proyectos conjuntos entre OSC .....	Pág. 103
3. Investigación .....	Pág. 105
3.1. Estudios, informes y documentos .....	Pág. 105
3.2. Sistema de Información sobre flujos de Cooperación al Desarrollo (SICAD) .....	Pág. 108
3.3. Estudio comparativo de inversión social local y cooperación internacional en la Argentina – en alianza con el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) .....	Pág. 109
4. Comunicación y Prensa .....	Pág. 110
4.1. Página Web .....	Pág. 110
4.2. Newsletter .....	Pág. 112
4.3. Redes sociales .....	Pág. 113
4.4. Prensa .....	Pág. 114
VIII. Desarrollo Institucional de RACI: un análisis de sus recursos financieros a lo largo del tiempo .....	Pág. 117
IX. Logros y desaciertos .....	Pág. 126
X. Desafíos y temas pendientes .....	Pág. 133

## TERCERA PARTE

Anhelos de expansión internacional: mirando más allá de las fronteras nacionales .....	Pág. 138
XI. Regionalización: la experiencia en la República del Paraguay .....	Pág. 139
XII. Cooperación Sur-Sur y Cooperación triangular puesta en práctica .....	Pág. 148
XIII. Nuevos Horizontes: la aspiración de un proyecto latinoamericano para llegar con una voz unificada al mundo .....	Pág. 156

## CUARTA PARTE

Recapitulando para capitalizar: aciertos y desaciertos en el trabajo colaborativo .....	
Contribuciones .....	Pág. 160
XIV. Mitos y verdades del trabajo en red .....	Pág. 160
XV. La importancia de las alianzas .....	Pág. 163
XVI. RACI: de la usina de recursos internacionales a la Cancillería de la sociedad civil .....	Pág. 167
XVII. Expectativas y frustraciones desde distintas perspectivas .....	Pág. 172

## Aportes

-Alexis Estévez, Gerente de Desarrollo Institucional de la Asociación Conciencia .....	Pág. 172
-Heidi Gómez, ex Consejero Político en la Embajada de los Estados Unidos de América en Buenos Aires durante el período 2006- 2009 .....	Pág. 174
-Mariana Lomé, Coordinadora del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro en Universidad de San Andrés .....	Pág. 176
-Vanina Mona, integrante del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) .....	Pág. 179
-Federico Ricciardi, Director Ejecutivo de Fundación Desarrollar Argentina .....	Pág. 181
-Mariana Salem, integrante del Área de Desarrollo de Recursos de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) .....	Pág. 183
-Gabriela Sbarra, Coordinadora del Servicio de Enlace y Asesoramiento Local (SEAL) en la Argentina de Inter-American Foundation (IAF) .....	Pág. 185
-Mariana Spallato, integrante del Equipo del Servicio de Enlace y Asesoramiento Local (SEAL) en la Argentina de Inter-American Foundation (IAF) y Directora de Proyectos de RACI durante el período 2007-2009 .....	Pág. 186
-Dolores Sosa, integrante del equipo de RACI y responsable del Área de Comunicación & Prensa durante el período 2007-2010 .....	Pág. 188
 XVIII. Anexo metodológico .....	Pág. 191
XIX. Glosario .....	Pág. 198
XX. Bibliografía .....	Pág. 208
XXI. Organizaciones que componen RACI .....	Pág. 211
XXII. Recursos y herramientas de RACI .....	Pág. 216

## Índice de gráficos, cuadros, mapas y figuras

## Gráficos

Gráfico 1: Índice de Gini del ingreso per cápita del hogar en diferentes regiones del mundo .....	Pág. 28
Gráfico 2: Destino de los flujos de cooperación al desarrollo (1990-2010) –en millones de dólares estadounidenses .....	Pág. 31
Gráfico 3: Pertenencia a redes de organizaciones de la sociedad civil (OSC): Argentina y países de América Latina .....	Pág. 34
Gráfico 4: Desigualdad en la distribución del ingreso en países de América Latina (2011) .....	Pág. 36
Gráfico 5: Diversidad temática de las organizaciones miembro de RACI .....	Pág. 50
Gráfico 6: Diversidad y alcance geográfico de las organizaciones miembro de RACI .....	Pág. 50
Gráfico 7: Antigüedad de las organizaciones miembro de RACI .....	Pág. 50
Gráfico 8: Tamaño de las organizaciones miembro de RACI .....	Pág. 51
Gráfico 9: Evolución de la cantidad de integrantes del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva de RACI .....	Pág. 63
Gráfico 10: Formación profesional dentro del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva .....	Pág. 64
Gráfico 11: Evolución de la diversidad de género dentro del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva .....	Pág. 65
Gráfico 12: Evolución de la cantidad de voluntarios incorporados en RACI (2007-2012) .....	Pág. 70
Gráfico 13: País de origen de los voluntarios que se desempeñaron en RACI (2007-2012) .....	Pág. 71
Gráfico 14: Diversidad de género de los voluntarios que se desempeñaron en RACI (2007-2012) .....	Pág. 71
Gráfico 15: Evolución de la cantidad de reuniones con Agentes de la Cooperación Internacional (2007-2011) .....	Pág. 74
Gráfico 16: Utilidad de la dinámica de trabajo de los talleres .....	Pág. 97
Gráfico 17: Expectativas de los participantes en relación a las jornadas .....	Pág. 97
Gráfico 18: ¿Lo incentivó a adquirir mayor conocimiento sobre la temática trabajada? .....	Pág. 98
Gráfico 19: ¿Ha solicitado apoyo de la Cooperación Internacional? .....	Pág. 101
Gráfico 20: Tipos de cooperación requeridas por las OSC .....	Pág. 101
Gráfico 21: ¿Cuenta su organización con un área específica de Desarrollo Institucional? .....	Pág. 102
Gráfico 22: ¿Posee su organización un área/persona que se dedique a la Cooperación Internacional? .....	Pág. 102
Gráfico 23: Elementos y estrategias que deberían ser modificados para aumentar la cantidad y calidad de la Cooperación Internacional hacia la Argentina .....	Pág. 103
Gráfico 24: Visitas al sitio Web de RACI segmentadas por año (2007-2011) .....	Pág. 111
Gráfico 25: Suscriptores al Newsletter de RACI segmentados por año (2008-2012) .....	Pág. 113
Gráfico 26: Ingresos de RACI durante el año 2007 .....	Pág. 119
Gráfico 27: Ingresos de RACI durante el año 2008 .....	Pág. 120
Gráfico 28: Ingresos de RACI durante el año 2009 .....	Pág. 120
Gráfico 29: Ingresos de RACI durante el año 2010 .....	Pág. 121
Gráfico 30: Ingresos de RACI durante el año 2011 .....	Pág. 121
Gráfico 31: Ingresos de RACI durante el año 2012 .....	Pág. 122
Gráfico 32: Evolución de la incidencia de las cuotas de las organizaciones socias (2007-2012) .....	Pág. 123

Gráfico 33: Modelo de auto-sustentabilidad al que aspira RACI .....	Pág. 124
Gráfico 34: Hitos en materia de sustentabilidad de RACI .....	Pág. 125
Gráfico 35: Evolución de los flujos de Cooperación Internacional hacia la República Paraguay (2005-2010) -en millones de dólares estadounidenses .....	Pág. 141
Gráfico 36: Comparación de los flujos de la Cooperación Internacional de los países árabes con los países CAD (1970-2010) -en millones de dólares estadounidenses .....	Pág. 151
Gráfico 37: Flujos de la Cooperación Internacional de los principales donantes árabes (1990 – 2010) -en millones de dólares estadounidenses .....	Pág. 151
Gráfico 38: Esquema del proyecto de regionalización de RACI .....	Pág. 157

**Cuadros**

Cuadro 1: Evolución de las donaciones otorgadas por las principales fundaciones privadas estadounidenses fuera de los Estados Unidos de América (2008-2010) .....	Pág. 27
Cuadro 2: Estructura y funcionamiento de RACI durante el período 2006-2007 .....	Pág. 53
Cuadro 3: Estructura y funcionamiento de RACI durante el período 2007-2009 .....	Pág. 56
Cuadro 4: Estructura y funcionamiento de RACI durante el período 2009-2011 .....	Pág. 58
Cuadro 5: Estructura y funcionamiento de RACI durante el año 2012 .....	Pág. 59
Cuadro 6: Comparación de proyectos de Cooperación Sur – Sur en desarrollo en el año 2012. La Argentina y la República Federativa del Brasil. ....	Pág. 155

**Mapas**

Mapa 1: Desigualdad en América Latina y el Caribe .....	Pág. 29
Mapa 2: Países del mundo visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2007-2012) .....	Pág. 81
Mapa 3: Países escandinavos visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2008) .....	Pág. 82
Mapa 4: Países norteamericanos visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2008-2012) .....	Pág. 82
Mapa 5: Países de Oceanía visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2009-2011-2012) .....	Pág. 83
Mapa 6: Países de de América Latina visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2010-2011-2012) .....	Pág. 83
Mapa 7: Países de Medio Oriente visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2012) .....	Pág. 84
Mapa 8: Provincias argentinas en las cuales la Coordinación Ejecutiva de RACI ha llevado a cabo capacitaciones (2007-2012) .....	Pág. 95

**Figuras**

Figura 1: ¿Qué entiende RACI por Cooperación Internacional? .....	Pág. 42
Figura 2: Modelo de red descentralizada .....	Pág. 44
Figura 3: Modelo de red con un centro y con interacciones mediadas y no mediadas .....	Pág. 45
Figura 4: Modelo de red con núcleo central denso, socios periféricos y con socios sin vínculos .....	Pág. 45
Figura 5: Evolución de la cantidad de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que componen a RACI .....	Pág. 57
Figura 6: Evolución en la forma de gobierno y el proceso de toma de decisiones dentro de RACI (2004-2012) .....	Pág. 60

# Agradecimientos

Pensar hace dos años la posibilidad de que la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) pudiera extender su zona de acción e influencia era parte de un sueño. Gracias a la colaboración de una gran variedad de instituciones, organizaciones sociales y personas, hoy es una realidad. RACI acerca en esta ocasión, otro fruto de su trabajo colectivo, en este caso transfronterizo, y es con mucho orgullo que quiere compartir este logro con las organizaciones de la sociedad civil de la República del Paraguay, sin quienes, este trabajo no hubiera podido haberse llevado a cabo, y más aún, no tendría sentido.

De modo especial, RACI agradece el apoyo financiero y del equipo de trabajo de la Embajada de Finlandia en la Argentina para el desarrollo del proyecto “Estimulando el trabajo en red para la optimización de la Cooperación Internacional a nivel regional - Paraguay”, que permitió llevar adelante la experiencia de alianza con organizaciones paraguayas y que facilitó la elaboración de los contenidos de esta publicación.

También, al Consejo Asesor y a la Comisión de Trabajo de la iniciativa, que estuvo compuesta por miembros de RACI, por brindar su tiempo, sugerencias y colaboración para llevarlo adelante.

RACI agradece a todas aquellas personas<sup>1</sup> que, habiendo sido parte de su historia, realizaron sus aportes a modo particular y/o en nombre de organizaciones sociales para la elaboración de esta publicación desde sus respectivas experiencias de trabajo con la Red a lo largo del tiempo: representantes y ex representantes de las organizaciones fundadoras de RACI; representantes de organizaciones sociales; representantes de la Cooperación Internacional; equipo de trabajo y ex integrantes del staff de la Coordinación Ejecutiva.

Además, RACI agradece a Mercedes Jones, Presidenta de la Fundación Cambio Democrático, autora del prólogo, por su valioso aporte y mirada acerca de esta herramienta que busca colaborar al fortalecimiento de la sociedad civil latinoamericana.

También destaca la contribución de los voluntarios extranjeros y locales, así como la de la Universidad de San Andrés, por proporcionar sus instalaciones para poder llevar a cabo el evento de presentación de esta publicación.

Finalmente, RACI agradece a las organizaciones que conforman el Grupo Promotor<sup>2</sup> de la iniciativa en Paraguay, por su interés y colaboración en este proyecto y por compartir con RACI la importancia y la visión de una América Latina unida.

<sup>1</sup> Por orden alfabético: Brahim Dib, María Eva; Brandeburgo, Mariana; Cahn, Leandro; Davidson, Lisa; De Donatis, Mariano; Ellala, Anna; Eribe, Victoria; Estévez, Alexis; Fielder, Mercedes; Gómez, Heidi; Heinrich, Jan; Kantor, Mora; Lomé, Mariana; March, Carlos; Miller, Sophie; Olivera, Milagros; Petersen-Mauhourat, Isabelle; Pirard, Leticia; Ricciardi, Federico; Salem, Mariana; Sardoy, Agustín; Sbarra, Gabriela; Spadoni, Eliana; Spallato, Mariana; Wright, Gastón.

<sup>2</sup> Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), Asociación de Profesionales y Empresarias del Paraguay (APEP), Asunción Nos Une, Centro de Estudios Ambientales y Sociales (Ceamsa), Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD); Comité de Iglesias para Ayudas de Emergencias (CIPAE); Decidamos; Enfoque Niñez; Fundación Alda; Fundación Moisés Bertoni; Fundación Paraguaya; Fundación Solidaridad; Fundación Visión; Global Infancia; Hay un Niño en Tu Camino; IDEA; Paraguay Educa; Semillas para la Democracia; Fundación Saraki, Fortaleser y Juventud Que se Mueve.

# Prólogo

La trama regional como tarea, necesidad y utopía concreta  
*Un elogio a las redes que desarrollan capacidades.*

Por Mercedes Jones  
 Presidente de la Fundación Cambio Democrático

*La utopía, los proyectos soñadores siguen siendo parte importante de la condición humana, de la voluntad, pues si no hubiera ese estímulo sería muy poco lo que quedaría por hacer.*

Augusto Roa Bastos

Tal como expresa Roa Bastos, el pensamiento utópico ha sido siempre el núcleo desencadenante y orientador de los grandes movimientos sociales. Atendiendo a su carácter constitutivo, las utopías son modelos generadores de acción. Roa Bastos, sin temor ante la aparente contradicción, gustaba referirse a las *utopías concretas* en la medida en que las planteaba como realizables. Latinoamérica y América Central como patria grande, como espacio de articulación y colaboración colectiva, es una utopía posible.

Imaginar la patria latinoamericana y caribeña y sus posibilidades de articulación ha sido a la vez un deseo y una fuente constante de frustraciones. Aquellas personas que insisten en su realización no dejan de recordar las aspiraciones unificadoras de Bolívar, San Martín, Artigas, Alamán, Morazán contrastándolas con el hecho de que en el siglo XXI la unidad americana sigue aún inconclusa. Frente a la innegable realidad, otra gente asume el desencanto como parte de las claudicaciones propias de la época; lo aceptan e incluyen dentro del final de los grandes proyectos. Sin embargo, la voluntad americana de unión persiste y como utopía histórica es más que necesaria, resulta imprescindible.

Convendría aclarar en el prólogo que la publicación “*Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto - Tendiendo puentes desde la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) hacia América Latina*” responde a esta necesidad regional de realizar proyectos estratégicos conjuntos, innovadores y escalables.

El texto que aquí se presenta permite imaginar la labor iniciada por RACI y las organizaciones de la sociedad civil de Paraguay como un camino de utopía concreta que se fundamenta en la búsqueda de acciones sostenidas por las capacidades regionales. Esta experiencia colaborativa en red ubica a la asociación entre organizaciones como parte de la construcción de una trama que es una verdadera fuente de fortaleza y recursos prácticamente ilimitados de cooperación. Es también un incipiente proceso de regionalización del conocimiento que puede convertirse en una herramienta para lograr la tan requerida unidad. Esta aspiración de unidad que radica en capitalizar las diferencias, transformar los conflictos y promover la articulación tiene sus fundamentos en la tarea específica de dejar de ser la región menos igualitaria del planeta.

RACI desde su propio origen (2004) impulsó la visión de una realidad colaborativa, equitativa y en red, aún sabiendo que nunca será completa. Esta publicación se ocupa de destacar estos principios compartidos y describir las lecciones aprendidas no como “las mejores”, pero sí como una contribución a un cuerpo de conocimiento útil para la tarea en común de modo que permita aumentar la inteligencia colectiva.

Al socializar su experiencia, RACI buscó establecer sus aprendizajes como senderos que podrían bifurcarse en múltiples prácticas compartidas a lo largo de toda la región y más allá. En pocos años RACI logró convocatoria y construcción de confianza. Promovió fortalezas a partir de intercambiar información y traducir mucha de ella al español, generó conocimiento colectivo desde el Sur hacia el Norte y fue transitando el camino del trabajo en red con una práctica de desarrollo de capacidades en la cual resultó fundamental la colaboración entre organizaciones, gobiernos, organismos internacionales y mundo académico.

RACI junto con las entidades del Paraguay dieron un paso más en la concreción de la unión regional incorporando en el proceso a todos los actores significativos incluidos los propios Agentes de la Cooperación Internacional.

La colaboración en red que se ha propuesto RACI es una herramienta de genuino cuño latinoamericano que -sobre todo por su enfoque igualitario y participativo- podría ser utilizada sin temor en el trabajo para reducir la pobreza, la inequidad e influir en el necesario aumento de la calidad de la democracia. Este modelo pertenece al nuevo paradigma de la Cooperación Internacional ya que promueve la igualdad entre los asociados y el respeto por los contenidos locales del desarrollo. Es un ejemplo de Cooperación Sur-Sur, pero también de la Cooperación Triangular ya que sin el apoyo de Finlandia esta experiencia no hubiera sido posible.

Por supuesto queda mucho camino por delante en esta tarea de desarrollo de capacidades y construcción de una agenda colectiva. En el trayecto sería efectivo aprender de los modelos sociales de los pueblos originarios. Por ejemplo, desde el punto de vista de la organización productiva, existen en la cultura guaranítica modelos de colaboración para la tarea común: en los jopói, “todos juntos” en los oñondivepá. Las formas de cooperación engendradas a partir de la comunidad refieren no solamente a la solidaridad sino también a una causa colectiva, a la identificación total de un grupo de personas

involucradas en un trabajo, en una visión, compartiendo un objetivo común.

En este sentido, la región americana unida como patria justa e inclusiva es una utopía porque su objetivo es todavía un espacio inalcanzado. Pero también es concreta porque la movilización y la articulación de los actores sociales que podrían lograrla ya se han iniciado. La publicación que aquí se presenta es el resultado de una experiencia singular de intercambios y reflexiones que alientan a continuar caminando hacia la utopía juntos y a paso sostenido.

Este prólogo no estaría completo si no enfatizara el elogio a las redes que desarrollan capacidades y el profundo agradecimiento hacia aquellas personas, organizaciones y países que las apoyan y promueven.

Se afirma que pensar América debería incluir el imaginarla, el sentirla, conocerla y el reconocerse como parte de ella. Además requiere, como es el caso de esta iniciativa, permitirse crear sin ataduras.

Buenos Aires, agosto 2012

## Introducción

RACI se propuso un nuevo desafío en pos de continuar el proceso de maduración y desarrollo de la red: realizar un auto-estudio de la forma en que se gestó, desarrolló y consolidó este espacio institucional complejo. Alcanzar el final de ese camino ha resultado un ejercicio no menor, ya que implicó, entre otras cosas, mirar de frente los aciertos y desaciertos, los éxitos y las fallas, detectar las tensiones y también los consensos.

Con este estudio se espera generar una contribución desde la experiencia de trabajo colectivo que encaró a mediados de la primera década del siglo XXI un grupo de organizaciones de la sociedad civil de la República Argentina. Sin pretensiones, se espera que lo que se ha transitado sirva como marco de referencia para quienes buscan desplegar formas de trabajo colaborativo en sus propias comunidades, provincias, países o a nivel regional.

RACI transitó, desde sus inicios, distintos procesos y etapas que la condujeron al punto en el que se encuentra hoy: dando los primeros pasos para un alcance y llegada regional. Si bien lo que aquí se plasmará no contiene todas las respuestas a los desafíos que implica el trabajo en red, se comparten aquellas decisiones y estrategias que permitieron crecer y fortalecer a RACI, para alivianar esfuerzos a aquellos que se atrevan a emprender esta aventura. Los procesos de articulación intra e intersectoriales presentan siempre nuevos retos, y desde la red, esto es bien conocido. Si se busca la construcción de espacios plurales y democráticos, no es posible tomar atajos, pero sí realizar aportes para que no se recorran caminos que se saben infructuosos.

La presente publicación propone una mirada reflexiva desde quienes participaron y participan en el proceso de armado de RACI, realizando un recorrido cronológico por las distintas etapas de funcionamiento de la red: desde la inexistencia de un quantum orgánico hasta la conformación de un equipo de trabajo profesional a cargo de llevar adelante acciones, programas y proyectos.

La complejidad del mundo postmoderno, exige a todas las sociedades y a todos los involucrados en el diseño e implementación de políticas públicas, buscar mecanismos y estrategias más efectivas para mejorar la representatividad y respuestas a las demandas sociales. Negar hoy el papel y el peso de las organizaciones de la sociedad civil, y aún más, minimizar el rol que cumplen como aliadas y compañeras del Estado en la provisión de bienes y servicios, no es más que miopía estratégica. Justamente, para poder abordar la complejidad y el entramado que presenta la realidad contemporánea, la articulación y el abordaje desde el trabajo conjunto es clave.

Es entonces, desde este lugar, que un grupo de organizaciones sociales de la República Argentina comenzaron hace varios años ya, a pensar estrategias, a poner en común problemas y a diseñar abordajes integrales a las problemáticas que las acuciaban. Así, atravesando procesos y etapas, se conformó la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), que llega al año 2012 con esta

nueva publicación. No se busca aquí engrosar el ya amplio campo de estudio de los tejidos y redes de las sociedades modernas, sino presentar un estudio sistemático de la propia historia de la organización. El trabajo en red se muestra no como un fin en sí mismo sino como una herramienta práctica, accesible y flexible para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Se trata entonces, de un planeamiento estratégico y táctico para alcanzar el mayor impacto posible, aumentar la escala y generar sinergias entre organizaciones sociales, sin importar aquí el origen, el alcance, el tamaño o la causa.

"Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto" es un libro pensado como una sistematización del modelo operativo de RACI. En este caso, sistematizar quiere decir reconstruir colectiva y participativamente la "experiencia" y "saberes" de la red. Esta investigación, rigurosa y sistemática, se enfocó a dar luz a la producción reflexiva y crítica de conocimientos sobre los procesos que dieron como resultado el presente de RACI como institución. Sin embargo, reconstruir, producir, conocer, no se plantean como fines en sí mismos sino, fundamentalmente, para aprender de los recorridos, mejorar las propias prácticas y acercar esos conocimientos a quienes estén interesados en replicar este proceso en otros momentos y lugares.

En ese sentido, se entiende que una "experiencia" es el despliegue en el tiempo histórico, social y cultural de un conjunto de prácticas colectivas –objetivas y subjetivas–, desarrolladas por actores interrelacionados. Es experiencia que genera "saberes", es decir, conocimientos prácticos, aplicados cotidianamente pero sobre los que no siempre se reflexiona y que, en general, se comprenden cuando se los observa en perspectiva. La sistematización de la experiencia apunta justamente a transformar saberes en conocimientos, es decir, a explicitarlos, de manera que permitan evaluar –es decir, recoger información para la toma de decisiones – las potencialidades, los límites, los desafíos y los logros de lo hecho.

La publicación está planteada en cuatro partes. El lector podrá entonces acceder a la información de manera continua de principio a fin, o de manera compartimentada según el interés.

En la primera parte se realiza el encuadre respecto del punto de partida y estado de situación de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, describiendo y punteando los actores y tendencias principales, y planteando la relación entre ésta y la Sociedad Civil.

En la segunda parte se puede encontrar la historia de RACI per se: sus primeros pasos, sus acciones, la conformación de sus líneas del trabajo y las discusiones que estuvieron a la base de cada una de las decisiones que le fueron otorgando identidad. Allí se traslucen aquellos hitos percibidos como "éxitos" así como aquellas decisiones equivocadas que se tomaron. Este apartado concluye con el planteo abierto y desafiante del futuro de la propia institución.

La complejidad y la multiplicidad de actores que componen hoy el escenario internacional será presentado en la tercera parte, en la cual, se hará una descripción de los límites y los alcances del mundo en materia de cooperación internacional para el desarrollo. Se expondrá cuáles fueron los

disparadores para que RACI se piense a sí misma como un articulador que traspasara las fronteras de su propio país, dejando planteados también, los desafíos en términos de falta de conocimiento de otras regiones en el mundo, con su contracara de nuevas oportunidades.

Como se compartirá hacia el final de la publicación –cuarta parte-, RACI es el fruto concreto del esfuerzo, energía y compromiso de muchas personas e instituciones que, dejando de lado sus agendas particulares, zarparon en busca del bien común. Se quiere entonces, desde un lugar de buenas prácticas y frustraciones, compartir con todas las organizaciones sociales de la Argentina, América Latina y el mundo, una experiencia concreta que ha generado conocimiento para el bien común de la humanidad toda. Qué mejor respuesta ante un mundo cambiante, en donde abunda la incertidumbre, que la de poder crear redes que, más allá de que se tensen, se estrechen o extiendan, sirvan en definitiva para contener y sujetar a aquellos que puedan necesitarla cuando estén por caer, o a la hora de saltar al vacío.

# Punto de partida: conceptos y marcos

## ¿Dónde estamos en el mundo?

### I. Situación de la región frente a la Cooperación Internacional

Para entender mejor el propósito de esta publicación, es necesario en primer lugar describir brevemente la situación de América Latina frente a la Cooperación Internacional en términos comparativos con otras regiones del mundo y a la luz de la coyuntura actual.

Desde la óptica de los países de América Latina, en los últimos años se ha visto cómo la crisis económica y financiera global provocó una caída en las fuentes de financiamiento para el desarrollo tanto públicas como privadas. La participación de la región en los flujos totales de Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD), que ya había mostrado una tendencia decreciente previa a la crisis, retrocedió aún más. Esto responde a la lógica que generalmente guía la asignación de recursos provenientes de la AOD, que prioriza los países de menores ingresos por sobre los de renta media, relegando a un segundo plano a muchos países de la región, aún cuando estos presentan importantes necesidades no cubiertas y sectores con un alto grado de vulnerabilidad.

En esta línea, la lógica de asignación de recursos es la causa por la cual América Latina tradicionalmente ha tenido una participación muy reducida y decreciente en el total de flujos de cooperación provenientes de la AOD. Esta situación se ve más agravada hoy, en una coyuntura de crisis económica internacional, con epicentro en algunos de los principales países proveedores de gran parte de los recursos de cooperación que recibe el continente americano.

#### SUECIA, EL PAÍS MÁS IMPORTANTE EN LO QUE HACE A LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO, CONCENTRA SU ACTIVIDAD

Suecia continúa, pese a la crisis económica, dando Ayuda para el Desarrollo con el fin de combatir la pobreza en el mundo. Es el país más generoso de los que reparten cooperación internacional si se toma en cuenta la proporción entre ésta y el producto nacional bruto del país.

Pese a ello, el número de países receptores disminuirá y en América Latina la ayuda se centrará solamente en Bolivia, Colombia y Guatemala.

Fuente: Información extraída del sitio Web Latinoamérica en el Centro, en línea en <http://www.latice.org/sve/es/fesv0907es.html>, consultado el 28 de julio de 2012.

#### ESPAÑA RETIRA LA AYUDA AL DESARROLLO A LA ARGENTINA, LA REPÚBLICA FEDERATIVA DEL BRASIL Y MÉXICO POR LOS RECORTES

España ha decidido retirar la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a la Argentina, a la República Federativa del Brasil y a México, puesto que todos ellos superan la renta mínima que los convertía en susceptibles beneficiarios de fondos de cooperación.

Fuente: Información extraída del sitio Web de Europa Press, en línea en <http://www.europapress.es/epsocial/cooperacion-y-desarrollo-00331/noticia-espana-retira-ayuda-desarrollo-argentina-brasil-mexico-recortes-20120521133052.html>, consultado el 21 de mayo de 2012.

**Cuadro 1: Evolución de las donaciones otorgadas por las principales fundaciones privadas estadounidenses fuera de los Estados Unidos de América (2008-2010)**

Principales fundaciones privadas estadounidenses, por cantidad de donaciones	2008	2009	2010
1 Bill & Melinda Gates Foundation US\$ 1,116,931,567	Bill & Melinda Gates Foundation US\$ 1,175,619,116	Bill & Melinda Gates Foundation US\$ 759,894,939	Bill & Melinda Gates Foundation US\$ 121,256,224
2 Ford Foundation US\$ 199,714,788	Ford Foundation US\$ 168,848,737 801	Ford Foundation US\$ 121,256,224	The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation US\$ 45,550,500
3 The William and Flora Hewlett Foundation US\$ 63,140,755	The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation US\$ 45,550,500	The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation US\$ 41,004,559	The William and Flora Hewlett Foundation US\$ 39,084,358
4 John D. and Catherine T. MacArthur Foundation US\$ 52,091,383	The Rockefeller Foundation US\$ 40,052,910	The William and Flora Hewlett Foundation US\$ 35,510,599	The William and Flora Hewlett Foundation US\$ 28,521,500
5 The Susan Thompson Buffett Foundation US\$ 41,750,579			

Fuente: Elaboración del autor a partir de información extraída de The Foundation Center's Statistical Information Service, en línea en <http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/>, consultado el 10 de agosto de 2012.

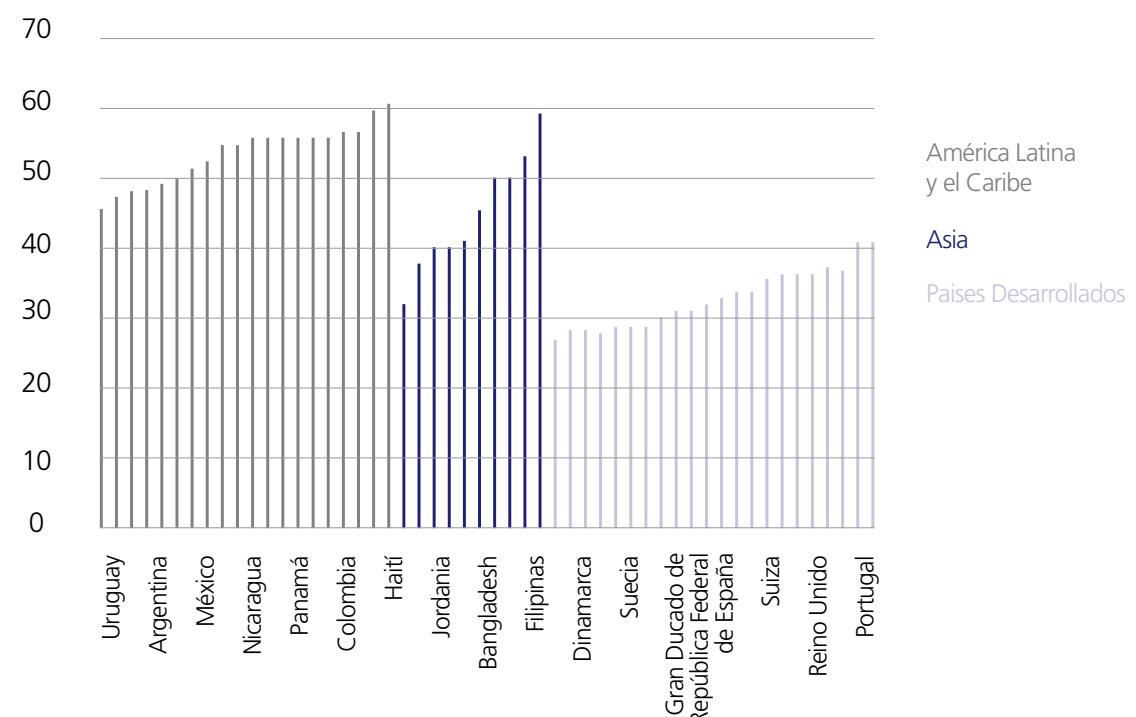
En este escenario, es preciso considerar una serie de alternativas para potenciar el sistema de cooperación internacional en la región y su impacto en el marco de un continente que crece pero que lo hace con desigualdad.

En primer lugar, resulta fundamental introducir cambios en las políticas y las prioridades que guían la asignación de recursos provenientes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en América Latina. Estos deberían estipularse teniendo en consideración las necesidades específicas de los países y de sus poblaciones en

situación de vulnerabilidad, en lugar de basarse en una lógica de asignación según el criterio de la renta promedio *per cápita* de cada país, ya que este criterio relega de la asistencia a un grupo de países de renta media, ocultando una gran diversidad de situaciones.

La heterogeneidad que se plasma en la gran brecha social existente en América Latina es una de las características distintivas de la región frente al resto del mundo y no puede ser pasada por alto a la hora de definir políticas de cooperación internacional.

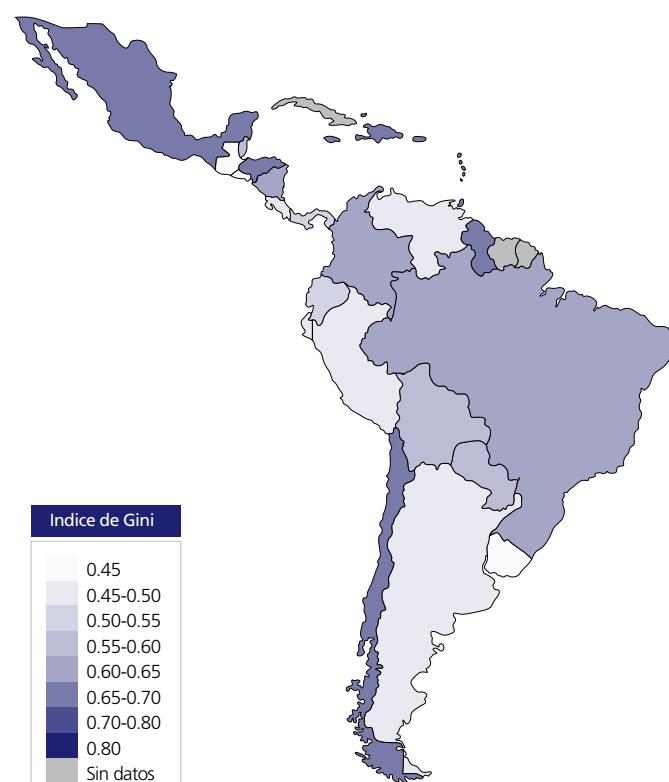
### Gráfico 1: Índice de Gini<sup>3</sup> del ingreso per cápita del hogar en diferentes regiones del mundo



Fuente: Elaboración del autor en base a información obtenida del Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en línea en [hdr.undp.org](http://hdr.undp.org), consultado el 22 de junio de 2012.

<sup>3</sup> El Coeficiente de Gini mide el grado de desigualdad en la distribución de los ingresos (o del consumo) entre los individuos u hogares de un determinado país desde una distribución de perfecta igualdad. La perfecta igualdad corresponde a 0 y la perfecta desigualdad a 100.

### Mapa 1: Desigualdad en América Latina y el Caribe



Fuente: Información obtenida de la Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe, en línea en <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/esp/mapas.php>, consultado el 6 de julio de 2012.

Esta lógica debería ser considerada para fijar las prioridades de asignación de los recursos sobre la base de un conjunto más amplio de indicadores que reflejen las particularidades concretas de cada país y permitan detectar dónde están las principales urgencias en cada caso. Para que esto sea posible, es importante que los países receptores puedan contar con información suficientemente detallada para determinar las áreas y las necesidades de financiamiento no cubiertas.

La información no sólo sirve para identificar con exactitud las principales demandas de cada país, sino también para solucionar ciertas fallas de coordinación que surgen entre receptores y donantes y por las que, muchas veces, algunas áreas con menores necesidades de financiamiento terminan recibiendo mayores volúmenes de asistencia en términos relativos que otras con mayores necesidades dentro de un mismo país. Desde RACI, esto se abordó produciendo anualmente un diagnóstico colectivo sobre las necesidades de la Argentina, a partir de información otorgada por las diversas OSC que componen la red.

**FOCOS TRANSVERSALES A LAS ORGANIZACIONES MIEMBRO DE RACI**

*Potenciando el impacto a través del trabajo en red*

Anualmente RACI produce información sobre los temas que necesitan apoyo de la Cooperación Internacional desde la perspectiva de las OSC.

Se trata de un documento elaborado por el colectivo de organizaciones que destaca las problemáticas vigentes en la Argentina y las potenciales líneas de acción.

En segundo lugar, el escenario actual brinda a los países de la región una importante oportunidad, así como también una necesidad, a la hora de buscar posibles estrategias de desarrollo: la de intensificar los mecanismos de la Cooperación Sur-Sur<sup>4</sup> y de la Cooperación Triangular. Al menos en el mediano plazo, el mundo se caracterizará por un mayor dinamismo de las economías emergentes en comparación con las desarrolladas y en este marco deberían reforzarse ambas formas de cooperación. Es así como los países emergentes de mayor desarrollo relativo están llamados a potenciar su liderazgo en el sistema de cooperación internacional mediante la provisión de bienes públicos regionales y globales, la generación de externalidades tecnológicas y productivas, el fomento de la integración comercial y financiera, y la sostenibilidad del medio ambiente, entre otras cuestiones.

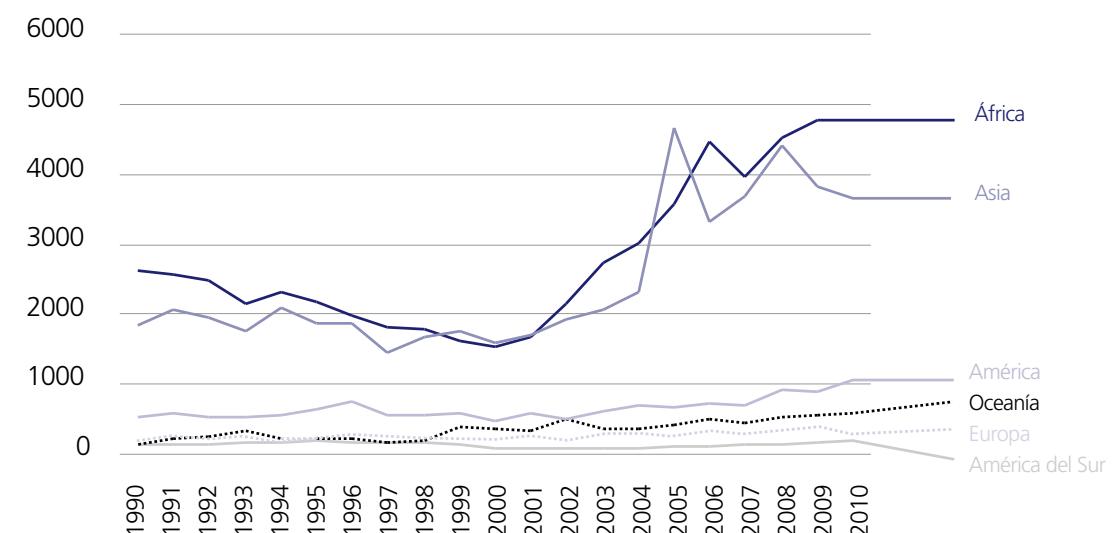
No obstante, las formas de Cooperación Sur-Sur y Triangular deben concebirse como complementos y no como sustitutos de las formas tradicionales de Asistencia para el Desarrollo. Los países donantes deberían ser conscientes de que el deterioro de los indicadores sociales no sólo es un problema para los que tienen necesidades insatisfechas en el momento actual, sino que también puede tener consecuencias a mucho más largo plazo y su daño puede extenderse en el tiempo y abarcar varias generaciones. Esta realidad debería ser tenida en cuenta por los países donantes al momento de decidir entre priorizar las finanzas públicas propias o dar prioridad a las necesidades aumentadas de los países en desarrollo.

En tercer lugar, y atendiendo a las razones anteriormente mencionadas, en el contexto actual existe la imperiosa necesidad de que los países donantes más desarrollados se esfuerzen por aumentar los flujos de asistencia muy por encima de lo que ha sido la tendencia histórica y renueven su compromiso de llevar el monto de AOD hacia la meta del 0,7% de su Producto Bruto Interno (PBI). En esta misma línea, es muy importante que el sector privado, tanto local como transnacional, acompañe este proceso y logre ampliar y hacer más efectiva la inversión social privada en la región.

Uno de los principales puntos que se señalan desde los países que ofrecen AOD al referirse a recortes en la ayuda a países de renta media es que en ellos se genera un importante caudal de riqueza -reflejado en el PBI- y que el desafío está en involucrar más al sector privado en los procesos de desarrollo y en mejorar la articulación con el Estado en la implementación de políticas públicas.

Por último, y también con el propósito de incrementar el volumen de recursos destinados al desarrollo, es necesario que la comunidad internacional continúe estudiando formas suplementarias e innovadoras de cooperación al desarrollo, que se sumen a las que actualmente se emplean y puedan aportar recursos frescos ante una coyuntura de escasez generalizada como la actual.

**Gráfico 2: Destino de los flujos de cooperación al desarrollo (1990-2010) –en millones de dólares estadounidenses**



Fuente: Elaboración del autor en base a información obtenida de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en línea en <http://stats.oecd.org/qwid/#?x=2&y=6&f=3:51,4:1,1:1,5:3,7:1&q=3:51+4:1+1:1+5:3+7:1+2:1,240,243,245,246,250,251+6:1990,1991,1992,1993,1994,1995,1996,1997,1998,1999,2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010>, consultado el 10 de mayo de 2012.

<sup>4</sup> En la resolución 64/222 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (21 de diciembre de 2009) se ofrece una definición consensuada sobre qué es la Cooperación Sur-Sur. En el punto 18 se establece: "Reafirmamos que la cooperación Sur-Sur es una empresa común de los pueblos y los países del Sur, surgida de experiencias compartidas y afinidades, sobre la base de unos objetivos y una solidaridad comunes, y guiada, entre otras cosas, por los principios del respeto de la soberanía y la implicación nacionales, libres de cualquier condicionalidad. La Cooperación Sur-Sur no debería considerarse Asistencia Oficial para el Desarrollo. Se trata de una asociación de colaboración entre iguales basada en la solidaridad."

## II. Situación de las organizaciones de la sociedad civil de la región frente a la Cooperación Internacional

Para abordar la situación de las organizaciones de la sociedad civil de la región frente a la Cooperación Internacional se realizará, en primer lugar, una conceptualización acerca de la sociedad civil, de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de la diferencia que existe con las organizaciones no gubernamentales (ONG). Además, se analizará cuál es el papel y la importancia de las OSC en el progreso de los países, a fin de entender por qué se destinan recursos de la Cooperación Internacional al Desarrollo al trabajo de las organizaciones.

En segundo lugar, se abordará la cuestión del trabajo colaborativo entre OSC y los diferentes tipos de redes que se pueden conformar para comprender sus distintas finalidades.

Por último, se hará referencia a la situación actual de las OSC de la región frente a la Cooperación Internacional y a la importancia de que puedan trabajar en red para optimizar recursos y potenciar sus resultados.

### 1. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de organizaciones de la sociedad civil (OSC)?

El concepto sociedad civil hace referencia al ámbito en el que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de personas o temas de interés. Las OSC abarcan una amplia gama de grupos y organizaciones que pueden incluir organizaciones no gubernamentales (ONG), como organizaciones populares -formales o informales- o comunales, grupos comunitarios, gremios, sindicatos, asociaciones de agricultores y asociaciones profesionales, instituciones religiosas, universidades, instituciones académicas y centros de investigación, medios de comunicación sin fines de lucro, comunidades de etnias específicas y grupos ambientales, entre otros. En un sentido amplio, incluye todas las estructuras y organizaciones ajenas al mercado y al Estado, de régimen privado, independientes y autónomas, en las que la gente se organiza para perseguir objetivos e ideales compartidos.

Las ONG<sup>5</sup> en cambio, representan un colectivo mucho más específico, son organizaciones sin ánimo de lucro que están por fuera de la esfera gubernamental e intergubernamental. Actualmente, esta denominación se aplica sólo a organizaciones formalmente constituidas, que suelen no representar a sectores específicos de la población, sino que su actividad apunta más a prestar servicios y a movilizar a la opinión pública en temas y áreas que apelan al interés público.

Las OSC son consideradas actores clave en el desarrollo de los países de América Latina, ya que son cuantitativamente importantes, tanto en sentido general como en su calidad de donantes,

beneficiarios y socios de la Ayuda al Desarrollo. Además, son particularmente eficaces para llegar a los más desfavorecidos y excluidos, para ofrecer asistencia humanitaria y movilizar esfuerzos comunitarios, para defender los derechos humanos y la igualdad de género, y para contribuir al empoderamiento de ciertos grupos de interés.

A menudo, las OSC son también importantes proveedoras de servicios e información sobre las realidades con las que trabajan. Su mayor fortaleza reside en su diversidad y en su capacidad de innovación, de donde surgen distintas aptitudes, muy importantes para complementar la acción del Estado y del sector privado. Las OSC ayudan a enriquecer los debates de políticas públicas aportando perspectivas diferentes y, en algunas ocasiones, desafiantes, por lo cual darles participación en ese diálogo ayuda a asegurar que se incluyan las perspectivas de las distintas partes interesadas en las estrategias y programas nacionales de desarrollo, a la vez que se fortalecen los procesos democráticos.

### 2. Diferentes tipos de redes de OSC

A lo largo de este apartado se abordarán los diferentes tipos de redes de OSC desde la perspectiva de sus posibles finalidades y desde la de sus diferentes composiciones y estructuras de funcionamiento interno.

En términos generales, se puede afirmar que algunas redes tienen objetivos concretos, un número limitado de participantes y una estructura institucional bien definida, mientras que otras son más laxas, tienen prioridades cambiantes, miembros difusos o cambiantes y una estructura institucional menos clara. En cuanto a sus posibles finalidades, algunos autores distinguen entre las redes de prestación de servicios, las redes de promoción y cambio social, las redes sectoriales, las redes de conocimiento y las comunidades de práctica<sup>6</sup>. Entendiendo estas variantes existentes entre las redes de OSC acerca de sus finalidades y de sus distintas modalidades de trabajo, liderazgo, grado de estructuración, entre otras, podremos analizar mejor cuál es el ideal y el formato real de una red de OSC, según los objetivos que se plantea y sus posibilidades.

Sin dudas, la articulación de OSC en redes constituye hoy una estrategia clave para potenciar la incidencia de la sociedad civil. Fuera de esto, las redes de OSC pueden desempeñar múltiples funciones para sus participantes, desde proporcionar información y oportunidades de aprendizaje, y facilitar que sus miembros ejerzan influencia conjuntamente y gestionen sus intereses, hasta ofrecer acceso a recursos y posibilitar acciones conjuntas. No obstante, el camino de formar redes de organizaciones y de construir los vínculos de confianza necesarios para lograr un buen funcionamiento en pos de los objetivos que se propongan no es un camino falso de obstáculos. Las dificultades pueden además ser causa y consecuencia de los altos niveles de flexibilidad, fluidez y carencia de estructura. Por este motivo, en estos contextos resulta particularmente importante asumir la gestión de los vínculos de colaboración, tanto al interior de la red como hacia el exterior. Esto posibilita superar problemas de escala ineludibles para cualquier red de OSC y obtener el mayor provecho posible de las crisis que naturalmente tienen lugar en los procesos de consolidación.

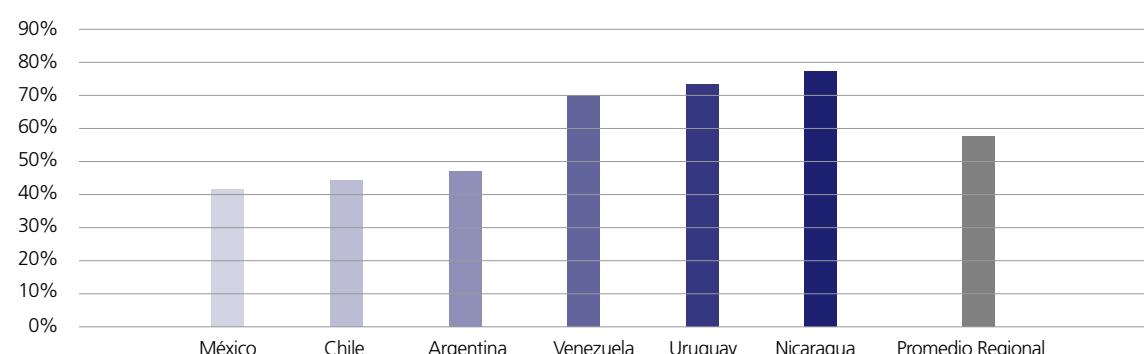
<sup>5</sup> Grant Space Foundation Center, ¿Qué son las ONG y qué papel juegan en la sociedad civil?, en línea en <http://grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Ambito-internacional/Definicion-de-las-ONG-NGO-definition-and-role>, consultado el 25 de mayo de 2012.

Por otra parte, es importante que las organizaciones puedan visualizar, poner en valor y enriquecerse de la construcción colectiva de capital social que propician estos procesos colaborativos, que les facilitan alcanzar sus propios fines o intereses, así como potenciar sus resultados, optimizar la gestión de los recursos e influir sobre otros actores. Para esto, se debe tener en consideración que el desarrollo de prácticas conjuntas no se produce espontáneamente ni con facilidad, las redes no se dan naturalmente con las propiedades positivas que se han señalado, sino que tienen que trabajar activamente para tener lugar; y para que eso ocurra, el primer paso debe consistir en la desidealización de las mismas.

Actualmente, las redes de OSC suelen tomar la forma de relaciones horizontales de colaboración y participación voluntaria entre organizaciones autónomas<sup>7</sup>, lo que muchas veces implica el riesgo de que se dificulte o haya una ausencia de acción efectiva en el manejo de los conflictos lógicos que se pueden dar entre los distintos intereses de las OSC que la componen. En este sentido, se debe considerar la importancia de la existencia dentro de la red de un actor por fuera de las organizaciones que la forman, que pueda canalizar y mediar entre éstas para dirimir dichas diferencias sin perder de vista los componentes culturales que, sin duda, influyen en el manejo de los conflictos, y sin dejar que las crisis afecten o desvirtúen los objetivos que la red se ha planteado como conjunto.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de comenzar a construir una red es que haya claridad para todas sus partes en el diagnóstico y en los objetivos que le dan origen y guían su accionar. Resulta indispensable para el manejo de las expectativas de los integrantes de la red que se planteen no sólo objetivos generales sino también objetivos particulares para que los logros que se vayan produciendo funcionen como incentivos positivos a fin de motivar la participación activa de sus miembros.

### Gráfico 3: Pertenencia a redes de organizaciones de la sociedad civil (OSC): Argentina y países de América Latina



Fuente: Elaboración del autor a partir de información obtenida de La Sociedad Civil Argentina en el Bicentenario, Índice CIVICUS de la Sociedad Civil Argentina (2008-2010), página 73, en línea en <http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC%20Civicus%20Informe%20Pa%EDs%20Argentina.pdf>, consultado el 17 de julio de 2012

<sup>7</sup> Cadena, Jorge (2004), *¿Qué hay de nuevo con las redes mexicanas de organizaciones sociales?*. Las organizaciones civiles mexicanas hoy, México: CILCH-UNAM, pp. 155-188

Por último, es importante tener en cuenta que para aquellas redes de mayor escala, que intentan promover la sociedad civil y en cierta medida representar intereses comunes de las OSC, el desafío es aún mayor, ya que al no estar centradas en un tema específico, deben priorizar y profundizar con mayor intensidad la construcción de los vínculos de confianza, el respeto de las respectivas autonomías y la pluralidad ideológica, geográfica y temática que le permita a la red tener mayor flexibilidad y adecuaciones rápidas en torno a su objetivo.

### 3. Las OSC de la región frente a la Cooperación Internacional y la importancia del trabajo en red

La situación de las OSC de la región frente a la Cooperación Internacional presenta obstáculos y potencialidades que serán abordados a lo largo de este apartado. Dentro de las dificultades, se hará referencia a principalmente a la clasificación de los países de la región como "países de renta media" que, al estar dentro del continente más desigual del mundo, ocultan indicadores de pobreza y de necesidades que no distan de los de países que sí son prioritarios para la agenda de la Cooperación Internacional al Desarrollo.

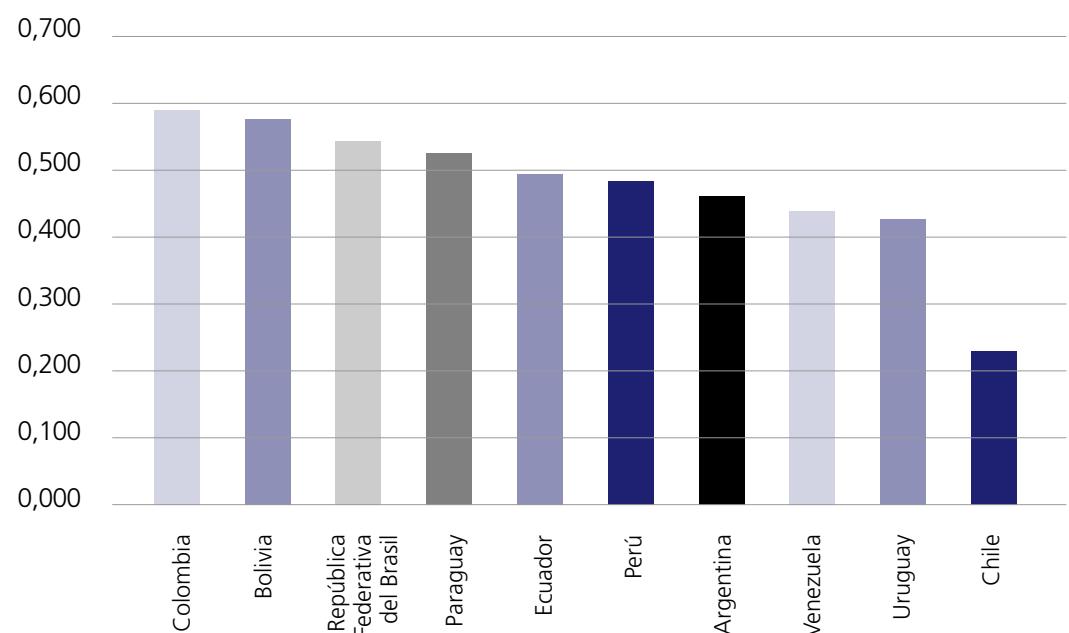
Por otro lado, a esta dificultad se le suma la de la creciente complejidad que ha adquirido en las últimas décadas el sistema de cooperación internacional, incorporando a una multiplicidad de actores y canales destinados a este tipo de ayuda. Esta situación representa a su vez más oportunidades para las OSC, no sin el desafío tanto para las organizaciones como para los Agentes de la Cooperación Internacional de unificar esfuerzos para potenciar los resultados de las acciones de desarrollo que se emprenden.

Por último, resulta de especial importancia plantear la necesidad del trabajo en red tanto entre las OSC a nivel nacional de cada país como entre los grupos de OSC de los distintos países de la región. Estas interacciones permitirán mejorar la articulación de las OSC con sus respectivos Estados y sectores privados, y a la vez generar espacios de intercambio y diálogo entre las OSC de los distintos países, a fin de plantear y compartir estrategias de abordaje de las cuestiones referidas a la Cooperación Internacional al Desarrollo, tanto hacia adentro de cada país, como en foros internacionales.

La mayoría de los países de América Latina hoy se encuentran al margen de las prioridades que establecen los Agentes de la Cooperación Internacional debido a su grado intermedio de desarrollo -como se mencionaba anteriormente, son considerados países de renta media-. Esta tendencia se potencia al considerar los efectos de la crisis financiera internacional, y particularmente se ve aún más acentuada en algunos países de América del Sur, donde los que reciben más flujos de este tipo de ayuda son los países de la región andina -Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela-, luego la República Federativa del Brasil, y en último lugar los países del Cono Sur -la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay-.

Pero las cifras macroeconómicas esconden las realidades de muchos países donde la mayor parte de la riqueza se concentra en un grupo muy reducido de la población. A continuación, se grafica cuál es la situación de algunos países de la región en términos de pobreza y desigualdad, y cómo se ha agravado en el transcurso de los últimos años. De este modo, se reflejará por qué resulta indispensable el apuntalamiento que proporcionan los Agentes de Cooperación Internacional en esta región a la hora de apoyar proyectos de desarrollo y de sensibilizar a otros actores a nivel local.

**Gráfico 4: Desigualdad en la distribución del ingreso en países de América Latina (2011)<sup>8</sup>**



Fuente: Elaboración del autor a partir de información obtenida de la Base de datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en línea en <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PRY.html>, consultado el 16 de julio de 2012.

<sup>8</sup> Todos los datos corresponden al año 2011 a excepción de Colombia (2006), Chile (2009), Venezuela (2006), Uruguay (2009) y República Federativa del Brasil (2009).

Colombia ha pasado a ser el país más desigual de América Latina, con niveles de desigualdad similares a países de África. Tradicionalmente, había ocupado el segundo lugar, luego de Brasil. Sin embargo, Brasil ha logrado disminuir este indicador sustancialmente. Según los datos reflejados en el gráfico, el coeficiente de Gini para Colombia es 0,585 y el de Brasil 0,539 (bajó desde 0,625 en 2004).

Fuente: Base de datos del Banco Mundial, en línea en [http://data.worldbank.org/country/bolivia#cp\\_surv](http://data.worldbank.org/country/bolivia#cp_surv), consultado el 17 de julio de 2012

Las estadísticas de Paraguay son alarmantes. Se posiciona en el puesto 107 del Índice de Desarrollo Humano - sobre 187 países - siendo el último en Sudamérica. La tasa de pobreza ascendía al 32,4% en 2011 - afectando a 2.096.437 personas, de las cuales 1.165.745, se hallaban en situación de "pobreza extrema".

Fuente: Dirección General de Estadísticas, Censos y Encuestas de Paraguay (2011), Encuesta permanente de hogares 2011 - Distribución de Ingresos y Pobreza, en línea en <http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH2011/EPH2011%20Pobreza%20e%20Ingresos.pptx>, consultado 12 de mayo 2012; Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011) Índice de Desarrollo Humano 2011, Paraguay, en línea <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PRY.html>, consultado el 15 de mayo 2012

Bolivia es uno de los países más desiguales de la región y se encuentra entre los tres primeros a nivel mundial, siendo las mayores víctimas de la desigualdad las mujeres, las poblaciones indígenas y las poblaciones afrodescendientes. De acuerdo a datos de 2008, la pobreza en Bolivia escala al 60% y el índice Gini de desigualdad de 57,3 (2011). El 10% más pobre de la población recibe el 0,5% del total de ingresos del país y el 10% más rico concentra el 44,1% de los ingresos, según datos de 2005.

Fuente: Base de datos del Banco Mundial, en línea en [http://data.worldbank.org/country/bolivia#cp\\_surv](http://data.worldbank.org/country/bolivia#cp_surv), consultado el 17 de julio de 2012

El nivel de pobreza en Ecuador en el año 2008 era del 35,1%, y en cuanto a la desigualdad, el índice de Gini es de 49, según datos de 2011. El 10% más pobre de la población tiene un ingreso del 1,2% mientras que el 10% más rico del 43,3%.

Fuente: Base de datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en línea en <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PRY.html>, consultado el 16 de julio de 2012.

En Perú se observa una gran desigualdad, el 10% más pobre de la población recibe el 1,5% del total de ingresos del país mientras el 10% más rico concentra el 37,9% de los ingresos.

Fuente: Base de datos del Banco Mundial, en línea en [http://data.worldbank.org/country/bolivia#cp\\_surv](http://data.worldbank.org/country/bolivia#cp_surv), consultado el 17 de julio de 2012

Paralelamente, a lo largo de las últimas décadas, se ha podido observar un incremento significativo en el número de agentes que realizan Cooperación Internacional al Desarrollo –puesto que los Estados ya no son los únicos actores en materia de cooperación internacional-. Esta heterogeneidad de actores nos sitúa ante un sistema de cooperación con más oportunidades, aunque bastante más complejo, lo que muchas veces puede implicar un obstáculo para las organizaciones de la sociedad civil que requieren de su ayuda para llevar a cabo sus programas de desarrollo con diversas comunidades<sup>9</sup>.

Una dificultad común entre las OSC, y principalmente entre las más pequeñas o entre los grupos de base, es que les cuesta reconocer los canales a través de los que reciben cooperación, la forma de acceso y la manera de realizar el seguimiento de las modificaciones que estos canales, junto con los Agentes de la Ayuda Internacional, van sufriendo en coyunturas tan cambiantes como actual, especialmente en términos de economía internacional y políticas de ajuste en los países más desarrollados. Este sistema cada vez más complejo en donde operan de forma simultánea agentes tradicionales de cooperación -bilateral y multilateral-, junto a nuevos actores de creciente importancia como las fundaciones privadas y organizaciones no gubernamentales de desarrollo, y en donde los fondos de cooperación internacional toman diversas formas como *Trustees*, *Joint Funds* y fondos mixtos, entre otros, presenta la dificultad de que cada uno requiere una diferente estrategia de abordaje, y, a su vez, una multiplicidad de oportunidades para la búsqueda del acompañamiento a los diversos proyectos de desarrollo que realizan las OSC de la región.

En este sentido, se observan cambios en la forma de otorgar fondos, dando lugar a una tendencia cada vez más arraigada entre los Agentes de Cooperación Internacional de financiar proyectos a nivel regional. No obstante este crecimiento de las oportunidades, cabe señalar que la complejidad adquirida por el sistema de Cooperación Internacional al Desarrollo durante los últimos años afectó en forma negativa su eficiencia, su efectividad y su impacto. Esto se debe a que la información de las ofertas de oportunidades provenientes de la cooperación se encuentra muy fragmentada, y hasta algunas veces, codificada o se requiere de un expertise particular para lograr su acceso. Además, esta situación se agrava ante la falta de conexión entre las OSC y los donantes que trabajan en la región.

Finalmente, si bien en los distintos países de América Latina se encuentran diferentes causales que pueden dificultar esa coordinación, es importante considerar que en los últimos años, en gobiernos de la región existe una tendencia a la creación de entidades gubernamentales destinadas a gestionar, orientar y coordinar los flujos de cooperación internacional públicos y privados no reembolsables, que recibe y otorga cada país.

Clara ejemplos de esto son la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional de Ecuador, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), el Ministerio de Planificación para el Desarrollo, institución pública oficial de Bolivia, la Agencia Brasilera de Cooperación (ABC), entre otras. Esta creciente concentración de las gestiones y el acceso a la Cooperación Internacional en las entidades

gubernamentales plantea la necesidad de aumentar o fortalecer el vínculo entre estas agencias y la diversidad de organizaciones de la sociedad civil.

Resulta de suma importancia la ejecución de programas permanentes de transparencia y de rendición de cuentas desde las OSC dirigidas a las entidades estatales, a la cooperación internacional y a la sociedad en su conjunto, de modo de generar más legitimidad sobre su accionar y de hacer público qué es lo que hacen por el desarrollo de las distintas comunidades con los recursos que manejan. Otra de las cuestiones que resulta fundamentales luego de este análisis, es la creación de una red de organizaciones que puedan interactuar entre sí, actuar concertadamente y tener una representación ante el gobierno nacional y ante los agentes de cooperación internacional. De esta forma las OSC podrán construir vínculos de confianza y generar un mayor compromiso y entendimiento mutuo, que las llevará a ser más efectivas al momento de presentarse como colectivo para articular con otros actores en pos del desarrollo del país y de la región, y de enfrentar las problemáticas comunes.

<sup>9</sup> OCDE, 3º Foro de Alto Nivel Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda - Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones, Accra, Agosto 2008 en línea en <http://www.oecd.org/dataoecd/61/10/41205271.pdf>

# RACI: génesis, composición y desarrollo.

## Del Spiritu Societatis a la conformación orgánica

### III. Haciendo un poco de historia

A lo largo del presente capítulo se realizará un recorrido sobre la historia de la conformación de RACI como una red de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que se unieron por una problemática común: mejorar la accesibilidad de las OSC con respecto al apoyo de la Cooperación Internacional y reflejar la heterogeneidad de realidades existentes en la Argentina, con el objetivo de incidir en los lineamientos de los distintos Agentes de la Cooperación Internacional. Ambos factores fueron los que motivaron a un grupo de organizaciones a emprender las primeras acciones conjuntas y, de esta forma, dar inicio a lo que luego se convertiría en la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).

#### 1. Propósito: cómo y por qué se creó RACI

RACI surgió en el año 2004 como un espacio informal de encuentro entre desarrolladores de fondos de diversas OSC argentinas. Específicamente, fueron representantes de las siguientes organizaciones: Asociación Conciencia, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI), Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Fundación Cambio Democrático, Fundación Compromiso, Fundación Cruzada Patagónica, Fundación Desarrollar Argentina, Fundación Huésped, Fundación Poder Ciudadano, Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES), Fundación Vida Silvestre Argentina, HelpArgentina y Malba – Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires).

El espacio se inició en un contexto en el que resultaba cada vez más difícil que la Argentina fuera considerada país receptor o beneficiario de recursos provenientes de la Cooperación Internacional. Una de las principales razones que explicaban esta situación era la recuperación de algunos de los indicadores macroeconómicos, luego de la crisis económica, política y social del año 2001, que llevó a re-calificar al país como receptor de asistencia técnica y financiera. Sin embargo, desde la perspectiva de muchas OSC, aún se observaban rasgos e indicadores similares a los de países considerados como prioritarios en las agendas de gran parte de los cooperantes internacionales: una baja calidad institucional, un alto nivel en los indicadores de pobreza -30,9% en octubre del año 2005-, desigualdad social, contaminación ambiental, precarización del sistema educativo y de salud.

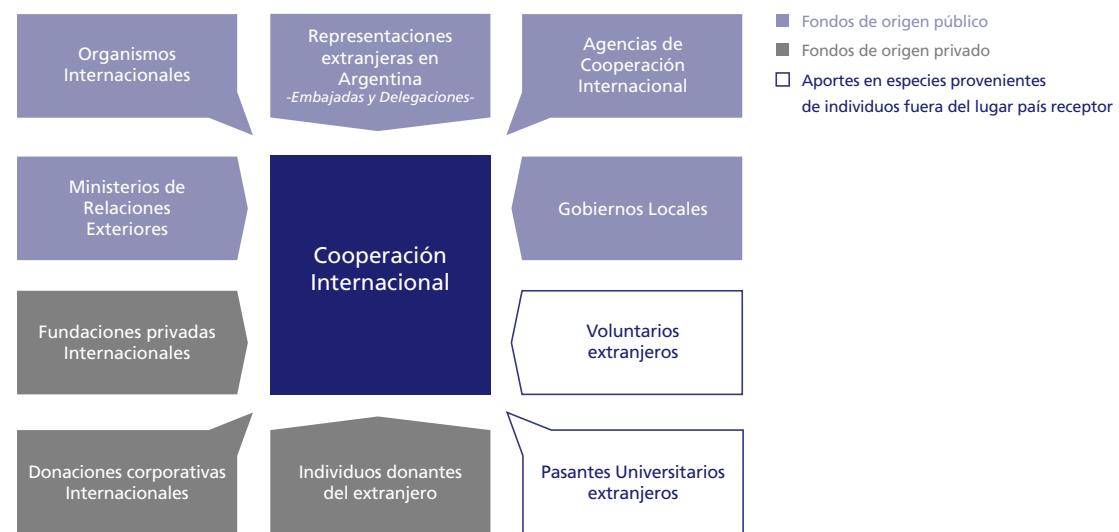
En este escenario, los recursos provenientes de la Cooperación Internacional resultaban escasos para las OSC argentinas, si se tiene en cuenta las dificultades de financiamiento a las que se enfrentan diariamente debido a múltiples razones culturales y contextuales, y a su alta concentración. La sumatoria de estas dos variables -falta de recursos y gran cantidad de OSC- generaba una situación de competencia entre las organizaciones que, en algunos casos, terminaba desvirtuándolas del espíritu de sus misiones y visiones institucionales.

Por otra parte, los Agentes de Cooperación Internacional<sup>10</sup> que sí operaban en el país para ese entonces, expresaban sus dificultades para establecer alianzas, estudios e investigaciones, entre otros. Esta situación se reflejaba en una encrucijada de doble sentido: por un lado, la información de las actividades que producían las organizaciones se encontraba dispersa, fragmentada y muy focalizada en las problemáticas con las que trabajaban directamente, perdiendo de vista algunas cuestiones más contextuales; por otro lado, las organizaciones no contaban con suficientes conocimientos técnicos o con el expertise necesario para acceder, ejecutar y optimizar correctamente la ayuda brindada por los Agentes de Cooperación Internacional. Además, la información sobre las posibilidades de acceder a estas ayudas se encontraba totalmente desorganizada, atomizada y hasta a veces, superpuesta.

Este escenario dio como resultado el desarrollo de un espacio informal que en primera instancia perseguía generar un mayor intercambio de información y *know how* vinculado a las oportunidades de trabajo con apoyo de la Cooperación Internacional. Con el correr del tiempo, los encuentros se convirtieron en un hecho frecuente que tenían lugar mes a mes y que permitían a quienes participaban nutrirse de información, compartir sus experiencias y aprendizajes con sus pares de otras organizaciones, a la vez que empezar a pensar proyectos en alianza y la posibilidad de encarar dificultades o cuestiones relativas a determinados donantes de forma conjunta, a fin de lograr un mayor impacto.

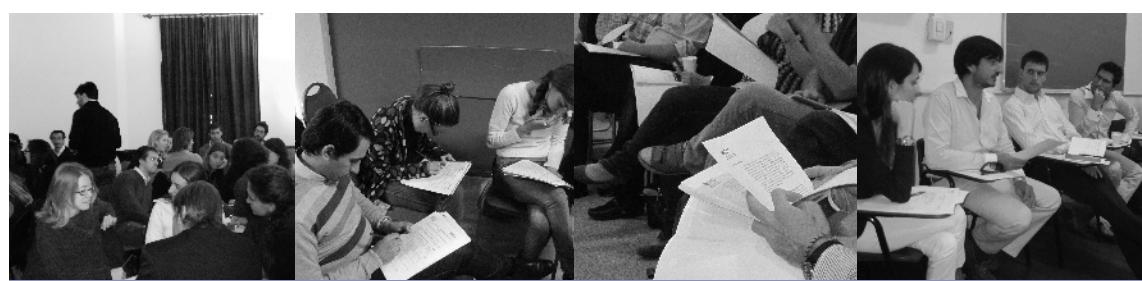
Se fue construyendo así una definición compartida acerca del significado de la Cooperación Internacional. Desde la perspectiva de RACI, no se trata únicamente de recursos financieros -ya sean fondos públicos, privados y mixtos-, sino que se la entiende en un sentido amplio, abarcando o considerando también la capacidad técnica, administrativa y tecnológica, el asesoramiento y los recursos humanos (pasantes extranjeros, voluntariado).

<sup>10</sup> RACI denomina Agentes de la Cooperación Internacional a todos aquellos actores que realizan inversión social estratégica, siendo cual fuere el origen de sus fondos –públicos, privados o mixtos-, y cuyas acciones apuntan a la resolución de problemáticas de interés público, a través de la provisión de recursos humanos y/o financieros, y de la transferencia de capacidad técnica, administrativa y tecnológica.

**Figura 1:** ¿Qué entiende RACI por Cooperación Internacional?

Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

En forma paralela, para aquellas organizaciones que de manera mensual donaban parte del tiempo de sus desarrolladores de fondos a este espacio y empezaban a compartir su agenda en torno a un tema tan sensible como el del financiamiento con otras OSC, implicaba una inversión de recursos humanos a cambio de información, intercambio de experiencias y aprendizajes, y la posibilidad de generar alianzas.



Pero luego de tres años de funcionamiento informal, esta ecuación que sin dudas reportaba un saldo positivo, empezó a encontrar sus limitaciones a medida que se abrían espacios y oportunidades -principalmente de incidencia-. La red se veía limitada ya que dependía en su totalidad del aporte de recursos de las organizaciones que la componían. Pero luego de largos debates en torno a si debía generar o no su propia estructura, analizando sus potencialidades y sus riesgos, se decidió por unanimidad dar los primeros pasos hacia la institucionalización. Tras esta decisión, se elaboró el primer proyecto conjunto entre las 15 organizaciones fundadoras de este espacio para conseguir el apoyo de un donante internacional que permitiera crear una Coordinación Ejecutiva.

**“Desde Fundación Cambio Democrático decidimos participar del espacio informal que precedió a RACI porque apostamos a la colaboración y a crear un nuevo esquema de coordinación interinstitucional. Las expectativas en ese entonces eran básicamente desarrollar institucionalidad y, claramente, se cumplieron.”**

*Declaraciones realizadas en los focus groups con representantes y ex representantes de organizaciones fundadoras de RACI*

Guillermo Correa, quien participó del espacio desde sus orígenes en representación de la organización Poder Ciudadano -capítulo argentino de Transparencia Internacional-, fue elegido como líder de la Fundación AVINA.

De este modo, a través de la línea de apoyo a líderes, Fundación AVINA pudo aportar los primeros fondos semillas que formalizaron el espacio bajo la denominación de Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). Los objetivos fueron:

- ✓ Fortalecer el acceso a la Cooperación Internacional a través de la articulación interinstitucional para contribuir a la transformación social de la Argentina
- ✓ Estimular la generación de vínculos e información entre la Cooperación Internacional y la Sociedad Civil
- ✓ Sensibilizar a los actores para incidir en las políticas de cooperación internacional
- ✓ Desarrollar y optimizar las capacidades y recursos de las OSC a través del fortalecimiento y la articulación interinstitucional, para capitalizar las oportunidades de cooperación internacional

Asimismo, se llevaron a cabo varias reuniones para definir la visión y misión en pos de lograr un marco institucional amplio de modo que ingresaran todas las agendas, temáticas, misiones y visiones particulares de las organizaciones y, al mismo tiempo, lograran un foco de aspiración conjunta para sus integrantes.

### MISIÓN

Contribuir a la transformación social de la Argentina a través de la conformación de un espacio de intercambio y diálogo interinstitucional, que contemple a todos los actores y agentes vinculados con el proceso de Cooperación Internacional.

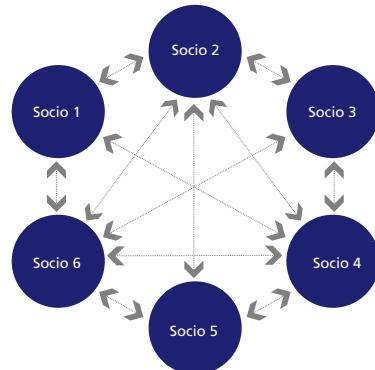
### VISIÓN

Una sociedad en la cual la Cooperación Internacional mejore la respuesta a las necesidades reales de la Argentina.

## 2. ¿Por qué este tipo de red frente a este contexto?

En sus comienzos, desde el año 2004 hasta el año 2007, RACI se desempeñaba como una red descentralizada en la que no había un núcleo que organizara su funcionamiento, sino que las interacciones se daban de manera inorgánica entre sus miembros.

**Figura 2: Modelo de red descentralizada**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

En una primera etapa, esta forma de trabajo se dio espontáneamente en la medida que las relaciones entre las organizaciones que participaban del espacio se basaban principalmente en los vínculos personales de los responsables de Desarrollo Institucional de las distintas organizaciones. Además, no se trataba de un espacio planificado sino de la respuesta que espontáneamente este grupo de desarrolladores de fondos encontró frente a un escenario de retracción de la Cooperación Internacional en el país y de dispersión de la información relativa a oportunidades de financiamiento. Los encuentros permitían compartir datos sensibles para las organizaciones, en el marco de un proceso de construcción de confianza y de apertura de las agendas de los participantes. Pero con el tiempo, quienes formaban parte de este espacio empezaron a notar que además de información relativa a convocatorias, allí se compartía *know how* relativo al trabajo con la Cooperación Internacional y se construía conocimiento colectivo, más allá de la heterogeneidad de las organizaciones.

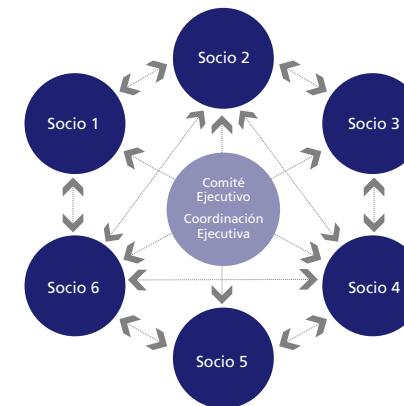
A medida que se desarrollaban las reuniones de trabajo, las OSC encontraban problemas comunes con respecto a ciertos donantes, razón por la cual empezaron a pensar formas de abordaje colectivas para fomentar sus planteos. Pero el esquema de funcionamiento descentralizado dificultaba canalizar estas acciones. Así fue como en el año 2006 se comenzó a pensar en la forma de institucionalizar la red para que se coordinara el intercambio entre las OSC y, a su vez, se diera impulso y seguimiento a distintas acciones de incidencia.

Lo primero que se planteaba ante esta necesidad era si esa gestión debía ser llevada a cabo por una persona que ya estuviera trabajando en alguna de las organizaciones participantes. La decisión fue que para evitar posibles conflictos de interés, la red debía contar con una coordinación independiente de todas las OSC miembro.

Sin embargo, inmediatamente, surgió el problema del financiamiento. Tras largas discusiones sobre si eran las organizaciones las que debían sustentar esta estructura o si había que buscar fondos específicos -corriendo el riesgo de que la propia red compitiera con las organizaciones-, se definió presentar un proyecto conjunto ante la Fundación AVINA para sostener un rol independiente a las organizaciones miembro, que pudiera hacerse cargo de la Coordinación Ejecutiva de la red.

De esta forma, pasó de tener una estructura descentralizada para convertirse en una red con un centro e interacciones mediadas y no mediadas.

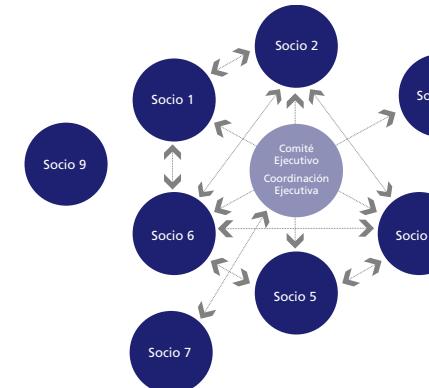
**Figura 3: Modelo de red con un centro y con interacciones mediadas y no mediadas**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Este modelo funcionó durante los primeros años de institucionalización, desde el año 2007 al año 2009, cuando la cantidad de OSC miembro se limitaba a las 15 organizaciones fundadoras. Pero con la primera convocatoria a membresía y su consiguiente ampliación, la estructura de la organización fue tendiendo cada vez más hacia la de una red con núcleo central denso, con socios periféricos y distinto grado de vinculación -con el núcleo y con los demás socios-.

**Figura 4: Modelo de red con núcleo central denso, socios periféricos y socios sin vínculos**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Esto responde a que con una cantidad más amplia de organizaciones miembro -actualmente son más de 60-, las vinculaciones entre las organizaciones y con la Coordinación Ejecutiva no se dan con la misma intensidad. Otro aspecto que se desarrollará más adelante, en el capítulo IV, es la evolución que ha tenido el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, lo que sin duda impacta directamente en la dinámica de las relaciones entre sus miembros y de sus miembros con el núcleo.

Para finalizar con este análisis, se puede afirmar que si bien actualmente RACI se desempeña como una red con núcleo central denso, con socios periféricos y distinto grado de vinculación, el haber funcionado en los inicios de su institucionalización como una red con un centro y con interacciones mediadas y no mediadas, hace que exista una tendencia a visualizar el ideal en este último modelo, más allá de que en los hechos la dinámica actual de funcionamiento sea más dispares.

### 3. Impacto y resultados buscados

Desde sus inicios RACI buscó por un lado, fortalecer el rol y/o el área de Desarrollo Institucional dentro de las OSC -pertenecientes o no a la red-, entendiendo estos como actores cruciales para la sustentabilidad y el desarrollo de las mismas; y por otro lado, sensibilizar e incidir en los actores y las políticas de cooperación internacional dirigidas al país, de modo de lograr una mayor adecuación a las necesidades y problemáticas prioritarias de la realidad social.

Uno de los primeros pasos en este largo y arduo camino fue el de compartir información relativa a la Cooperación Internacional entre las OSC, con el doble objetivo de estimular y fortalecer los vínculos de confianza entre éstas, apostando al trabajo conjunto como forma de optimización de los escasos recursos y de lograr un impacto mayor y más integral de su trabajo.

**"En un primer momento, los conflictos que surgieron estaban vinculados al hecho de compartir información entre las organizaciones".**

*Declaraciones realizadas en los focus groups con representantes y ex representantes de organizaciones fundadoras de RACI*

Esto a su vez permitió comenzar a centralizar y democratizar el acceso a esta información tan sensible en términos de financiamiento -o posibilidades de financiamiento- de las organizaciones. A medida que este intercambio se fue enriqueciendo y las OSC empezaron a requerir una mayor fluidez al compartir información con otros actores y agentes involucrados en el proceso de cooperación internacional, se fue generando a través de RACI un espacio facilitador para estas prácticas.

Desde los inicios del espacio se llevan a cabo reuniones mensuales de intercambio de información entre las organizaciones (todos los primeros jueves de cada mes):

- » **Presentaciones a convocatorias** –oportunidades de cooperación internacional
- » **Respuestas:**
  - Convocatorias aprobadas
  - Convocatorias no aprobadas
- » **Próximas presentaciones**

Paralelamente, con el firme objetivo de fortalecer a las OSC en el proceso de búsqueda de financiamiento y trabajo con la Cooperación Internacional, se realizaban talleres y capacitaciones en los que las organizaciones compartían experiencias, buenas prácticas y consejos sobre el trabajo con cooperantes internacionales. De este modo, además de democratizar el acceso a la información, se generaban espacios de formación para las OSC que las ayudaban a fortalecer sus estrategias de desarrollo de recursos.

**"El contexto en el cual surge RACI era muy diferente. No era tan fácil encontrar información en internet. Incluso muchas organizaciones no contaban con un sitio Web."**

*Declaraciones realizadas en los focus groups con representantes y ex representantes de organizaciones fundadoras de RACI*

En términos de sensibilización e incidencia, RACI buscó desde el inicio convertirse en un puente entre las OSC y los donantes, de forma de poder articular la comunicación entre ambos actores, con sus distintas lógicas de trabajo, expectativas y demandas. Así fue como se emprendieron desde el principio diversas acciones conjuntas para hacer llegar a los Agentes de Cooperación Internacional las dificultades o sugerencias que las OSC tenían a partir de sus experiencias, a la vez que colaboraba con las OSC a lograr una mejor comprensión de las distintas lógicas de funcionamiento de los diferentes donantes. En este marco, fueron muchas las iniciativas de acercamiento de ambas partes, desde un listado de Recomendaciones y Buenas Prácticas para Cooperantes Internacionales que las OSC de RACI elaboraron y difundieron entre los donantes, hasta encuentros puntuales para facilitar el acceso a procedimientos y/o formularios de sus convocatorias. Además, se llevaron a cabo numerosos encuentros de articulación entre Agentes de la Cooperación Internacional, que se desarrollarán en detalle en el capítulo VII.



Por último, RACI se propuso dedicar parte de su trabajo a la investigación integral de los flujos de cooperación internacional destinados a la Argentina a fin de producir y difundir conocimiento en torno a un análisis más profundo sobre el impacto de la ayuda externa en el país y en las OSC. En esta línea, se logró armar a partir del aporte de cada una de las organizaciones miembro, y desde las distintas temáticas que trabajaban, un Mapa de Necesidades de la Argentina. Además se realizó una exhaustiva investigación acerca de los flujos de la Cooperación Internacional recibidos en el país desde el año 1997 hasta el año 2009 que dio inicio a una línea estratégica de reflexión y acción para fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia doméstica en materia de utilización y provisión de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional.

A partir de su institucionalización, RACI fomentó su potencial logrando un mayor impacto y numerosos resultados desde sus distintas áreas de trabajo, colaborando así no sólo con el desempeño de las OSC -pertenecientes o no a la red-, sino también con el de los distintos Agentes de Cooperación Internacional que trabajan o desean trabajar en el país. RACI generó entonces un espacio con legitimidad y capacidad de articulación para convocar a OSC y cooperantes internacionales, a fin de que ambos actores potencien su trabajo.

Más adelante, en el capítulo VII de esta publicación, se desarrollarán en profundidad los resultados destacados de cada una de las áreas programáticas de RACI.

#### 4. ¿Cómo y por qué se amplió la red?

RACI contó desde un primer momento con organizaciones que trabajaban en muy diversos temas, lo que le proporcionó desde su origen una riqueza adicional que le permitía tener un abordaje más integral de la realidad del país desde las perspectivas de sus OSC, a partir de los insumos que estas podían aportar desde las problemáticas con las que trabajaban. Pero a pesar de estar representadas diversas temáticas, desde sus comienzos, una de las cuestiones pendientes en un país centralizado como la Argentina era lograr una mayor representatividad a nivel geográfico. Por otra parte, también desde el inicio, estuvo presente cierta heterogeneidad en el tipo de organizaciones que participaban de la red, ya que entre ellas había organizaciones con estructuras grandes, pequeñas e intermedias, presupuestos muy diferentes y en los que la Cooperación Internacional tenía distinto peso relativo.

El debate interno en relación a la apertura de la membresía para incorporar nuevas organizaciones a la red no estuvo exento de largas discusiones en torno a aspectos tan variados como los criterios de selección, los requisitos de asociación, el rol de las nuevas OSC, los beneficios y los compromisos por pertenecer a RACI, la forma en que iba a reacomodarse la estructura institucional para hacer frente a una red de más organizaciones, entre otros aspectos.

Finalmente, luego de dos años de funcionamiento más institucionalizado, y con el claro objetivo de sumar a la red organizaciones que aportaran más heterogeneidad temática y geográfica, en el año 2009 RACI abrió su convocatoria para incluir nuevas organizaciones. Ese año se incorporaron 11 OSC, en 2010 13 OSC y en 2011 21 OSC.

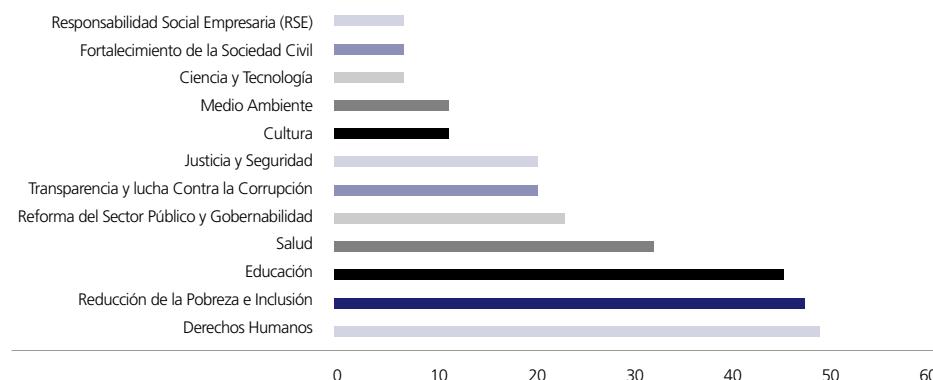
Algunos de los puntos clave a destacar en el proceso de incorporación de nuevas organizaciones al espacio de RACI fueron los siguientes:

- Debían ser organizaciones no gubernamentales, apartidarias y sin fines de lucro
- Debían ser organizaciones sociales de causa: constituidas para realizar una actividad en pos del bien común, organizadas democráticamente, cuyos recursos financieros fueran utilizados para ayudar a perseguir sus propios objetivos.
- Debían ser organizaciones que trabajaran en el país.
- Debían estar inscriptas bajo la normativa jurídico-legal del país, en cualquiera de las formas que la ley prevé para las organizaciones sin fines de lucro.
- Debían contar con un mínimo de 2 años de antigüedad en su funcionamiento, desde su inscripción legal.
- Debían contar con sus balances y memorias actualizados.

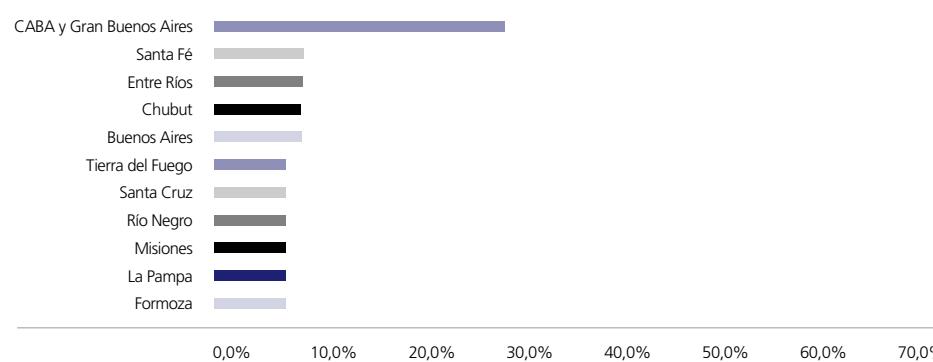
Si bien parte del debate que se dio antes de abrir la membresía por primera vez estuvo centrado en si las organizaciones que se incorporaran debían tener o no experiencia de trabajo con apoyo de la Cooperación Internacional, se decidió que no era necesario tal requisito pero sí que tuvieran al menos intención de incursionar en este campo. Esto ayudó a definir gran parte de los puntos clave anteriormente mencionados, ya que son criterios mínimos que las OSC deben cumplir a la hora de trabajar con la mayor parte de los cooperantes internacionales.



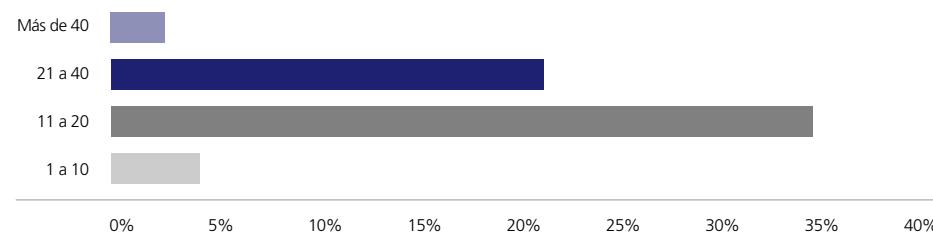
Como se puede ver en gráficos posteriores, el paulatino ingreso de OSC a RACI permitió lograr una aún mayor diversificación temática, geográfica, de antigüedad y de tamaño de las organizaciones miembro de RACI.

**Gráfico 5: Diversidad temática de las organizaciones miembro de RACI**

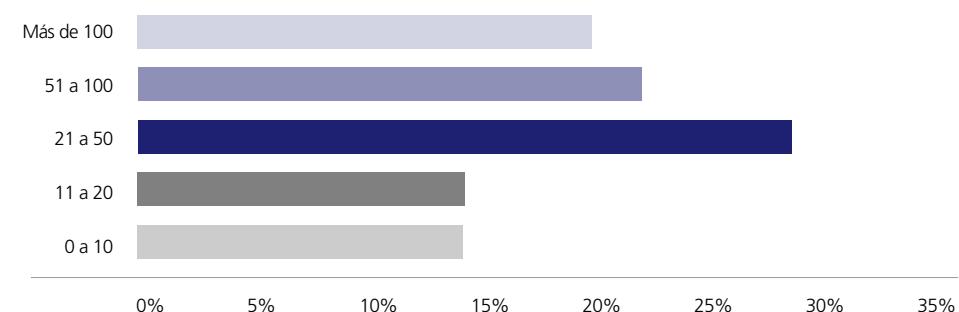
Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

**Gráfico 6: Diversidad y alcance geográfico de las organizaciones miembro de RACI**

Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

**Gráfico 7: Antigüedad de las organizaciones miembro de RACI**

Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

**Gráfico 8: Tamaño de las organizaciones miembro de RACI**

Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

No obstante, con el paulatino ingreso de organizaciones a RACI, se hizo necesaria una reingeniería institucional y se elaboraron normas para contener y coordinar correctamente la ampliación de la red, teniendo en cuenta las demandas y las expectativas que existían tanto desde la perspectiva de las organizaciones fundadoras como desde la de las organizaciones que se sumaban. Estos cambios en la estructura de gobierno y toma de decisiones de la red se abordarán en el Capítulo IV de la presente publicación.

## IV. Evolución en la forma de gobierno y el proceso de toma de decisiones dentro de RACI en perspectiva histórica

Tal como se mencionó en el capítulo III, a lo largo de su historia, RACI ha atravesado diversas modificaciones en su estructura interna, lo que sin duda propició cambios en su forma de gobierno y en su proceso de toma de decisiones.

### Espacio informal (de 2004 a 2007)

La conformación de un espacio de diálogo en torno a la problemática de la Cooperación Internacional originó el proceso de formación de la Red Argentina para la Cooperación Internacional.

En este período, a fin de organizar las iniciativas del grupo de OSC que luego darían lugar al origen de RACI, se decidió crear una Secretaría Ejecutiva para que llevara adelante la articulación del grupo y promoviera la ejecución de las propuestas que allí surgían. Esta Secretaría Ejecutiva actuó como cuerpo ordenador, estableciendo reuniones y espacios para el debate, y comenzando con el proceso de formalización de la red.

Sin embargo, debido a que el espacio se nutría netamente del aporte voluntario que realizaban los desarrolladores de recursos de cada organización a través de su tiempo de trabajo, la Secretaría Ejecutiva funcionaba de forma rotativa cada 6 meses y era ejercida por pares de organizaciones. Dentro de sus funciones, estaban las de convocar y organizar encuentros mensuales, elaborar y difundir las minutos donde se incluían los intercambios de información sobre convocatorias y presentaciones de propuestas a distintos donantes internacionales y dar curso a las iniciativas que surgieran de los encuentros, tales como invitar a Agentes de Cooperación Internacional a participar de estos espacios, articular peticiones conjuntas o solicitar reuniones para abordar temas específicos que hicieran a la actividad del grupo.

Este equipo especialmente dedicado, entre otras cosas, a relevar, procesar y sistematizar información acerca de oportunidades de cooperación, financiamiento, capacitaciones, becas, subsidios, inició entonces un proceso de formalización de los medios de contacto y confeccionó un listado de contactos para enviar comunicaciones numeradas entre los integrantes de la red.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, si bien para ese entonces no existía un reglamento que estableciera normas en el accionar de la organización, todas las OSC contaban con voz y voto por igual, y las elecciones eran tomadas por consenso por sus representantes, que en el mayor de los casos eran los responsables de Área de Cooperación Internacional o Desarrollo de Recursos.

Durante este período, las organizaciones miembro del espacio llegaron a un acuerdo sobre las características de las entidades integrantes, que deberían basarse en criterios de: transparencia, institucionalización y experiencia -o intención- de trabajo con la Cooperación Internacional. Es

importante destacar que no existió una convocatoria formal para la conformación de la red.

Hacia el año 2006, algunos de los temas más trascendentales sobre los que se debía trabajar con respecto a la constitución de RACI eran los siguientes:

- La pertenencia a la red –es decir si debía ser personal o institucional-
- El tipo de organizaciones que podrían formar parte del espacio
- La posibilidad de que una misma persona podría representar a más de una organización a la vez

A partir del abordaje de estas temáticas se empezó a estructurar el espacio de la red, decidiéndose que todas las organizaciones tenían el mismo peso hacia su interior y que la representación sería institucional, más allá de las relaciones personales que habían propiciado el surgimiento de este espacio. Se definió también que la red estuviera conformada por organizaciones de la sociedad civil de causa, no gubernamentales, apartidarias y sin fines de lucro, inscriptas bajo la normativa jurídico-legal argentina, y que las personas podrían representar a una sola organización por vez.

#### Decisiones tomadas:

- » La pertenencia a la red es de representación institucional –no personal-
- » Definición de criterios para ser una OSC miembro de la red:
  - Organización no gubernamental, apartidaria y sin fines de lucro
  - Organización argentina que trabaje en el país
  - Estar inscripta bajo la normativa jurídico-legal argentina
  - Organización de causa
  - Experiencia con la Cooperación Internacional
- » Cada persona puede representar a una sola organización

### Cuadro 2: Estructura y funcionamiento de RACI durante el período 2006-2007

#### Estructura y funcionamiento de RACI (2006-2007)

15 Organizaciones Miembro

Secretaría Ejecutiva

Junto a estas definiciones iniciales sobre la conformación, hacia el interior de la red se debatía si debía darse a sí misma una institucionalidad que le permitiera avanzar en sus iniciativas y maximizar su potencialidad. En este marco, surge la posibilidad de crear una Coordinación Ejecutiva independiente de cada una de las organizaciones -para evitar conflictos de interés-, que se hizo posible gracias a la consecución del primer financiamiento institucional de la Fundación AVINA.

**"Había cierta reticencia por parte de algunas OSC a avanzar en el proceso. Si se institucionalizaba demasiado la red, esta iba a terminar compitiendo por los fondos con sus miembros".**

*Declaraciones realizadas en los focus groups con representantes y ex representantes de organizaciones fundadoras de RACI*

## Secretaría Ejecutiva

## Coordinación Ejecutiva

### Proceso de institucionalización de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (desde el año 2007 al año 2009)

En el año 2007, con la creación de la Coordinación Ejecutiva, se comienza a institucionalizar la red. Compuesta por un equipo de trabajo designado y a cargo de un coordinador ejecutivo, que a su vez era elegido por las 15 organizaciones fundadoras que componían el Grupo Coordinador, se dio inicio al trabajo de la organización. Guillermo Correa, que anteriormente se había desempeñado como director del Área de Desarrollo Institucional de la Fundación Poder Ciudadano –Capítulo Argentino de Transparency International-, fue elegido para el rol ejecutivo.

El coordinador ejecutivo sería el responsable de implementar el plan de acción anual y de gestionar el presupuesto de la red. Uno de los primeros esfuerzos estuvo dirigido entonces al arduo trabajo de establecer reglas claras de funcionamiento.

#### Establecimiento de reglas y procedimientos internos de funcionamiento de la red:

- ✓ Membresía
- ✓ Código de Ética
- ✓ Estructura interna y funciones -elaboración de un reglamento interno-
- ✓ Comunicación interna y externa
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Imagen institucional: correo electrónico, logo, sitio web, entre otras.

De este modo, se confeccionó un reglamento interno, que fue sufriendo modificaciones con el correr del tiempo. En el mismo se estableció la obligatoriedad de las organizaciones de participar de las reuniones mensuales y se determinó la creación de la Coordinación Ejecutiva y del Grupo Coordinador, compuesto por las 15 organizaciones fundadoras, las cuales tomaban decisiones por consenso o por

mayoría simple de los presentes, siempre que se contara con la mitad más una de las OSC. Se determinaron así los siguientes deberes y atribuciones para el Grupo Coordinador:

- Delinear y aprobar las grandes líneas y orientaciones políticas e institucionales que debe seguir RACI
- Asegurar la sustentabilidad de RACI y el cumplimiento de su misión y visión.
- Ordenar las inversiones y el destino de los fondos o el pago de los gastos
- Evaluar y aprobar el plan de acción y el presupuesto anual de RACI
- Nombrar, contratar, distribuir y despedar personal, fijar sus sueldos, retribuciones y honorarios
- Designar, evaluar, sancionar y remover -ante una situación extraordinaria- a la Coordinación Ejecutiva
- Ejercer por intermedio del coordinador ejecutivo la representación de RACI en todos sus actos
- Aprobar el reglamento interno para la debida marcha de la entidad
- Proponer a la Asamblea General Extraordinaria las reformas necesarias a introducir en el reglamento interno o la disolución de RACI, sin que implique limitación a la facultad de los asociados
- Velar por el cumplimiento del estatuto, reglamentos internos y demás disposiciones vigentes aplicables a RACI
- Someter a la aprobación de la Asamblea Ordinaria la memoria, el balance anual, los reportes de la Coordinación Ejecutiva y las minutos de las reuniones de trabajo -plenarias y en comisión-
- Aceptar, en calidad de asociados activos adherentes y honorarios, a personas, o sancionarlas y/o removerlas resguardando el derecho a defensa

Asimismo, en dicho reglamento se decidió que la red contaría con cuatro tipos de reuniones: Reuniones Políticas, donde se tomaban decisiones estratégicas para la organización; Reuniones Operativas, en las que se trabajaba en comisiones para ejecutar las decisiones tomadas en las reuniones mensuales; Reuniones Plenarias, las cuales se realizaban semestralmente y contaban con la presencia de los representantes y de los directores ejecutivos de cada organización; Reuniones Extraordinarias, en las que se contaba con la presencia de invitados o se participaba de capacitaciones.

La elaboración del reglamento interno llevó más tiempo del previsto, por lo que se fue posponiendo también la posibilidad de la apertura de la membresía para incorporar a otras organizaciones dentro del espacio. Había que generar acuerdos básicos entre las OSC participantes para fortalecer los vínculos ad-intra y así poder afrontar la incorporación de nuevas organizaciones, pero sin descuidar las relaciones hacia afuera. En este proceso hubo dos cuestiones clave: mantener los vínculos dándose a conocer oficialmente como red de OSC ante los Agentes de Cooperación Internacional y mantener contacto, a la vez que democratizar el acceso a la información, no sólo con las organizaciones miembro, sino también con las otras OSC del sector.

En esta dirección, se desarrollaron diversas actividades vinculadas al posicionamiento y la difusión de la red, como el relevamiento de información general sobre la Cooperación Internacional, un mapeo de quién dona y quién recibe en la Argentina, análisis de casos con información detallada sobre agencias específicas - una por mes, información sobre otras redes, agenda de eventos y convocatorias de cooperación internacional-.

En segundo lugar, a medida que la Coordinación Ejecutiva y el espacio generado empezaban a explorar su potencialidad en términos de intercambio de información, de estrategias de financiamiento y de sensibilización e incidencia con los Agentes de Cooperación Internacional, empezaron a surgir debates internos en torno al rol de la Coordinación Ejecutiva y a la capacidad de cada uno de los representantes de las organizaciones para tomar determinadas decisiones dentro del espacio.

#### Cuadro 3: Estructura y funcionamiento de RACI durante el período 2007-2009



Respecto a la Coordinación Ejecutiva, el debate se dio sobre sus atribuciones y las elecciones que ésta podía realizar o no de forma autónoma -relativas a la red en su conjunto-. Teniendo en cuenta que durante el proceso de institucionalización, y sobre todo en los comienzos, hubo que tomar una variedad de decisiones -desde las vinculadas con la construcción de una imagen institucional hasta acciones concretas de incidencia-, y que las distintas organizaciones tenían perspectivas, expectativas y prioridades diferentes, era clave resolver estas cuestiones, ya que las indefiniciones empezaban a desvirtuar el contenido y la finalidad de los encuentros mensuales, y a dilatar los procesos.

Por este motivo, se empezó a trabajar en comisiones especiales de no más de cinco organizaciones, con una agenda acotada a asuntos concretos para lograr mayor agilidad en la resolución y efectividad de las actividades y tareas, y al mismo tiempo poder seguir trabajando sobre temas más estratégicos en las reuniones mensuales. Pero allí apareció el segundo inconveniente: este espacio que se había iniciado entre desarrolladores de recursos, se iba convirtiendo cada vez más en un espacio de definiciones de carácter político a nivel de las instituciones, por lo que no todos los que participaban podían decidir de forma directa por su organización sin una consulta previa. Esto fue uno de los aprendizajes más importantes del proceso de institucionalización: entender que si bien todas las organizaciones tenían voz y voto por igual, sus estructuras internas eran muy distintas, por lo que había que encontrar una forma de acercar a los directores ejecutivos de las organizaciones miembro a la red, más allá de la reunión anual de rendición de cuentas.

#### La consolidación de RACI (desde el año 2009 al año 2012)

Finalmente, en el año 2009 se puso en funcionamiento un Comité Ejecutivo compuesto por los directores ejecutivos o miembros del board de cinco organizaciones que formaban parte del Grupo Coordinador.

La elección se realizaba de forma anual con posibilidad de ser reelecto sólo una vez, con la condición de que tres de las cinco organizaciones que componían el Comité debían rotar obligatoriamente. Hasta la actualidad, el Comité se reúne mensualmente con la Coordinación Ejecutiva y la acompaña activamente en la ejecución del plan de acción anual.

Se trata de un cambio fundamental en lo que hace a la estructura y el proceso de toma de decisiones dentro de la red, puesto que a partir del año 2009, las decisiones políticas y estratégicas de la organización comenzaron a ser prerrogativa de los directores ejecutivos y/o miembros del board, resguardando el espacio de los encuentros mensuales únicamente para el intercambio de información entre las organizaciones. El Grupo Coordinador, como órgano de gobierno de RACI, estaría compuesto por los directores ejecutivos y se avocaría a cuestiones más políticas y estratégicas de mediano y largo plazo, delineando y aprobando las grandes orientaciones políticas e institucionales que debe seguir RACI.

Durante ese mismo año también se terminó de definir el procedimiento para la incorporación de nuevas organizaciones a la red. Se estableció que fuera prerrogativa del Comité Ejecutivo asumir funciones de Comisión Evaluadora durante el proceso de asociación de nuevos miembros. Y a partir de la selección realizada por esta Comisión, el Grupo Coordinador se debería expedir sobre la misma y aprobar cada una de las nuevas organizaciones socias.

**Figura 5: Evolución de la cantidad de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que componen RACI**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Sin embargo, el ingreso de nuevas organizaciones a la red obligó a sus miembros a repensar la estructura interna. En un primer momento, se decidió que el Grupo Coordinador estaría compuesto hasta fines del año 2011 por las 15 organizaciones fundadoras, pero antes de que se cumpla este período debería establecerse un mecanismo para la renovación de este órgano de gobierno de manera tal que se diera una progresiva inclusión de las organizaciones socias.

Durante el plenario de Directores Ejecutivos del año 2011 se decidió entonces que a partir del año 2012 las organizaciones incorporadas en el año 2009 pasarían a formar parte del Grupo Coordinador.

#### Cuadro 4: Estructura y funcionamiento de RACI durante el período 2009-2011<sup>11</sup>.

Estructura y funcionamiento de RACI (2009-2011)				
60 Socios	Plenario de Directores Ejecutivos	Grupo Coordinador	Comité Ejecutivo	Coordinación Ejecutiva
		15 Fundadores + 11 Socios 2009 a partir de 2012	Conformado por 5 miembros del Grupo Coordinador + Fundación Huésped	

Empero, esta importante modificación en la estructura y el funcionamiento de RACI no era suficiente desde la perspectiva de las organizaciones que la componen. El número de socios de RACI fue aumentando progresivamente desde el año 2009 y, hacia finales del año 2012, la cantidad se había cuadruplicado. Asimismo, con el paso del tiempo, frente a la progresiva consolidación del trabajo de la red y los cambios en la situación de la Argentina respecto del sistema de cooperación internacional, se tornaba necesario realizar modificaciones en las reglamentaciones internas, que en muchos casos incluían cuestiones vinculadas al trabajo del día a día de la Coordinación Ejecutiva.

Ante este panorama, se decidió crear tres comisiones de trabajo: una de planificación estratégica, una de institucionalidad y una de sustentabilidad; y se convocó a una reunión de directores ejecutivos para tomar decisiones para el período 2012 – 2015, en función a las propuestas allí elaboradas.

#### OBJETIVOS DE LAS TRES COMISIONES DE TRABAJO

##### » Comisión de planificación estratégica de RACI

El objetivo general es plantear metas estratégicas para rediseñar el papel de RACI a partir de una evaluación y diagnóstico del contexto actual, considerando el trabajo de la red como conector temático entre las OSC y los Agentes de Cooperación Internacional.

##### » Comisión de institucionalidad de RACI

Elaborar una propuesta de rediseño institucional de RACI que se adapte a las nuevas realidades, en función de los nuevos lineamientos estratégicos y de las propuestas de sustentabilidad para la red.

##### » Comisión de sustentabilidad de RACI

El objetivo general es plantear una estrategia de financiamiento que permita la sustentabilidad de RACI como organización a partir de una evaluación y diagnóstico de la situación actual.

<sup>11</sup> Cabe destacar que durante el período en mención hay varias indefiniciones y cuestiones sin clarificar, que son consecuencia de los procesos que se estaban llevando a cabo y que culminaron en una reingeniería interna de la red.

Este proceso trajo como consecuencia una redefinición de los órganos de gobierno y del proceso de toma de decisiones dentro de RACI. Se realizó un rediseño institucional de la red, adaptado a las nuevas realidades, y en función de los nuevos lineamientos estratégicos y de las propuestas de sustentabilidad. De esta forma, se definió que las organizaciones fundadoras pasaran a integrar lo que se denomina Consejo de Honor de la red, cuya función es velar por el cumplimiento de la visión y misión de RACI, así como determinar el futuro del capital en caso de disolución de la misma.

En reemplazo del Grupo Coordinador –que hasta entonces había estado integrado por las organizaciones fundadoras y luego también por aquellas incorporadas en el año 2009-, se creó una Asamblea de Socios, conformada por todas las organizaciones miembros de RACI, representadas por sus directores ejecutivos o miembros de sus consejos directivos. Esta Asamblea, que se reúne dos veces al año, tiene como deberes y atribuciones asegurar la sustentabilidad de RACI y el cumplimiento de su misión y visión; aprobar las líneas institucionales fijadas por el Comité Ejecutivo y la Coordinación Ejecutiva; evaluar y aprobar el plan de acción y el presupuesto anual; designar la conformación e integrantes del Comité Ejecutivo; entre otras.

Se trata de un hito fundamental, puesto que las organizaciones fundadoras ya no tienen la misma función que en sus orígenes. Como lo señaló Daniel Pomerantz, Director Ejecutivo de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), “el grupo fundador de organizaciones miembro de RACI dejó un legado muy importante al votar que, dentro de 30 días, todas las organizaciones de RACI tendrán la posibilidad de realizar modificaciones en la red.”

En lo relativo al órgano del Comité Ejecutivo, este seguirá teniendo las mismas funciones. Se decidió que estará compuesto por seis organizaciones socias de RACI que cuenten como mínimo con un año de antigüedad en la red y que hayan participado al menos de dos Asambleas de Socios. La organización que se encargue de la administración de RACI y/o brinde su personería jurídica –hasta la fecha Fundación Huésped ha ejercido este rol- ocupará una de esas bancas mientras lleve a cabo dicho rol. Los miembros del Comité Ejecutivo son elegidos por la Asamblea de Socios mediante postulación individual y votación por cada uno de los integrantes, y duran dos años en su cargo con posibilidad de renovación de mandato por un período igual.

#### Cuadro 5: Estructura y funcionamiento de RACI durante 2012

Estructura y funcionamiento de RACI (2012)			
Consejo de Honor	Asamblea de Socios	Comité Ejecutivo	Coordinación Ejecutiva
		Conformado por 5 miembros de la Asamblea de Socios + Fundación Huésped	

Como se ha observado a lo largo del proceso, se fue dando una formalización y clarificación de las reglas de juego que resultó esencial para reducir situaciones conflictivas o resolverlas de la forma más justa y consensuada, sentando siempre precedente por escrito.

La evolución en la estructura y el proceso de decisiones revela que este tipo de redes -que crecen y desarrollan su potencial con el paso del tiempo- son más propensas a sufrir cambios. Es por esto que deben contar con niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación a las transformaciones, que les permitan ir amoldándose a las distintas necesidades y circunstancias que van surgiendo, sin perder de vista los procesos naturales de marchas y contramarchas que se presentan en el camino.

En el caso de RACI, fueron fundamentales las reuniones con los socios y el debate sobre la estructura interna, así como la posibilidad de tener una Coordinación Ejecutiva externa a todas las organizaciones que articula -y algunas veces plantea- estos espacios, siempre atenta a las necesidades y al grado de consolidación de los vínculos hacia adentro y hacia fuera de la red. El gran desafío está sin dudas en continuar trabajando con los objetivos que se propusieron en forma inicial, a la par del trabajo que requieren las modificaciones internas y externas, convirtiendo esto en una retroalimentación virtuosa y manteniendo un equilibrio entre ambos aspectos, que impida que los esfuerzos se desvirtúen o se concentren en exceso en una de estas dimensiones.

**Figura 6: Evolución en la forma de gobierno y el proceso de toma de decisiones dentro de RACI (2004-2012)**

2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
· Conformación del Espacio	· Creación de la Secretaría Ejecutiva	· Creación de la Coordinación Ejecutiva	· Creación del área de Comunicación & Prensa	· Apertura de la membresía: incorporación de nuevas OSC a RACI	· Incorporación de OSC a RACI	· Incorporación de OSC a RACI	Creación de nuevas figuras a la estructura de RACI: Consejo de Honor y Asamblea de socios

Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

## V. La Coordinación Ejecutiva de RACI

En este apartado se realiza un breve recorrido sobre la evolución de la Coordinación Ejecutiva de RACI, destacando sus funciones y sus características principales.

Como se mencionó previamente, con el fin de fortalecer la organización y aumentar la eficacia de la red, se decidió reemplazar a la Secretaría Ejecutiva, que estaba compuesta por dos de las organizaciones miembros y funcionaba de forma rotativa, por un ámbito específico de ejecución: la Coordinación Ejecutiva.

Se definió que la misma estaría dirigida por un Coordinador Ejecutivo elegido por mayoría calificada por el Grupo Coordinador y cuyo rol no podría ser llevado a cabo por ninguna persona perteneciente a una organización de RACI.

Guillermo Correa fue quien ocupó el cargo y se hizo responsable de la ejecución del plan de acción anual -con objetivos y metas concretas-, la representación institucional, la centralización de la comunicación interna y externa, el armado de reuniones, el diseño de proyectos en conjunto, los eventos y las minutos de los acuerdos de RACI. En ese primer momento, únicamente contó con la colaboración de Mariana Spallato, pasante part time.

### CORRESPONDEN A LA COORDINACIÓN EJECUTIVA LOS SIGUIENTES DERECHOS Y OBLIGACIONES:

- Ejercer la representación institucional de RACI
- Velar por la buena marcha de RACI, el cumplimiento de sus fines, la ejecución de los acuerdos y el correcto desempeño de las funciones
- Ejercer las atribuciones que las normas internas le encomiendan
- Diseñar e implementar el plan de acción y del presupuesto previsto para RACI
- Someter la Memoria, el Balance Anual, los reportes y las minutos de las reuniones de trabajo a la aprobación ante el órgano correspondiente
- Centralizar la información -minutas, solicitudes de ingreso y documentos de RACI-
- Designar a su equipo de trabajo
- Circular la información para el período siguiente
- Proponer reformas a introducir en el Reglamento Interno
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y demás disposiciones vigentes aplicables a RACI
- Convocar a los participantes y armar la agenda de las reuniones
- Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Honor y la Asamblea de Socios
- Convocar a Asambleas Extraordinarias, en caso de considerarlo necesario
- Nombrar los grupos de trabajo que estime conveniente, fijar el número de miembros y designarlos al igual que a sus autoridades
- Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones del Comité Ejecutivo, la Asamblea de Socios, el Consejo de Honor y comisiones de trabajo cuando se altera el orden o falta el debido respeto
- Realizar un reporte mensual al Comité Ejecutivo de las actividades llevadas a cabo
- Ejecutar reportes sobre la participación y el involucramiento de las organizaciones miembro, tanto del trabajo en comisión/es, como de la participación general en RACI
- Rendir cuentas a los miembros y a los donantes de RACI de las actividades realizadas desde la Coordinación Ejecutiva
- El Coordinador Ejecutivo tendrá derecho a voto dentro del Comité Ejecutivo ante una situación de empate

Con el apoyo de la Fundación AVINA, y en menos de seis meses, RACI obtuvo su segundo sustento financiero para la elaboración de su primera publicación: Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil; creó el Área de Capacitación y Fortalecimiento, y el Área de Comunicación & Prensa.

En noviembre del año 2007, Mariana Spallato pasó a ocupar entonces el cargo de Directora de Proyectos y se incorporó a Dolores Sosa como encargada de Comunicación & Prensa. De este modo, se comenzó a avanzar en tareas como el armado y envío del Newsletter de la red, mantenimiento y actualización de la página Web en su versión en inglés y en español, redacción de notas y gacетillas de prensa, entrevistas, clipping, edición de informes y de publicaciones, entre otras. Asimismo, Agustín Sardoy –quien se había acercado a RACI como voluntario y quien fue además el primero entre cientos que colaborarían posteriormente con la red– se sumó al equipo como asistente de la Coordinación Ejecutiva.

Luego, con el aporte de la Fundación Ford, fue posible la incorporación de un equipo de trabajo destinado especialmente a la consecución del primer proyecto de investigación: Optimizando la Cooperación Internacional: Hacia un enfoque estratégico para la Argentina y, al mismo tiempo, se creó y se avanzó en la consolidación del Área de Investigación. Para ello, en diciembre del año 2008 se sumó al staff Paula Rodríguez Patrinos, como la Directora de Proyecto Investigación; Julia Sofía Pomares, como consultora externa, y Jimena Rubio, como investigadora.

Hacia mediados del año 2009, en el marco del segundo proyecto colectivo de RACI: Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos para organizaciones de la sociedad civil se añadió al equipo un asistente del Área de Capacitación y Fortalecimiento para colaborar en el relevamiento de información y el proceso de investigación necesario para llevar a cabo la publicación.



En el año 2011 continuó la ampliación del equipo de trabajo por proyecto. Dos personas se sumaron para colaborar como asistentes en la iniciativa Estudio comparativo de inversión social local y cooperación internacional en la Argentina, realizado en alianza con el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), y una para desempeñarse en el proyecto Estimulando el trabajo en red para la optimización de la Cooperación Internacional a nivel regional. Durante ese mismo año se sumó al equipo de trabajo a una asesora metodológica, que resultó fundamental para comenzar un proceso de sistematización y medición de las actividades y resultados; y así poder mensurar el alcance e impacto de la organización.



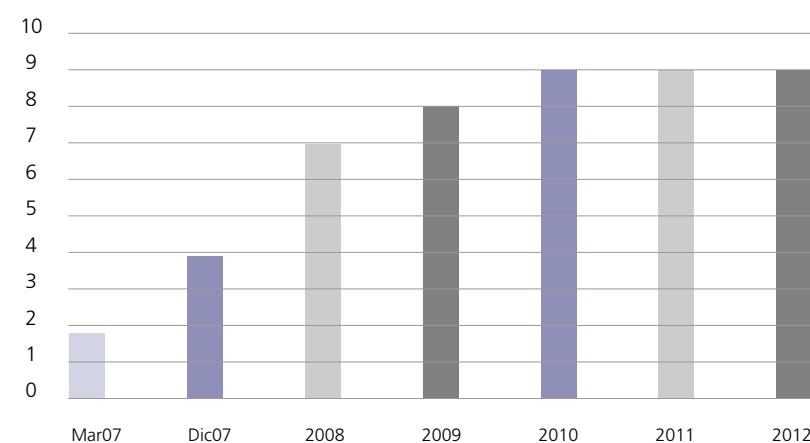
En el marco de la cuarta edición del Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional, en el año 2012 se incorporó a una persona especialmente dedicada a la actualización de los contenidos de la publicación.

#### Equipo de la Coordinación Ejecutiva de RACI (entre los años 2007 y 2012)

- |                            |                        |                          |
|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| · Guillermo Correa         | · Jimena Rubio         | · Daniel Levin Frieder   |
| · Mariana Spallato         | · Sabrina Mucaxi       | · María Victoria Ciccola |
| · Agustín Sardoy           | · Florencia Álvarez    | · Karina Kalpschtrej     |
| · Dolores Sosa             | · Carolina Peccin      | · Leonardo Jurjevich     |
| · Paula Rodríguez Patrinos | · María Eva Brahim Dib | · Florencia Alejandre    |
| · Julia Sofía Pomares      | · María Victoria Eribé | · Miriam Weiss           |

Como se puede apreciar en el gráfico 9, a medida que RACI fue aumentando la cantidad de proyectos y programas dentro de las diferentes áreas de trabajo, el número de integrantes de la Coordinación Ejecutiva fue incrementando.

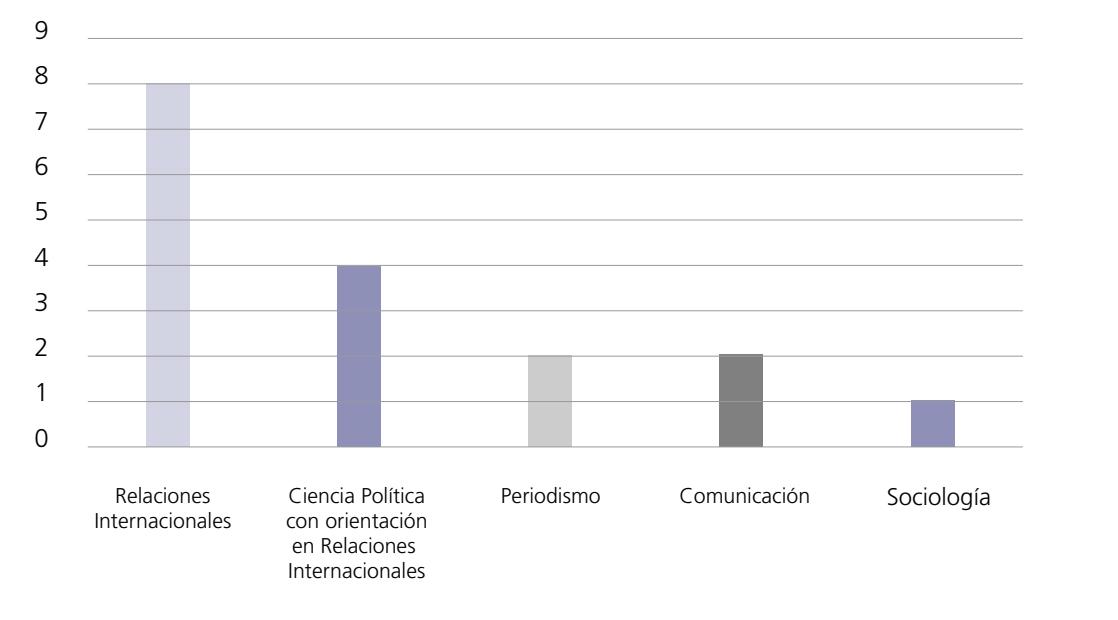
**Gráfico 9: Evolución de la cantidad de integrantes del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva de RACI**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Respecto a la conformación del equipo, se pueden apreciar ciertas características que se han mantenido desde la creación de la Coordinación Ejecutiva. El staff permanente estuvo siempre compuesto por estudiantes avanzados o jóvenes profesionales de entre 20 y 30 años, y en su mayoría -más del 70%- provenientes de las carreras de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Como se puede observar en el gráfico 10, también de las carreras de Sociología, Periodismo y Comunicación.

**Gráfico 10: Formación profesional dentro del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva**



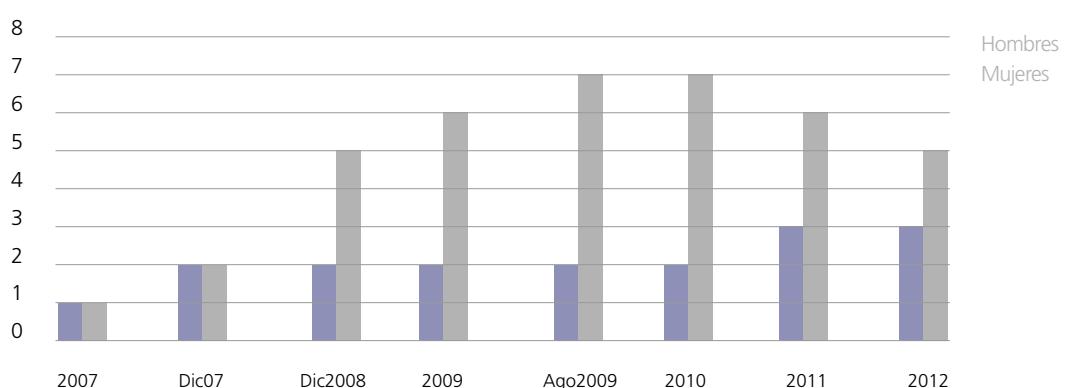
Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Otra característica relevante es que, a pesar de que la sede de la Coordinación Ejecutiva ha estado desde su conformación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), han formado parte del equipo personas oriundas de diferentes ciudades del país -además de CABA- como Rafaela, Santa Fé; Concordia, Entre Ríos; Rio Grande, Tierra del Fuego; Comodoro Rivadavia, entre otros.



En relación a la diversidad de género, como se destaca en el gráfico 11, exceptuando el año 2007, el equipo de la Coordinación Ejecutiva ha estado integrado principalmente por mujeres.

**Gráfico 11: Evolución de la diversidad de género dentro del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

A principios del año 2007, las 15 organizaciones que formaban parte de RACI decidieron, de común acuerdo y a fin de no incurrir en gastos administrativos y de estructura extraordinarios, que la Coordinación Ejecutiva se emplazara en la sede de alguna de sus organizaciones miembro. Ésta, además de espacio físico, le debería brindar las condiciones administrativas y legales necesarias para desempeñarse de forma correcta. Así fue como en marzo del año 2007, la Coordinación Ejecutiva de RACI comenzó a funcionar en las oficinas de la Fundación Huésped. Desde ese momento, la organización le brindó todo el soporte jurídico, legal y administrativo, así como también su personería jurídica, para que RACI pudiera recibir donaciones provenientes de la Fundación AVINA, posteriormente de la Embajada de Finlandia y la Fundación Ford, y otros que le siguieron.

Como consecuencia del graficado crecimiento en el equipo de la Coordinación Ejecutiva, en el año 2008 la sede de RACI dejó de funcionar en las oficinas de la Fundación Huésped y se estableció en las de HelpArgentina.

Allí RACI estuvo emplazada por más de 3 años. Dado que en este período de tiempo se produce una demanda muy importante de pasantes y voluntarios para colaborar y contribuir en diferentes tareas de RACI, hacia principios del año 2012, la red -siguiendo el espíritu de rotación en las sedes de sus organizaciones miembro-, se establece en las instalaciones de la Asociación por los Derechos Civiles (ADC). Puesto que el soporte y la contribución de los voluntarios argentinos y extranjeros se vuelve clave para la implementación de las actividades y programas de RACI, la Coordinación Ejecutiva encuentra en ADC un marco ideal para esta nueva etapa de trabajo con un mayor número de voluntarios.

## VI. Voluntariado: definiciones, características y alcance de la tarea

Cuando se hace referencia al voluntariado, se hace inevitable no asociarlo con aquellas fotografías que reflejan el trabajo de ciertos individuos que colaboran en desastres naturales; o a aquellas personas que llevan en su vestimenta el logo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o de alguna otra organización internacional como la Cruz Roja. Sin embargo, como bien expresó Helen Clark, administradora del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “el voluntariado existe en todas las sociedades del mundo. Los términos que lo definen y las formas de su expresión pueden variar según los distintos idiomas y culturas, pero los principios que lo inspiran son comunes y universales: un deseo de contribuir al bien común, libremente y con espíritu de solidaridad, sin esperar a cambio ninguna recompensa<sup>12</sup>”.

De esta manera, debemos pensar en la gran cantidad de voluntarios y programas dirigidos a personas que no tienen que ver con una causa directa de emergencia o trabajo de campo, sino más bien de apoyo logístico e institucional de la OSC, a las que se dona tiempo y desempeño. Es por esto que para introducir la importancia del rol del voluntariado en las OSC, resulta necesario analizar por qué las organizaciones incorporan voluntarios a sus equipos de trabajo.

Entre las principales razones, se encuentra que estas personas colaboran en el mejor cumplimiento de algunas tareas, aportan talento y creatividad, ayudan a promover la misión institucional, contribuyen al bienestar social y fomentan la participación ciudadana.

Sin embargo, también hay voluntarios que desean experimentar en una OSC del extranjero otro tipo de cultura, el aprendizaje o la práctica de idiomas y la idiosincrasia de un país. Para que estos aspectos resulten exitosos, antes de incorporar a un voluntario a la estructura de una organización, se debe hacer un diagnóstico sobre la necesidad real que posee, generar un consenso dentro de la institución sobre la incorporación de personal no rentado y el valor que este representa, prever el seguimiento y la coordinación de su trabajo y procurar incentivos no económicos para estimular a los colaboradores. En este sentido, se debe tener en cuenta que las OSC han sido desde siempre el ámbito por excelencia para el desarrollo del trabajo voluntario, no sólo brindando oportunidades de participación, sino también a través de su promoción y capacitación. Por otra parte, los voluntarios deben poder recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización, contar con capacitación para el cumplimiento de su actividad, obtener un certificado de las actividades realizadas y de la capacitación adquirida, y disponer de reembolsos de gastos ocasionados en el desempeño de su trabajo. Al mismo tiempo, los voluntarios deben aceptar los fines y objetivos de la organización, respetar los derechos de los beneficiarios de los programas en que participan, no difundir información que pueda ocasionar derechos personales o cuestiones sensibles para la organización con la que colaboran, participar de las capacitaciones que realice la OSC para mejorar el cumplimiento de sus tareas y abstenerse de recibir cualquier contraprestación económica por parte de los beneficiarios.

<sup>12</sup> Información extraída del sitio Web del Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo, 2011, en línea en [http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2011/SWVR/Spanish/SWVR2011\\_%5BSpa%5D\\_full.pdf](http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2011/SWVR/Spanish/SWVR2011_%5BSpa%5D_full.pdf), consultado el 30 de julio de 2012.

Por lo tanto, para conseguir que estas cuestiones estén claras, es muy importante que las organizaciones tengan en cuenta las siguientes preguntas antes de incorporar voluntarios a sus equipos de trabajo:

**¿Cuál será la metodología de trabajo con los voluntarios?** Debe ser definido por cada organización en función de los recursos de los que disponga y sus necesidades. Para poder aprovechar el potencial que el trabajo voluntario presenta para las OSC, es importante poder coordinar, capacitar, motivar, orientar, monitorear y evaluar el trabajo de los voluntarios y del staff para con los nuevos integrantes.

**¿Cómo se realizará el reclutamiento de los voluntarios?** Para esto se debe definir primero el perfil de voluntarios que requiere la organización (formación, características personales, rango de edad, si serán locales o internacionales, el período de tiempo, entre otros). El siguiente paso es establecer a través de qué canales se realizará la búsqueda, para esto existen diversas posibilidades, desde la difusión a través de la página Web de la organización, hasta el contacto con distintas universidades o centros de formación, participación en conferencias o eventos sobre la temática que trabaja la organización, portales Web destinados específicamente a contactar OSC con voluntarios, personas sensibilizadas por la temática, o cercanas a los beneficiarios de los programas, agencias de voluntarios extranjeros, entre otras.

Las Agencias de Voluntarios extranjeros son agencias de recursos humanos que gestionan demanda y oferta de pasantía, ofreciendo diferentes programas de inmersión en el país de destino, personalizados para cada voluntario o estudiante según sus necesidades.

En este sentido, trabajan en una larga red de empresas y OSC, tratando de entender las necesidades tanto de los voluntarios como de la institución para que resulte una rica experiencia para ambos actores.

Esto ayuda a la OSC a recibir voluntarios extranjeros bajo condiciones de extremo cuidado, disponibilidad y facilidad. Además, en algunos casos puede ser una fuente de ingreso.

**¿Se harán acuerdos de permanencia?** Siempre es recomendable establecer un acuerdo con los voluntarios cuando inician su trabajo en la organización, ya que esto permite que se aclaren compromisos y expectativas de ambas partes. Por otro lado, también da lugar a una planificación temporal de las actividades que la organización le propondrá al voluntario durante su permanencia en la organización y la cantidad de horas semanales que este le dedicará.

**¿Cuáles serán los requisitos para el ingreso?** Estos estarán determinados en gran parte por el perfil de voluntario que la organización defina según sus necesidades. Igualmente, siempre es recomendable tener una entrevista en la que se pueda conocer más del voluntario y, a su vez, este pueda indagar más sobre la organización y la dinámica de trabajo.

**¿Qué tipo de capacitación le ofrecerá la organización?** Para llevar a cabo la tarea que la organización

le proponga, el voluntario deberá ser capacitado y su desempeño evaluado periódicamente. En este sentido, es importante que la organización tenga en cuenta establecer momentos de evaluación mutua con sus voluntarios, en los que se pueda hacer un análisis y devolución de ambas partes del trabajo realizado y de los aspectos que hacen a la dinámica de trabajo, de forma que las dos partes se enriquezcan con la evaluación, potenciando los aspectos positivos e intentando corregir dificultades que hayan surgido en el proceso. Además, esta instancia más reflexiva puede generar nuevas ideas en torno al trabajo que se viene haciendo desde la organización y generar un mayor nivel de compromiso de los voluntarios para con esta.

**¿Cuáles serán las áreas o servicios donde los voluntarios desarrollen su labor?** Antes de incorporar voluntarios dentro de la organización, esta debe determinar en qué áreas y/o servicios estarán colaborando, qué persona dentro de la organización será su referente y qué dedicación horaria semanal necesitará por parte del voluntario. De esta forma será más fácil al momento de tener la primera entrevista, que el candidato a voluntario tenga una idea más clara de si las actividades que le ofrece la organización son de su interés o no, y de cuál puede ser su aporte y aprendizaje.

En la Argentina existen leyes que ayudan a las OSC a regular el trabajo de voluntariado como:

» Ley Nº 25.855 – Voluntariado Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:  
[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des\\_social/voluntariado/osc/ley.php?menu\\_id=6257](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/voluntariado/osc/ley.php?menu_id=6257)

» Ley Nº 25.855 de Promoción del Voluntariado Social del Gobierno de la República Argentina:  
<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/167947/norma.htm>

## 1. Capitalizando el trabajo voluntario para fortalecer a las OSC

Si bien muchas veces puede resultar un esfuerzo para las organizaciones -sobre todo para las pequeñas- incorporar voluntarios debido al tiempo y dedicación que conlleva el involucramiento de nuevas personas en el staff por períodos cortos de tiempo, es importante remarcar que no sólo aportan su trabajo de forma no remunerada, sino que su colaboración es aún mayor. Son muchos los casos en los que el voluntariado funciona como un espacio de formación y sensibilización para futuros miembros del equipo de trabajo permanente de una organización. Esto es algo que debe ponerse en valor por parte de la OSC y del voluntario, ya que muchas veces se trata de un primer paso en la carrera profesional de estos últimos, o de una primera aproximación al sector o a la temática que trabaja la organización, que le permite acceder a distintos espacios y vincularse con una multiplicidad de actores -dentro y fuera de la organización-. Por otra parte, para las OSC resulta beneficioso no sólo por el aporte que estos puedan hacer como tal, sino para ir detectando y formando futuros miembros del equipo y/o aliados a nivel internacional.

## 2. Anclaje y legitimidad: el rol del voluntariado en la construcción de la identidad de RACI

Desde sus comienzos, RACI ha incorporado a los voluntarios como parte esencial de su desempeño como organización. Es por eso que trabaja con un grupo interdisciplinario de personal no rentado que colabora en las diferentes áreas y programas de la red, y brinda su tiempo y dedicación para desarrollar las tareas diarias de la red.

Para RACI, el voluntariado es una de las formas de aportar y enriquecer el trabajo que realiza, como así también, una oportunidad de aprender y de conectarse con personas de otras regiones del mundo, de conocer otras realidades y otras culturas. Es por esto que las áreas y programas para colaborar dentro de la red son amplias, flexibles y dependen tanto de los intereses de los voluntarios como de las actividades que esté llevando a cabo la organización.



Conocé las experiencias de los pasantes que formaron parte de la RACI

### DIARIO DEL VOLUNTARIO

*"Gracias a los eventos realizados por RACI, tuve experiencias muy enriquecedoras. Escuché un discurso de la Embajadora de los Estados Unidos de América, Vilma S. Martinez, en la Feria de ONG; presencie una ceremonia de premiación en la residencia del Embajador de Suiza, Johaness Matyassy, y asistí a una reunión de las organizaciones miembros de la red. Este voluntariado me ofreció la posibilidad de estar presente en eventos inolvidables que me ayudaron a aprender el funcionamiento de la Sociedad Civil de la Argentina, sus vínculos con los donantes y la comunidad internacional".*

Brian Fenster, Estados Unidos de América

*"Lo que más me gustó de mi experiencia fue la oportunidad de trabajar con un equipo de profesionales y voluntarios que me ayudó a profundizar mis conocimientos del trabajo de RACI y de la cultura argentina. Siempre estuvieron dispuestos a contestar mis preguntas y me hicieron sentir parte del equipo de la organización. Aprendí muchas cuestiones culturales que nunca hubiera sabido sin nuestros almuerzos juntos".*

Neal Morris, Estados Unidos de América

*"El trabajo en red que realiza RACI es un buen modelo para poder implementar en otros países. Agradezco haber sido parte de un proyecto que trasciende y se expande, que ayuda a crear una mejor sociedad, y de este modo un país mejor."*

¡Debemos llevar el espíritu que contagia el equipo de RACI a nuestros países!"

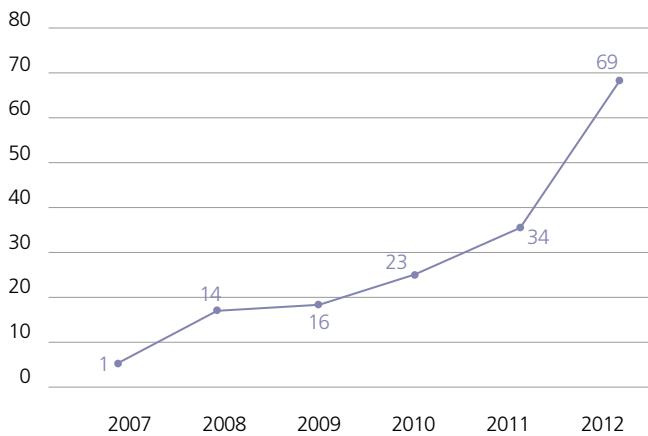
Raúl Maza Hernández, México

En la estructura de trabajo con voluntarios se cuenta con una gran rotación de estudiantes de todos los países del mundo –incluyendo argentinos- que permanecen un mínimo de 3 meses y un máximo de 6 meses; colaborando en tareas tales como la investigación sobre oportunidades y estrategias de cooperación internacional; en la realización de reportes e informes comparativos sobre el comportamiento de Agentes de la Cooperación Internacional; así como en investigaciones y en la elaboración de documentos en materia de sociedad civil, contexto político, social, económico de la Argentina y de la región, entre otros.



De esta manera, desde el año 2007 RACI contó con un total de 157 voluntarios provenientes de carreras tales como ciencia política, relaciones internacionales, abogacía, periodismo, sociología, comunicación, diseño gráfico y publicidad, entre otros, a partir del contacto con diferentes universidades nacionales y extranjeras, y agencias de voluntarios.

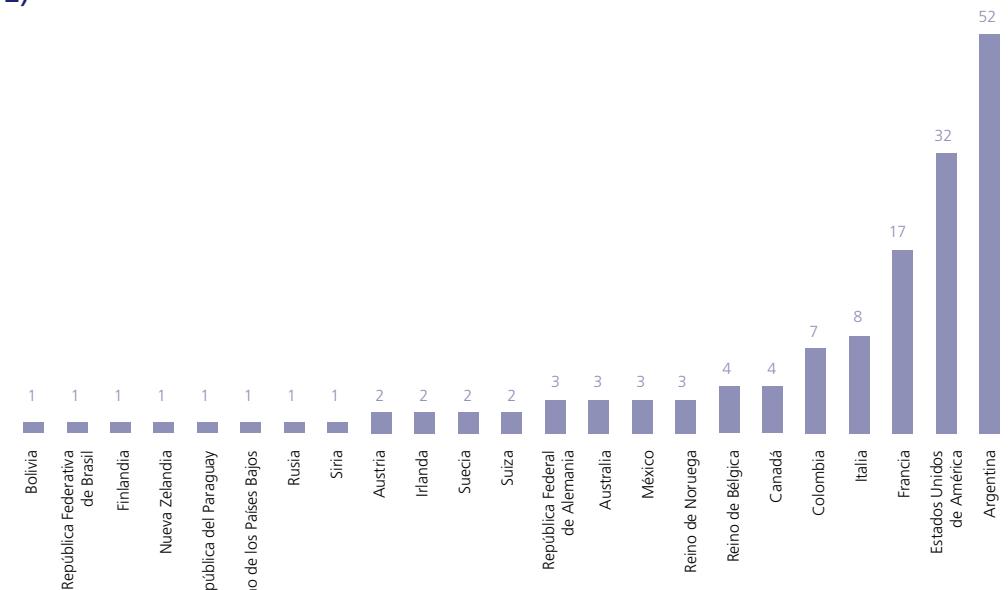
**Gráfico 12: Evolución de la cantidad de voluntarios incorporados en RACI (2007-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

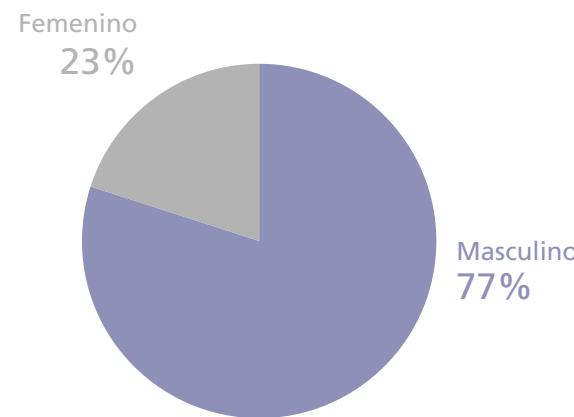
Del total, el 35% de los voluntarios que se desempeñaron en RACI son estudiantes argentinos universitarios o recién graduados; en segundo lugar, los países con participación dentro de RACI son Estados Unidos de América y Francia.

**Gráfico 13: País de origen de los voluntarios que se desempeñaron en RACI (2007-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

**Gráfico 14: Diversidad de género de los voluntarios que se desempeñaron en RACI (2007-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

## VII. Áreas de trabajo

A lo largo de este capítulo, se realizará un recorrido por las distintas áreas de trabajo de RACI a fin de alcanzar una noción más acabada de su funcionamiento y de sus iniciativas, así como para evaluar las potencialidades que ha sabido desarrollar a partir de su institucionalización.

El desempeño de la red en cada una de sus áreas programáticas trajo aparejados beneficios no sólo para las organizaciones que la componen, sino también para la sociedad civil en su conjunto y para los distintos Agentes de Cooperación Internacional, convirtiéndose en un modelo replicable por otras organizaciones de la región.

### Origen de las áreas de RACI

Una vez consolidados los documentos fundacionales de RACI, las prerrogativas y funciones de la Coordinación Ejecutiva, el desafío se plasmó en la selección de los temas y objetivos a priorizar para desarrollar áreas de trabajo. Así fue como luego de varias jornadas que requirieron de un facilitador externo, las organizaciones fundadoras de la red establecieron tres áreas programáticas, teniendo como marco la misión y visión institucional.

Luego, un segundo ejercicio tuvo como eje ponderar y realizar una priorización de los objetivos sobre los que RACI haría hincapié.

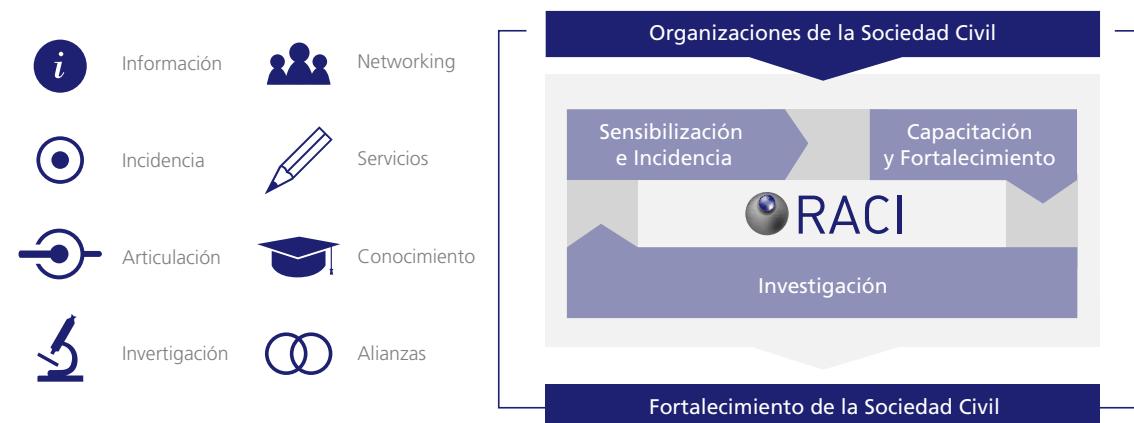
Los objetivos fundacionales de RACI son:

- » Fortalecer el acceso a la Cooperación Internacional a través de la articulación interinstitucional para contribuir a la transformación social de la Argentina
- » Estimular la generación de vínculos e información entre la Cooperación Internacional y la Sociedad Civil
- » Sensibilizar a los actores para incidir en las políticas de cooperación internacional
- » Desarrollar y optimizar las capacidades y recursos de las OSC a través del fortalecimiento y la articulación interinstitucional, para capitalizar las oportunidades de cooperación internacional

Tomando en cuenta entonces estos objetivos, se crearon entonces tres áreas programáticas: Sensibilización e Incidencia, Capacitación y Fortalecimiento e Investigación.

De esta forma, RACI se constituyó a sí misma como una red que actúa como niveladora de OSC; articuladora entre OSC y Agentes de la Cooperación Internacional; punta de lanza de nuevos espacios y actores, y referente para la Cooperación Internacional.

Desde su génesis, la red buscó dar una respuesta a la ausencia de información cuantitativa sobre desarrollo de recursos y, por consiguiente, a la gran demanda de información detallada sobre donantes para las OSC.



### 1. Sensibilización e Incidencia

RACI busca sensibilizar e incidir en todos los agentes involucrados en el proceso de cooperación, a través de la información generada desde la sociedad civil, que se basa en el trabajo de campo, en la difusión de las actividades y programas de las OSC, y en la colaboración en el posicionamiento de la Argentina en el escenario internacional, desde la incidencia en las políticas de la Cooperación Internacional.

De este modo, la red realiza acciones de incidencia buscando ser algo más que la mera sumatoria de sus partes. Se planta como conjunto frente a diversos cooperantes, construyendo un discurso común que supera las individualidades y mostrando un abanico de opciones que sirve a los donantes para conocer nuevas alternativas y proponer lineamientos generales diferentes ante sus respectivas oficinas centrales.

A continuación, se exponen una multiplicidad de acciones que se han llevado a cabo dentro del área de Sensibilización e Incidencia, desde el establecimiento y afianzamiento de los vínculos con Agentes de la Cooperación Internacional, la coordinación de una red de cooperantes y la realización de desayunos de trabajo y encuentros temáticos, hasta la elaboración y difusión de buenas prácticas para cooperantes internacionales y la realización de viajes exploratorios.

A lo largo de este apartado se podrá observar con detenimiento que, con el paso de tiempo y la progresiva institucionalización, y consolidación de la red, se han ido planteando nuevos desafíos en materia de incidencia, especialmente en lo que respecta a los intereses de las organizaciones que componen la red.

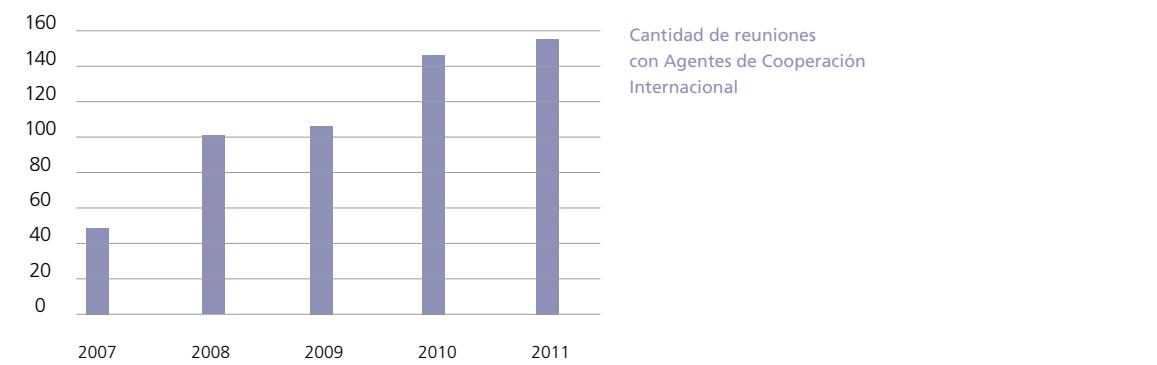
#### 1.1. Establecer contactos: reuniones bilaterales

Las primeras acciones que surgieron en el marco del área de Sensibilización e Incidencia tenían el propósito de conocer en profundidad el perfil y las características particulares de cada uno de los

donantes internacionales que trabajaban en el país. Para esto, el primer paso durante la etapa de funcionamiento de la red como un espacio informal (2004-2007) fue invitar a distintos Agentes de la Cooperación Internacional a participar de los encuentros mensuales, donde tenían la posibilidad de conocer a las 15 organizaciones miembro y explicar los puntos claves de sus convocatorias - fechas límite y procedimientos para las presentaciones, montos y duración de los proyectos apoyados, cantidad de iniciativas sustentadas por año, procesos de selección, entre otros-, y sus políticas de cooperación -si tenían líneas locales, regionales y/o internacionales; focos temáticos de apoyo; si ponderaban las presentaciones en conjunto por sobre las individuales, etc.-. Estos encuentros permitían a las organizaciones ir estudiando el perfil de los distintos cooperantes, a la vez que acercarles sugerencias para un mejor funcionamiento.

Luego de la institucionalización de RACI, los encuentros entre cooperantes y las OSC miembro continuaron su curso a través de las reuniones mensuales. Además, en forma paralela, se comenzó a realizar un intenso recorrido de reuniones bilaterales para presentar a RACI como una red de organizaciones más estructurada.

**Gráfico 15: Evolución de la cantidad de reuniones con Agentes de la Cooperación Internacional (2007-2011)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.



Luego de las reuniones, la información que allí se generaba era recopilada en un documento y circulada entre las organizaciones miembro. Hoy, esta actividad se mantiene puesto que muchos cooperantes sufren modificaciones en sus líneas de apoyo, en sus focos temáticos y en sus montos destinados a cooperación, por lo cual resulta necesario mantener constantemente actualizadas a las OSC.

RACI hace llegar además a los distintos Agentes de Cooperación las percepciones, sugerencias y dificultades de las OSC sobre las convocatorias, los procesos de selección y el acompañamiento durante la ejecución de los proyectos. A partir de estos encuentros, han surgido diversas iniciativas en las que se ha colaborado con los donantes para elaborar formularios más sencillos de aplicación, para simplificar y optimizar tiempos en los procesos de selección, para convocar reuniones informativas sobre convocatorias de especial complejidad, entre otros.

### 1.2 Recomendaciones y buenas prácticas para cooperantes internacionales

El documento de recomendaciones y buenas prácticas fue una de las primeras iniciativas que el grupo de organizaciones fundadoras de RACI elaboró en conjunto y que estuvo destinada a los Agentes de Cooperación Internacional.

Se trata de un listado que incluye recomendaciones elaboradas a partir de las distintas experiencias de trabajo de las OSC con la Cooperación Internacional y que, una vez consensuado, se les hizo llegar a los distintos donantes, con el objetivo de que se volviera material de consulta de fácil acceso para aquellos cooperantes internacionales que trabajan en el país.

#### Recomendaciones y buenas prácticas para cooperantes internacionales

1. Es recomendable que el donante realice una adecuada publicación de las convocatorias, criterios de cooperación, política de cooperación para el país y formularios. Que publique toda la información, de modo que ésta sea de acceso fácil, libre y gratuito en Internet. Es recomendable además, que cuente con una sección de contacto con: formularios, correos electrónicos, números de teléfono, etc. para que los interesados puedan realizar consultas. Además, podrían contar con un espacio para "FAQ's (Frequently Asked Questions)", constituido por las distintas consultas de las organizaciones.

2. Es recomendable que el donante publique claramente cuáles son los criterios de evaluación de la propuesta. Por ejemplo, podría incluir una planilla de ítems a analizar y cuál es el peso de cada uno en la decisión; quiénes evalúan y dónde; y cuáles son las instancias y plazos para esa evaluación.

3. Es recomendable que el donante publique el listado de ganadores de las convocatorias. Además, sería de suma utilidad que publiquen en sus sitios Web un listado de las organizaciones a las que han apoyado, incluyendo información sobre los proyectos ganadores -nombre, lugar, síntesis y monto-. Además, que se establezca una reciprocidad en la rigidez de los plazos: para aquellas convocatorias que tienen fechas límite para la presentación de proyectos, también sería conveniente que se respeten los plazos de comunicación de ganadores.

4. Es recomendable que el donante establezca una comunicación formal para informar a cada una de las organizaciones que enviaron propuestas, el estado de su presentación en la convocatoria que han realizado -en muchos casos no se recibe ningún tipo de respuesta-.

5. Es recomendable el establecimiento de un feedback sobre el formulario presentado por cada organización en el llamado a concurso de proyectos del donante. Esta es una instancia fundamental para generar conocimiento y mejorar las prácticas en las organizaciones sociales. Este mecanismo les brinda a las organizaciones la posibilidad de mejorar la calidad del diseño de los proyectos, como su realización en el terreno, ya que los estímulos para mejorar la escritura de las iniciativas impactan positivamente en la ejecución de los programas de las organizaciones -a partir de una reflexión teórica que permite potenciar las prácticas en general-. A su vez, esta devolución permite conocer al donante y su concepción de la Cooperación al Desarrollo.

Lo ideal en este campo sería que cada organización pudiera acceder a la evaluación realizada por el donante. También sería provechoso que cada donante compile su experiencia al evaluar diversas propuestas, para luego publicar su experiencia y que esta sirva a las organizaciones que en el futuro evalúen la posibilidad de aplicar.

6. Es recomendable que los donantes formen una base de datos o un documento con el historial de donaciones de las organizaciones cooperantes y los resultados / buenas prácticas obtenidos en cada uno. Todos los proyectos concluyen con un informe final que sería interesante leer para muchas organizaciones que quieran recoger experiencias.

7. En términos del presupuesto, sería recomendable que los donantes consideraran ciertas características locales con respecto a rubros como solicitud de cotizaciones y rendición de cuentas. A veces, surgen algunas dificultades con la rendición por la informalidad de la economía en ciertos lugares del país y los costos para solicitar diversas cotizaciones en un proyecto pueden llegar a ser muy elevados.

Por otra parte, teniendo en consideración las restricciones a gastos operativos y de servicios en muchas convocatorias (recursos humanos, luz, costos bancarios, etc.), también sería recomendable que consideren el ajuste por inflación.

Sería importante que el donante tenga en cuenta que elaborar un proyecto implica un costo de importancia para las organizaciones, en especial para las pequeñas. Por este motivo, es necesario que al momento de establecer los requisitos del formulario esto se tenga en cuenta y se eviten costos extras o se minimicen las erogaciones necesarias para una presentación. Asimismo, es necesario que los donantes reevalúen los montos requeridos en las contrapartidas, ya que los mismos en ciertas ocasiones resultan muy elevados, llegando incluso al 50%. Es necesario además, que los donantes incluyan en el presupuesto gastos administrativos y de coordinación de proyectos, entre otros. Además, sería pertinente que incrementen los porcentajes que de los presupuestos puedan ser destinados a recursos humanos.

8. Es recomendable que los donantes estructuren en el presupuesto la división de tareas de los proyectos. De esta forma, se logrará tener en cuenta y separar a la coordinación de los proyectos, respecto del monitoreo y la evaluación. Es recomendable incluir un presupuesto para diagnóstico, investigación y formación de recursos humanos profesionales que participan en diferentes roles de implementación

y ejecución del proyecto como así también, destinar un mayor porcentaje del presupuesto a tareas institucionales de implementación, como creación de redes.

9. Es recomendable que los donantes implementen un sistema de concept notes o pre-propuestas, que permita ahorrar tiempo y esfuerzos tanto a la organización que aplica, como a la institución donante.

10. Es recomendable que el donante realice la entrega de fondos previo a la ejecución del proyecto. El procedimiento de algunos donantes de entregar los montos una vez realizado el proyecto no es posible de afrontar para una organización pequeña. Asimismo, es deseable que el donante respete el cronograma de envío de fondos acordado, de manera que la organización pueda llevar a cabo en tiempo y forma el proyecto.

11. Es recomendable que los donantes establezcan una persona de contacto para la comunicación con organizaciones de la sociedad civil.

12. Es recomendable que los donantes reconsideren los plazos de apertura de las convocatorias, ya que muchas veces no dan tiempo a gestionar partners, diseñar propuestas y postularse, debido a la cercanía de la fecha de cierre.

13. Es recomendable que los donantes permitan la sesión de derechos de propiedad intelectual para aquellos proyectos financiados por fondos públicos (contenidos, manuales, herramientas, etc.). La información que sea relevante, útil y necesaria para realizar avances en cuanto al desarrollo de un país no debería ser propiedad de una organización sino que debería poder ser utilizable por cualquiera. Esto no quiere decir que no se le reconozca autoría, simplemente que no tenga dueños ni se exija dinero para su reutilización.

14. Es recomendable que los donantes promuevan los estudios de diagnóstico y la investigación de las temáticas que hacen a los programas, ex ante y ex post del desarrollo y realización de la idea, la fundamentación y las actividades planificadas. Además, es recomendable que amplíen la perspectiva en cuanto a la inclusión o exclusión de zonas geográficas beneficiarias de los proyectos, ya que hay determinadas regiones, ciudades, pueblos que quedan excluidos de los proyectos por encontrarse en regiones calificadas de alto o mediano desarrollo. Sin embargo, se dejan de lado las realidades complejas de estas zonas, en las cuales las desigualdades y las problemáticas socioeconómicas y políticas afectan a una parte significativa de la población.

Asimismo, hay problemáticas que superan las clases sociales y afectan a grupos sociales determinados, como por ejemplo a determinadas franjas etarias. Es necesario elaborar propuestas con enfoques más inclusivos socialmente; es decir, comenzar a reflexionar acerca del trabajo conjunto con actividades de integración que promuevan lógicas de cooperación, solidaridad y acción colectiva, razón por la cual el diagnóstico, la investigación ex ante y ex post resulta fundamental.

### 1.3 Red de cooperantes y encuentros temáticos

A partir de la propia experiencia de la red y de lo beneficioso que había resultado para las OSC establecer un espacio de intercambio y conocimiento mutuo entre las organizaciones, en el año 2008 RACI propuso a los Agentes de la Cooperación Internacional que trabajaban en la Argentina realizar tres o cuatro encuentros al año para compartir su trabajo e información acerca de sus líneas de apoyo y de las organizaciones con las que llevaban adelante proyectos.

Desde el año 2008, han participado en la red de cooperantes las siguientes instituciones:

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)  
 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)  
 Ashoka  
 Ashoka Changemakers  
 Banco Interamericano de Desarrollo (BID) – Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)  
 Banco Interamericano para el Desarrollo (BID)  
 Banco Mundial en Argentina  
 Brazil Foundation  
 Delegación de la Comisión Europea  
 Embajada de Canadá  
 Embajada Británica  
 Embajada de Australia  
 Embajada de Bélgica  
 Embajada de Dinamarca  
 Embajada de España  
 Embajada de Finlandia  
 Embajada de Francia  
 Embajada de Irlanda  
 Embajada de Italia  
 Embajada de la República Federal de Alemania  
 Embajada de los Estados Unidos de América  
 Embajada de Nueva Zelanda  
 Embajada de Suecia  
 Embajada de Suiza  
 Embajada Real de los Países Bajos  
 ONUMUJERES  
 Fundación AVINA  
 Fundacion Carolina  
 Fundación Ford  
 InterAmerican Foundation (IAF)  
 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)  
 Real Embajada de Noruega

Los objetivos generales de los encuentros han sido:

- Crear un espacio para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los donantes
- Generar un espacio de interacción entre todos los agentes de cooperación que trabajan en la Argentina, puesto que constantemente hay cambios en muchas representaciones extranjeras que trabajan en la Argentina y éstos no llegan a conocerse
- Aprovechar la oportunidad de contar con una organización paraguas-como RACI- que provea de insumos y diagnósticos para las problemáticas de la Argentina desde la Sociedad Civil

Las reuniones, que en la actualidad tienen una periodicidad de tres encuentros anuales, contribuyen a generar, desarrollar y fortalecer los vínculos entre las instituciones que promueven el desarrollo del país mediante la Cooperación Internacional. Además, permiten a los funcionarios que trabajan por pocos años en el país tener una idea más acabada del panorama de cooperantes y de OSC a nivel local, así como abordar temas específicos de la realidad local desde la perspectiva de las OSC miembro de la red. Estos espacios también dan lugar a la generación de otros encuentros para abordar temas más específicos que son de interés para un grupo de cooperantes más reducido. En este marco, se desarrollaron reuniones para compartir experiencias sobre procesos de evaluación, formularios de aplicación y concept notes, entre otros. Es importante destacar que una característica propia de la dinámica de estos espacios, tiene que ver con que la sede de cada encuentro es rotativa, con lo cual, y en cada nuevo encuentro, otra organización es anfitrión.

**Se han realizado desayunos de cooperantes en las sedes de las siguientes instituciones:**

- » Residencia del Embajador Británico en la Argentina -2008
- » Delegación de la Comisión Europea en Argentina -2008
- » Residencia del Embajador de los Estados Unidos de América en Argentina-2009
- » Embajada de Francia en Argentina -2009
- » Sede del Banco Mundial en Argentina -2009
- » Embajada de Suiza en Argentina -2010
- » Embajada de Australia en Argentina -2010
- » Embajada de Canadá en Argentina -2011
- » Embajada de la República Federal de Alemania en Argentina -2011



#### 1.4 Feria Internacional de ONGs

La Feria Internacional de ONGs es un espacio para impulsar la articulación entre las empresas, los organismos de Cooperación Internacional y las organizaciones sociales, que se ha realizado anualmente en la Argentina desde el año 2008.

Esta iniciativa, promovida por la Embajada de los Estados Unidos de América y la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AmCham) –y en la que participaron y colaboraron RACI, la InterAmerican Foundation (IAF) y HelpArgentina– tiene como objetivo apoyar el trabajo de las organizaciones sociales argentinas, brindándoles la oportunidad de presentar sus acciones, crear alianzas y conocer la visión de expertos en el sector social, para que generen vínculos entre sí y con potenciales donantes, y para que fomenten y ayuden a desarrollar proyectos que beneficien a la sociedad civil argentina en su conjunto.

Durante la jornada, que se realiza una vez por año, se convoca a OSC, cooperantes internacionales y empresas con el objetivo de brindar un espacio donde poder dar a conocer su trabajo ante una variedad de cooperantes internacionales y corporaciones privadas.



Adicionalmente, en la última feria de ONGs, que se llevó a cabo en el año 2011, la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina (AMCHAM Argentina) abrió la convocatoria al Fondo Feria de ONG 2011, destinado a apoyar financieramente a organizaciones de la sociedad civil.

Desde el año 2008 RACI ha apoyado esta iniciativa puesto que permite identificar oportunidades de asociación y generar debates acerca de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el país. Al mismo tiempo, son puntos de encuentro entre Agentes de Cooperación Internacional y empresas para que ambos actores tengan conocimiento de otras formas de apoyo al desarrollo, con estrategias más profundas y a largo plazo.

Con más de cientos de organizaciones sociales, varias decenas de Agentes de Cooperación Internacional y una gran presencia de empresas y fundaciones empresarias, se han abordado entonces tópicos como: la sustentabilidad de las OSC, la importancia del rol de la comunicación, las nuevas formas de vinculación entre empresas y organizaciones sociales, entre otros.

#### 1.5 Viajes exploratorios

Un trabajo similar, pero más intenso, es el que se realizó con los viajes exploratorios.

##### VIAJES EXPLORATORIOS DE RACI

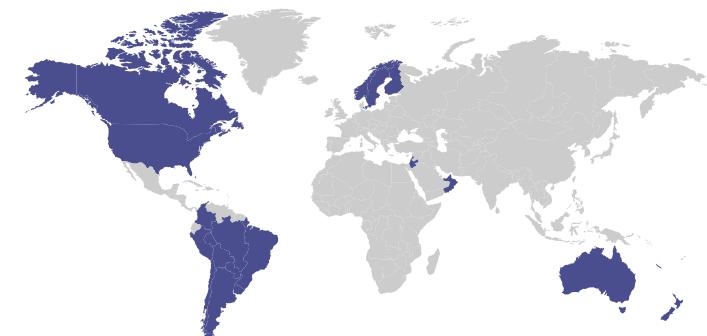
- » Más de 450 contactos establecidos
- » Participación en diferentes conferencias, foros internacionales y seminarios
- » Más de 250 reuniones realizadas

Resultan fundamentales porque permiten expandir y explorar nuevos espacios de cooperación que representan oportunidades de financiamiento, de trabajo en conjunto con organizaciones argentinas, flujos de capacidad técnica, y flujos de pasantes y voluntarios internacionales.

Los viajes son necesarios además para sensibilizar e incidir en aquellos Agentes de Cooperación Internacional que al estar alejados del país, probablemente tengan un conocimiento mucho más mediado por cifras oficiales o noticias e informes que se hacen a nivel internacional. Acceder de forma directa y personalmente a estos actores permite mostrarles la realidad de la Argentina desde la perspectiva de las OSC, con las problemáticas sobre las que trabajan, y la distancia entre algunos indicadores que reflejan promedios y otros que se focalizan en zonas o poblaciones especialmente vulnerables, dando como resultado realidades muy distintas.

Asimismo, permiten promover el modelo de RACI y fortalecerlo a través del intercambio con las experiencias de las organizaciones visitadas. De este modo, se obtienen insumos que aportan al fortalecimiento institucional de RACI como red, ya sea en cuestiones vinculadas con la forma de gobierno, la toma de decisiones y la incorporación de nuevas organizaciones o apertura de la membresía.

**Mapa 2: Países del mundo visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2007-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

No caben dudas que los viajes exploratorios han sido un pilar fundamental en la planificación estratégica de la red desde la creación de la Coordinación Ejecutiva.

Es por esto que en el año 2008 se realizó la primera visita al Viejo Continente, especialmente a los países escandinavos, que son los principales donantes de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a nivel mundial según el porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) que aportan.

**Mapa 3: Países escandinavos visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2008)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Durante el mismo año se llevó a cabo un viaje a los Estados Unidos de América, que desde hace más de una década se mantiene como el principal donante de AOD del mundo, según el total de flujos financieros que otorga. Desde ese entonces, se ha realizado una visita anual al país norteamericano y, en el año 2011, también se incluyeron en el viaje varias ciudades de Canadá.

**Mapa 4: Países norteamericanos visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2008-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Durante uno de los plenarios de Directores Ejecutivos, donde se discutió la planificación estratégica para el año 2009, se decidió explorar regiones emergentes en términos de Cooperación para el Desarrollo. Esto se debió al gran crecimiento económico de Oceanía, especialmente de países como Australia –

incluso tras la crisis financiera internacional-, y a la intención de los donantes de aquel continente de comenzar a trabajar en América Latina. Así fue que en noviembre del año 2009 se realizó el primero de tres viajes a Oceanía. Posteriormente, en 2011 y 2012, se llevaron a cabo en Australia capacitaciones para líderes de organizaciones de la sociedad civil de América Latina.

**Mapa 5: Países de Oceanía visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2009-2011-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Al mismo tiempo, varios factores se conjugaron e hicieron que se torne necesaria una mayor presencia de RACI en la región latinoamericana. Los flujos de la Cooperación Internacional comenzaron a disminuir no sólo hacia la Argentina sino también hacia América Latina, dejándolo como un continente que se encuentra al margen de las prioridades. Además, la emergencia de nuevos actores en el escenario internacional y la creciente importancia de la Cooperación Sur Sur, así como la tendencia de los Agentes de Cooperación de apoyar proyectos a nivel regional –entre OSC de diferentes países- fueron variables que llevaron a propiciar de manera enérgica la necesidad de trabajar colectivamente y fortalecer los vínculos con organizaciones de otros países de América Latina.

**Mapa 6: Países de América Latina visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2010-2011-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

La creciente complejidad adquirida por el sistema de cooperación internacional -donde no sólo se aprecian cambios en los flujos sino también en los actores y las formas de cooperación- determinó la necesidad de incluir en el plan de acción de la red la creación de lazos en regiones del globo poco exploradas por la sociedad civil argentina y latinoamericana: Medio Oriente, África y Asia. En esta línea, durante febrero de 2012, la Coordinación Ejecutiva de RACI viajó a Medio Oriente.

#### **Mapa 7: Países de Medio Oriente visitados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

#### **SUMARIO DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR RACI DURANTE LOS VIAJES EXPLORATORIOS:**

- ✓ Reuniones, charlas y establecimiento de contactos con distintos Agentes de Cooperación Internacional y con ministerios, organismos internacionales, fundaciones privadas donantes, agencias de cooperación, redes internacionales, universidades y organizaciones no gubernamentales locales.
- ✓ Ponencias y presentaciones institucionales sobre RACI, la situación económica, política y social de la Argentina y de la región desde la perspectiva de la sociedad civil.
- ✓ Participación en seminarios, foros y conferencias vinculadas con la sociedad civil y con la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La planificación de los viajes debe comenzar unos meses antes de concretarse la visita; investigando qué actores clave trabajan, han trabajado o podrían trabajar en la Argentina y/o en América Latina; conociendo cuáles son sus características principales; concertando reuniones con Agentes de Cooperación, tanto públicos como privados, así como con otros actores fundamentales en el proceso, que pueden ser OSC de ese país, universidades, otras redes, entidades públicas, entre otras.

Esto permite elaborar una agenda al momento de realizar el viaje y, posteriormente, un mapa de actores del lugar que se visitó.

#### **ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA EL ARMADO DE LA AGENDA DE LOS VIAJES**

##### **Búsqueda de contactos:**

- » Realizar una búsqueda exhaustiva en el Directorio de Cooperación Internacional de RACI – [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar) – filtrando por país de origen de la institución; esto es, el lugar que se visitará
- » Consultar si alguna de las organizaciones miembro de la red ya tiene contactos en el país que se va a visitar
- » Solicitar al Ministerio de Relaciones Exteriores una reunión con la Embajada nacional en el país en el que se realizará el viaje
- » Solicitar ayuda en el armado de reuniones a la Embajada del país al cual se va a visitar
- » Solicitar reunión con el Ministerio de Relaciones Exteriores del país al que se visitará y, si la hubiere, con la Agencia de Cooperación para el Desarrollo

De regreso, se incluye toda la información recogida en un documento que se circula entre los miembros de la red a fin de que estos puedan contar con insumos para contactar o visitar -en caso de viaje-, a aquellos actores que les representen una oportunidad de trabajo conjunto. Además, es importante mantener el vínculo con aquellas organizaciones, individuos e instituciones con los que se dialogó.

En el caso de RACI, estos viajes han dado sus frutos, desde la apertura de nuevos fondos en el país, hasta contactos para las OSC, alianzas o la puesta en marcha de programas de intercambio y capacitación para líderes sociales de la región.

Alianzas y apoyos institucionales alcanzados a raíz de la realización de viajes exploratorios:



National Endowment  
for Democracy  
Supporting freedom around the world

National Endowment  
for Democracy (NED)



Organización para la Cooperación y  
el Desarrollo Económico (OCDE)



Universidad Columbia  
del Paraguay



David Rockefeller Center  
for Latin American Studies –  
Harvard University



Queensland University  
of Technology  
(QUT)

**Alianzas:**

INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL  
EDUCATION

CIVICUS Alianza Mundial para  
la Participación Ciudadana

Institute of International  
Education (IIE)



## 2. Capacitación y Fortalecimiento

La capacitación y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) ha sido uno de los objetivos fundacionales de RACI. A lo largo de la vida institucional de la organización, son numerosas las actividades y los proyectos que se vienen desarrollando en esta materia debido a que el público al que se dirige la red no sólo está compuesto por las organizaciones miembro, sino que en su afán de difundir y democratizar el acceso a la información, y achicar la brecha existente entre las OSC que componen el sector, RACI destina capacitaciones para el Tercer Sector en su conjunto.

Desde esta área se desarrollan constantemente nuevas estrategias y herramientas que faciliten el acceso a las oportunidades de Cooperación Internacional para las OSC. Además de los seminarios, talleres, charlas y debates promovidos por RACI, es relevante destacar el Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional - Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil, pues constituye el primer proyecto colectivo elaborado por la red, que busca desarrollar institucionalmente a las OSC, otorgándoles herramientas, mecanismos y buenas prácticas para colaborar con el fortalecimiento institucional y con el proceso de búsqueda de fondos de las organizaciones. Complementariamente, RACI elaboró el Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil, a través del cual es posible realizar una búsqueda inteligente, eficiente e informada sobre las posibles fuentes de recursos y tipos de ayuda que otorgan los diversos Agentes de la Cooperación Internacional que realizan inversión social en la Argentina y en América Latina.

### 2.1 Manual de Cooperación Internacional– Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

El Manual de Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) fue la primera publicación que realizó RACI, gracias al apoyo de la Embajada de Finlandia en Buenos Aires.

A través del Manual, la red alcanzó a una cantidad mucho más amplia de OSC en su intención de otorgar herramientas, mecanismos y buenas prácticas para colaborar con el fortalecimiento institucional y con el proceso de búsqueda de fondos de las organizaciones. La publicación, que recoge no sólo cuestiones prácticas de cómo acceder a la Cooperación Internacional, sino también aspectos teóricos para entender las diferencias existentes entre los donantes y las distintas posibilidades de financiamiento, es un material de suma importancia para que muchas OSC se animen a indagar más en el complejo mundo de la Cooperación Internacional y así poder empezar a pensar en estrategias de financiamiento más diversificadas.

De este modo, el Manual incluyó desde su primera edición una parte inicial teórica e introductoria sobre los orígenes, la lógica y el funcionamiento de la Cooperación Internacional; una segunda parte enfocada a cómo acceder a esa Ayuda Internacional y una tercera parte que compila experiencias de las organizaciones miembro de RACI con diversos donantes internacionales.

Para la elaboración del Manual, la Coordinación Ejecutiva de RACI realizó reuniones de trabajo con un Consejo Asesor –compuesto por representantes de embajadas, fundaciones internacionales y organismos multilaterales-, que guiaba el accionar del proyecto a través de recomendaciones y buenas prácticas; una Comisión de Trabajo -integrada por miembros de RACI- y con organizaciones no miembro, en donde a través de la implementación de dinámicas como grupos focales, se pudo identificar cuales eran las necesidades de las OSC a la hora de querer acceder a la ayuda proveniente de la cooperación.

#### Diversidad de los miembros del Consejo Asesor:

- **Fondos Públicos:** Embajada Británica (participación extra-oficial), Embajada de Italia – Oficina de Cooperación, Delegación de la Comisión Europea, Fundación Interamericana.
- **Fondos Privados:** Fundación AVINA, Fundación Ford (participación extra-oficial), Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina (AEDROS)
- **Fondos Mixtos:** Banco Mundial

Con el objetivo de democratizar la publicación, además de distribuir de manera gratuita el manual impreso a las OSC interesadas, personas que lo han solicitado, universidades, think tanks, fundaciones donantes internacionales, agencias de cooperación internacional, embajadas radicadas en la Argentina y Cancillería argentina, se realizó la puesta en Web del manual –disponible en [www.raci.org.ar/manual](http://www.raci.org.ar/manual)–, a fin de permitir a los usuarios descargar los contenidos online de forma sencilla e interactiva.

**El Manual de Cooperación Internacional se encuentra disponible en forma gratuita en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)**

En el proceso de realización de esta primera publicación de RACI, no puede dejar de mencionarse la realización del evento de presentación de la publicación, importante acción a la hora de lanzar un nuevo material. Luego de varias instancias de búsqueda y de evaluación de distintas posibilidades, se definió realizar la presentación del manual en el Auditorio de Malba – Fundación Costantini, por ser una de las organizaciones miembro de RACI. El mismo tuvo lugar el martes 18 de noviembre de 2008 a las 9 hs.



Asistieron a la presentación más de 280 personas, entre los que se encontraban diversos Agentes de la Cooperación Internacional, organizaciones de la sociedad civil, representantes de municipios locales, gobernaciones provinciales y nacionales, representantes de la academia y universidades.

Es menester mencionar que gracias al éxito de la iniciativa, fue necesario realizar cuatro ediciones del Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional: la primera, en octubre del año 2008 –con el apoyo de la Embajada de Finlandia en Buenos Aires–; la segunda en septiembre del año 2010 –con el apoyo de Banco Galicia–; la tercera en agosto de 2011 –con apoyo del Banco Galicia– y la cuarta en junio de 2012 –con apoyo de la Embajada de Nueva Zelanda en Buenos Aires y del Banco Galicia–.

#### Talleres

En el marco de esta iniciativa, se realizaron los primeros talleres de capacitación, tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en la provincia de Buenos Aires, y en el interior del país –en lugares como Salta Capital, Provincia de Salta; Ciudad de Bariloche; Provincia de Río Negro; Partido de Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires; Capital Federal, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el objetivo de reforzar conceptos clave y poder ejercitarse la puesta en práctica del proceso de aplicación a un fondo internacional.

El contenido de estos talleres se elaboró a partir de las diversas perspectivas de trabajo señaladas por el Consejo Asesor, que fueron a su vez abordadas en el manual.

#### LOS TALLERES REALIZADOS SE ORGANIZARON ALREDEDOR DE LOS SIGUIENTES EJES:

- Presentación institucional de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)
- Importancia del Área de Desarrollo Institucional
- Introducción a la Cooperación Internacional
- Elaboración del documento del proyecto
- Ejercicio de aplicación práctica de formulación de la propuesta

Durante las capacitaciones se dio lugar además al intercambio de experiencias entre las organizaciones asistentes para fortalecer los vínculos y la cooperación entre las mismas.

Por otra parte, a partir del apoyo del Banco de Galicia en el proyecto “Fortalecimiento e instalación de capacidades en organizaciones de la sociedad civil” en el año 2011, RACI desarrolló y fortaleció institucionalmente a las OSC a través de una jornadas de capacitación que tomaron como base al Manual de Cooperación Internacional.

Las regiones y ciudades seleccionadas para llevar adelante las actividades de esta iniciativa fueron las siguientes:

Provincia	Localidad
Buenos Aires	La Matanza
Córdoba	Ciudad de Córdoba
Misiones	Posadas
Tierra del Fuego	Ushuaia
Tucumán	San Miguel de Tucumán

En la selección específica, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Experiencia previa de RACI en la zona de la realización de este tipo de actividades, por lo tanto, conocimiento de la situación de las organizaciones de la sociedad civil que potencialmente podrían participar de las actividades propuestas
- Existencia de organizaciones de la sociedad civil “jóvenes” que precisan fortalecimiento institucional para el desarrollo de su trabajo
- Necesidades de creación de espacios de intercambio entre organizaciones, que permitan generar conocimiento mutuo sobre las temáticas que abordan así como en relación con las zonas geográficas en las cuales trabajan.



Las contribuciones que se realizaron a partir de los contenidos de los talleres en el marco del Manual de Cooperación son herramientas concretas y prácticas que tienen potencial para redundar de manera directa en la mejora de las capacidades de financiamiento de las organizaciones, al promover un uso más eficiente de los recursos humanos y técnicos de los que disponen y una mejor lectura de las oportunidades de apoyo disponibles en el mercado de la Cooperación Internacional.

Esto de por sí representa un aporte a la sustentabilidad de las organizaciones, dimensión que puede adquirir mayor consistencia en el mantenimiento de los contactos y espacios para el intercambio de aprendizajes, buenas prácticas y experiencias vinculadas con la Cooperación Internacional.

## 2.2 Directorio de Cooperación Internacional– Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

A partir del éxito y la demanda que obtuvo el Manual de Cooperación Internacional, se planteó la necesidad entre las organizaciones de encontrar en un único material los perfiles de los donantes que trabajaban o habían trabajado en el país y en la región.

De este modo surgió la idea de elaborar el Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC), iniciativa también apoyada por la Embajada de Finlandia en Buenos Aires, para contribuir con la optimización del trabajo y los recursos de las OSC en el proceso de búsqueda de fondos.

Entre las organizaciones que resultan beneficiarias de esta publicación podrían mencionarse: OSC – especialmente, organizaciones de base- de la Argentina y América Latina; los Estados argentinos y de la región; y las agencias de cooperación internacional, ministerios de relaciones exteriores, organismos multilaterales, representaciones extranjeras, embajadas radicadas en el país receptor, fundaciones privadas internacionales e instituciones internacionales, al contar con un espacio de visibilidad que permite focalizar propuestas presentadas a partir de información confiable y actualizada. Además, las empresas y fundaciones privadas que realizan inversión social en la Argentina, al acceder a temas de políticas, programas, proyectos y modalidades o lógicas de actuación de la Cooperación Internacional actuales, en tanto esta información puede redundar en el mejoramiento de la calidad de las decisiones de inversión de esos recursos a nivel local, evitando la superposición en materia de inversión social en el país.

En este sentido, el Directorio de Cooperación Internacional, de carácter público y gratuito, no sólo agiliza las prácticas de búsqueda de fondos y desarrollo institucional de las OSC, sino que, fundamentalmente,

fortalece a las organizaciones usuarias a partir de minimizar tiempos y recursos invertidos en este proceso, aumentando su eficacia, al contar con datos centralizados y confiables.

Asimismo, esta focalización desarrollada a partir del uso del Directorio y su información, impacta en las actividades de los Agentes de Cooperación, tanto a nivel de las postulaciones recibidas como en la calidad de las propuestas que se les presentan.

Al igual que en el Manual de Cooperación Internacional, para el desarrollo del Directorio se realizaron reuniones de trabajo con un Consejo Asesor, una Comisión de Trabajo y con organizaciones no miembro de RACI, de modo de que la publicación abarcara de manera integral las necesidades de las OSC y de la Cooperación Internacional.

### DIVERSIDAD DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR:

- **Fondos Públicos:** Delegación de la Comisión Europea, Embajada Británica, Embajada de Italia – Oficina de Cooperación, Embajada de Suecia, Fundación Interamericana, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
- **Fondos Privados:** Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina (AEDROS), Fundación AVINA, Fundación Ford (participación extra-oficial)
- **Fondos Mixtos:** Banco Mundial

En un principio, durante el armado de la primera edición del Directorio, se pretendía relevar 400 perfiles de donantes. Sin embargo, a medida que avanzaba el proyecto, este número aumentó casi tres veces: se relevaron un total de 1299 Agentes de la Cooperación Internacional y se realizaron 779 fichas de perfil de donantes con la colaboración de voluntarios de todas partes del mundo que ayudaron en la elaboración de la búsqueda de información.

Si bien el Directorio contaba ya con una base de antecedentes en relación a la información sobre Agentes de la Cooperación Internacional -puesto que el sitio Web de la red incluía una sección de fuentes de recursos-, durante un año se profundizó la investigación alcanzando a más de 800 donantes internacionales que trabajan en el país y la región, con sus respectivos perfiles, líneas de apoyo, áreas de influencia, datos de contacto, entre otros.

FICHA PERFIL DEL DONANTE	
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	
PÁGINA WEB	TEMÁTICAS DE APOYO Argentina
Idioma en el que está disponible la información	América Latina & caribe
PAÍS DE ORIGEN	INFORMACIÓN DE CONTACTO
TIPO DE COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección:</li> <li>- Código postal:</li> <li>- Teléfono:</li> <li>- Fax:</li> <li>- Correo electrónico:</li> <li>- Fuente de la información:</li> </ul>
PAÍSES EN LOS QUE TRABAJA	

El criterio de selección de las fuentes de recursos provenientes de la Cooperación Internacional fue de índole geográfica y consistió en el desarrollo de las actividades en la Argentina y/o América Latina. Además, la mayor parte de la información utilizada para completar cada perfil del donante fue extraída del sitio Web de cada institución, de modo de incorporar información como la expresaba el donante, sin realizar interpretación alguna.

En relación al evento de presentación del Directorio de Cooperación Internacional, el mismo se realizó el 13 de julio de 2010 en el Auditorio de Malba – Fundación Costantini. Allí participaron cerca de 125 personas entre Agentes de Cooperación Internacional, OSC, Fundaciones Privadas nacionales y extranjeras, empresas, Estado, academia y prensa.



Cabe destacar que además de su versión impresa, el Directorio también cuenta con una versión online disponible en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar) a través de la cual es posible realizar una búsqueda organizada y simple acerca de cada uno de los donantes que cooperan en América Latina.

**El Directorio de Cooperación Internacional se encuentra disponible de forma gratuita en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)**

Además, al igual que en el manual, para la difusión de la publicación se realizaron talleres en distintos puntos del país: Neuquén, Salta y Conurbano Bonaerense.

En cada uno de estos, se realizó en primer lugar una presentación institucional de la RACI; luego se presentaron definiciones claves y tipos de cooperación existentes; se debatieron mitos y verdades de la Cooperación Internacional y se llevaron a cabo consejos y estrategias para la búsqueda de apoyo internacional.



En el año 2012, gracias al apoyo de la Embajada de Canadá en Buenos Aires, se realizó una segunda edición de la publicación donde se incorporó información vinculada a las nuevas tendencias y actores del mercado de inversión social -como es el caso de las empresas y fundaciones privadas-.

Con el objetivo de lanzar la actualización del Directorio de Cooperación Internacional, el 26 de abril de 2012 se realizó un nuevo evento de lanzamiento para 300 personas, entre Agentes de Cooperación, empresarios, fundaciones privadas y organizaciones de la sociedad civil.

#### Resultados obtenidos a partir de la actualización del Directorio de Cooperación Internacional

##### » A nivel de la base de datos de donantes:

1. Se ha constituido una base de datos actualizada y confiable de información sobre donantes activos en la Argentina y América Latina.
2. Dicha base cuenta con 1023 fichas de donantes, con datos referidos a los Agentes activos en la Argentina y en América Latina.
3. Se actualizarán los datos en la versión Web del Directorio, incorporando nuevas funcionalidades, tales como búsqueda por todas las categorías de clasificación, filtros cruzados, entre otras.

##### » A nivel de la información estadística

1. Se actualizó información en relación con el origen, flujos y actores de la Cooperación Internacional, con especial detalle en lo referido a la Ayuda al Desarrollo (AOD).
2. Se pusieron al día la situación, avances y asignaturas pendientes en el marco de los Objetivos del Milenio a nivel global, actualizados a 2011.
3. Se renovaron los datos disponibles sobre inversión social privada a nivel global, identificando donaciones y donantes en este campo.

De este modo, la investigación y sistematización que se encuentra en la base del Directorio, que dan cuenta no sólo de las tendencias actuales en materia de Cooperación Internacional, resulta de suma importancia para las OSC así también como para los Agentes de Cooperación Internacional, que pueden considerar a este recurso como un mecanismo importante para mejorar las presentaciones recibidas y asignación de recursos a partir de la calidad de la información

En ese sentido, la compilación de información de estas características, es un medio probado de democratización de acceso a la información para las OSC en lo que hace a las oportunidades y fuentes de recursos, coadyuvando al aumento de los estándares de transparencia y el accountability en este campo.

### 2.3. Talleres y seminarios

Son numerosos los talleres y seminarios que RACI ha dictado para una multiplicidad de actores, como estudiantes de diferentes de carreras de grado y/o posgrado o representantes del sector público. Pero sin lugar a dudas, la mayor parte han estado destinados a la capacitación y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la República Argentina.

A través de presentaciones sobre las diversas publicaciones, herramientas, mecanismos y buenas prácticas, RACI busca contribuir al fortalecimiento institucional y el proceso de búsqueda de fondos de las OSC y su vinculación con agentes de la Cooperación Internacional. Ya desde el año 2007, la Coordinación Ejecutiva de RACI comenzó a desarrollar talleres y presentaciones con el propósito de incrementar las capacidades y recursos técnicos de las organizaciones para que puedan perfeccionar la calidad de sus propuestas y proyectos presentados.

#### OBJETIVOS DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO:

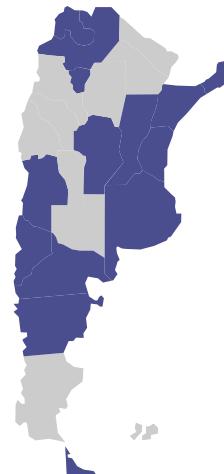
- ✓ Generar capacidad instalada en materia de procesos y herramientas respecto de cómo acceder a recursos de la Cooperación Internacional
- ✓ Asistir técnicamente a las OSC desde mecanismos pedagógicos que colaboren a trabajar con la búsqueda de recursos más efectivamente
- ✓ Estimular el intercambio de buenas prácticas y los vínculos entre las OSC

Como se destaca previamente, en el año 2008, en el marco de la publicación del Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional, se dictaron seis talleres de difusión y capacitación, destinados a OSC, en 4 áreas geográficas clave del país: Capital Federal, Conurbano Bonaerense, Salta y Río Negro.

En la misma línea, como consecuencia de la publicación del Directorio de Cooperación Internacional, una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil, se llevaron a cabo jornadas de difusión y capacitación en Junín de los Andes, en Neuquén, Salta, y San Martín, provincia de Buenos Aires.

Asimismo, a raíz de las ediciones posteriores de las dos publicaciones, durante los años 2009, 2010, 2011 y 2012, se dictaron más jornadas de capacitación en diversas ciudades del país: La Plata, La Matanza, Mar del Plata, Ushuaia, Santa Fé, Paraná, Colón, Rosario, Tucumán, Posadas, Córdoba, Mendoza, Comodoro Rivadavia, Bariloche, entre otras.

**Mapa 8: Provincias argentinas en las cuales la Coordinación Ejecutiva de RACI ha llevado a cabo capacitaciones (2007-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

A través de la red de contactos de las organizaciones miembro de RACI, de organizaciones no miembro, del Consejo Asesor de ambos proyectos, de diversos donantes internacionales y de universidades, la invitación para participar de los talleres llegó a más de 2000 organizaciones de todo el país.

En términos generales, los contenidos de los talleres han incluido una presentación institucional de RACI, una introducción al área de desarrollo institucional o desarrollo de recursos, y un marco teórico del sistema de Cooperación Internacional, destacando su evolución y las actuales tendencias. Se ha hecho hincapié tanto en las prioridades geográficas y temáticas de la ayuda internacional, el origen y destino de los flujos, así como en los diferentes tipos y formas de Cooperación Internacional. Asimismo, durante las capacitaciones RACI ha brindado consejos y estrategias para la búsqueda de apoyo internacional, presentando una serie de recursos alternativos e información estratégica para acceder a la Cooperación Internacional. En ocasiones también se han incluido contenidos sobre actores, mapeos de comportamientos y estadísticas de la inversión social local en clave comparativa con la Cooperación Internacional. Se han realizado además ejercicios de aplicación práctica y se han otorgado certificados de asistencia a todos los participantes.

#### CONTENIDOS DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO:

- » Presentación Institucional de RACI
- » Contexto y Marco teórico. Orígenes, lógica y funcionamiento de la Cooperación Internacional
- » De la teoría a la praxis. Etapa a etapa, cómo acceder a la Ayuda Internacional: lógica de un proyecto y ejercicios prácticos de búsqueda de fondos
- » Aportes desde la práctica: construyendo desde la experiencia. Consejos, estrategias y recursos alternativos para acceder a la Cooperación Internacional

Si bien la temática central de las capacitaciones siempre ha sido la Cooperación Internacional en términos teóricos y prácticos, podemos afirmar que los temas abordados han ido un poco más allá a partir de la demanda de las propias organizaciones, y se han tocado temas como la importancia de

elaborar una estrategia de financiamiento con multiplicidad de fuentes, o la puesta en valor del rol o del área de Desarrollo Institucional dentro de una OSC.

Por otra parte, se han entregado diferentes materiales a cada uno de los participantes: un ejemplar impreso -y/o en CD- del Manual o del Directorio -y en algunos casos, se entregó más de un ejemplar para que pudieran redistribuirlos entre otras organizaciones-, y una carpeta con un índice de contenidos, un cronograma de las actividades de la jornada, una presentación institucional de RACI, una matriz de planificación y un apartado para construir un objetivo -materiales utilizados en la parte lógica de un proyecto-, un ejercicio práctico con su consigna, una encuesta de percepción de la organización respecto a la Cooperación Internacional, un formulario para compartir aprendizajes y buenas prácticas respecto a la Cooperación, y una encuesta de evaluación.

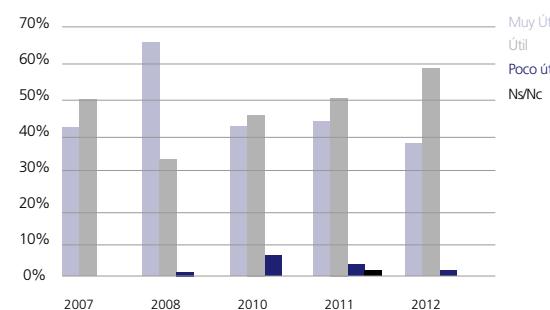
#### Entrega de materiales de los talleres de capacitación y difusión del Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional

- ✓ Versión impresa de publicaciones
- ✓ Versión en CD de publicaciones
- ✓ Índice de contenidos
- ✓ Cronograma de las actividades de la jornada
- ✓ Presentación Institucional de RACI
- ✓ Matriz de Planificación y un apartado para construir un objetivo -materiales utilizados en la parte lógica de un proyecto-
- ✓ Ejercicios prácticos con su consignas
- ✓ Encuesta de percepción de la organización respecto a la Cooperación Internacional
- ✓ Formulario para compartir aprendizajes y buenas prácticas respecto a la Cooperación
- ✓ Encuesta de evaluación del taller

Estas encuestas de evaluación de las capacitaciones resultan indispensables para el monitoreo de su eficacia. Del análisis de las respuestas obtenidas se puede concluir que los talleres han sido altamente positivos desde la perspectiva de los participantes, tanto a nivel general de la actividad como en lo vinculado con los materiales, contenidos, dinámicas y herramientas desplegadas durante cada uno. El nivel de respuestas posicionadas en categorías negativas es casi inexistente, lo que refuerza la conclusión del elevado nivel de satisfacción general de los participantes.

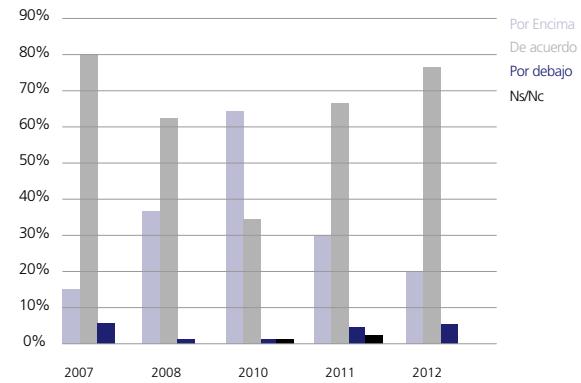
En primer lugar, en cuanto a la dinámica de trabajo utilizada en los talleres, más del 90% de los participantes de las capacitaciones realizadas desde 2007 a 2012 consideraron que la misma fue útil o muy útil. Y en relación a las expectativas respecto a la jornada, en su mayor parte estuvieron acorde a lo esperado.

**Gráfico 16: Utilidad de la dinámica de trabajo de los talleres**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

**Gráfico 17: Expectativas de los participantes en relación a las jornadas**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Durante los talleres realizados en el año 2007, se resaltaron las siguientes fortalezas: el diálogo, la conducción y dinámica de la jornada, y el trabajo en equipo. En cambio, en el año 2008, las fortalezas destacadas fueron: la información brindada, las herramientas de apoyo y la ejercitación práctica que se llevó a cabo durante la capacitación. En los años 2010, 2011 y 2012, los puntos fuertes fueron: el material y la información brindada por RACI, la didáctica y claridad de la exposición, el enfoque en el cual se presentaron los temas y la posibilidad de mantener contacto con otras organizaciones.

#### Fortalezas de los talleres de capacitación dictados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2007-2012):

- Conducción y dinámica
- Exposición didáctica y clara
- Calidad y experiencia de los expositores
- Enfoque de los temas
- Diálogo con el público
- Ejercitación práctica
- Trabajo en equipo
- Material e información brindada
- Herramientas de apoyo
- Posibilidad de contactarse con otras organizaciones
- Organización del encuentro

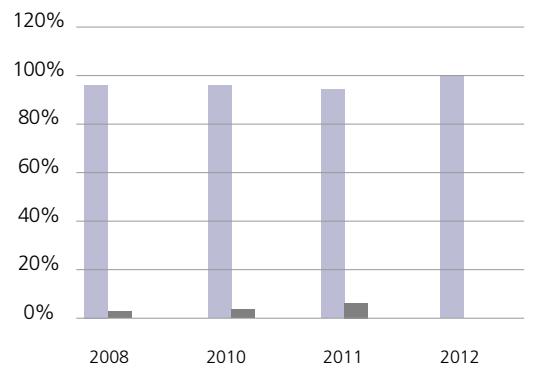
En relación a las debilidades o los aspectos a mejorar de las jornadas, una variable constante señalada ha sido el tiempo. En general, la Coordinación Ejecutiva realiza un viaje de dos días a cada ciudad del país y el taller que se dicta es de un día y medio. Esto hace que no se puedan desarrollar todos los contenidos en profundidad y se prioricen ciertos aspectos, dependiendo de cada audiencia, lo que conlleva a dejar de lado ciertos temas. En este sentido, uno de los aspectos a mejorar mencionados en las jornadas del año 2007 fue profundizar sobre el trabajo de RACI. Por otra parte, a pesar de que se desarrollaba un ejercicio práctico, durante los años 2010 y 2011 se demandó una mayor interacción entre los participantes, por lo que en el año 2012 se decidió incorporar nuevos ejercicios.

#### **Aspectos a mejorar de los talleres de capacitación dictados por la Coordinación Ejecutiva de RACI (2007-2012):**

- Tiempo de duración de las jornadas
- Mayor interacción entre participantes
- Incorporación de más ejercicios prácticos

La productividad final de las actividades puede verse reflejada en las respuestas obtenidas frente a la consulta sobre el interés por proseguir ahondando en este tipo de temáticas: sumando a los altos niveles de satisfacción ya analizados, en el período 2008 - 2012, entre el 97% y el 100% de los encuestados señalaron que el taller, sus contenidos y su dinámica, incentivarón el interés por adquirir mayor conocimiento acerca de las temáticas trabajadas.

**Gráfico 18: ¿Lo incentivó a adquirir mayor conocimiento sobre la temática trabajada?**



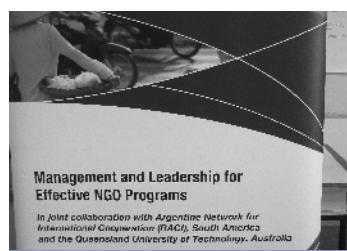
Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

Estos resultados permiten concluir que tanto el objetivo general como los particulares de cada una de las capacitaciones fueron alcanzados con creces y generaron importantes niveles de expectativas a futuro respecto a la capacitación en materia de Cooperación Internacional. Esto se refleja en el hecho de que la demanda para que la Coordinación Ejecutiva de RACI desarrolle capacitaciones en diferentes ciudades del país ha aumentado progresivamente en los últimos años.

#### **2.4 Capacitación a líderes de la sociedad civil de la región**

RACI no sólo contribuyó en la capacitación de organizaciones de la República Argentina, sino que también llevó a cabo talleres y jornadas en pos del fortalecimiento de las capacidades de las OSC de países de toda la región, como Paraguay, Colombia, Perú, Bolivia y la República Federativa del Brasil.

Asimismo, con el propósito de promover el liderazgo y mejorar el conocimiento de las OSC de América Latina en la gestión de programas y proyectos, de modo tal de maximizar su contribución a los objetivos de desarrollo, RACI realizó en dos oportunidades programas de capacitación en Australia, en alianza con Queensland University of Technology (QUT) y con el apoyo de la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID, Australian Agency for International Development)<sup>13</sup>.



El primero se llevó a cabo durante abril del año 2011 y el segundo en febrero del año 2012. Las delegaciones estuvieron compuestas por 11 y 9 líderes de OSC, respectivamente, de diferentes países de la región: Argentina, Ecuador, República Federativa del Brasil, Paraguay, y Venezuela.



Como la organización contraparte, RACI elaboró la propuesta junto a Queensland University of Technology (QUT) y se encargó de la selección de fellows de América Latina, a partir de criterios definidos en forma conjunta, y siguiendo los lineamientos de AusAID. Asimismo, los ejes de la capacitación fueron determinados entre las dos instituciones. RACI también colaboró con la logística del viaje desde la Argentina, proporcionando asistencia a los fellows y difundiendo materiales e información sobre el programa en la región.

<sup>13</sup> A raíz del viaje realizado a Australia por la Coordinación Ejecutiva de RACI en el año 2009, se comenzó un proceso de intercambio de información y diálogo con representantes de Queensland University of Technology (QUT). Luego, en 2010 se presentó y aprobó una propuesta conjunta al Australia Leadership Award Program (ALAF) de la Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (AusAID, por sus siglas en inglés Australian Agency for International Development) que se replicó en 2012. Se trata de un programa del gobierno australiano que tiene como objetivo desarrollar el liderazgo, abordar temas prioritarios de desarrollo regional y crear vínculos entre organizaciones australianas y organizaciones de los países en desarrollo en las regiones de Asia-Pacífico, América Latina y el Caribe, África y Medio Oriente. Las temáticas trabajadas en el programa son variadas, entre ellas: discapacidad, crecimiento económico, educación, medio ambiente, seguridad alimentaria, género, gobernabilidad, salud, derechos humanos, infraestructura, estabilidad regional, desarrollo rural, agua y saneamiento.

Las capacitaciones permitieron aumentar el conocimiento teórico y práctico de los participantes en el liderazgo y gestión de programas de desarrollo, sensibilizando acerca de contenidos y perspectivas en la gestión de las OSC. Además incluyeron lecturas, talleres, encuentros y visitas a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en diferentes ciudades de Australia. En este sentido, el curso buscó también ofrecer un mejor entendimiento del contexto político, histórico y social del país, así como la posibilidad de intercambiar experiencias con una multiplicidad de instituciones públicas y privadas.

#### Reuniones con diferentes organizaciones públicas y privadas de Australia:

- ✓ World Vision
- ✓ Australian Centre for Corporate Social Responsibility
- ✓ School for Social Entrepreneurs (SSE)
- ✓ Community Engagement, City of Melbourne
- ✓ The Queensland Compact, del Estado de Queensland
- Australian Centre of Philanthropic and Non-Profit Studies
- ✓ NGO Sustainability
- ✓ Department of Communities
- ✓ Access Inc.
- ✓ W Consulting Group y Community
- ✓ Wet Tropics Management Authority
- ✓ QITE Training
- ✓ Cape York Institute
- ✓ Royal Flying Doctors Service
- ✓ Women's Centre Cairns
- ✓ Youth Empowered Towards Independence (YETI)

Luego de haber finalizado el primer programa en Australia, durante octubre del año 2011, representantes de Queensland University of Technology (QUT) realizaron una visita a la Argentina para llevar a cabo la evaluación y monitoreo de la evolución de los planes de acción desarrollados por cada fellow como parte de la capacitación.

Estas iniciativas pretenden contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de América Latina a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas, no sólo entre OSC de la región, sino también con otras organizaciones de distintos países del mundo.

#### 2.5 Percepción de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) respecto a la Cooperación Internacional

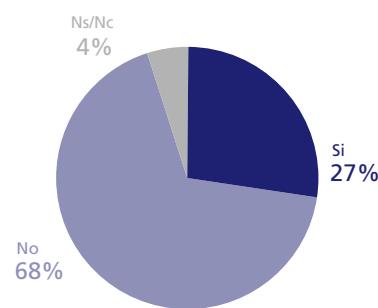
Desde el área de Capacitación y Fortalecimiento se realizan también encuestas para tener un panorama sobre la situación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) frente a la Cooperación Internacional.

RACI procura obtener información sobre la estructura de las OSC en lo referido a la disponibilidad de áreas o recursos humanos específicamente orientados al trabajo con la Cooperación o de Desarrollo Institucional, la importancia de los fondos provenientes de la Cooperación Internacional en el presupuesto anual de las organizaciones, y los tipos de cooperación que necesitarían recibir -financiera, técnica y científica, becas, pasantes y voluntarios, ayuda humanitaria, entre otras cosas. Se trata de un insumo fundamental principalmente para la elaboración de los contenidos de los talleres,

pero también para realizar estudios y análisis que son utilizados desde el área de Sensibilización e Incidencia para presentar ante Agentes de la Cooperación Internacional.

A modo de ejemplo, en el año 2011 un 68% de las organizaciones encuestadas en los diferentes talleres y presentaciones realizadas no habían solicitado apoyo de la Cooperación Internacional.

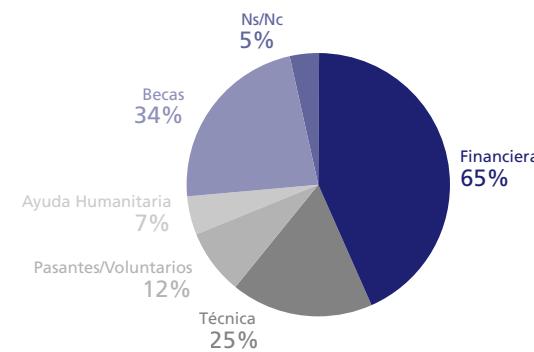
**Gráfico 19: ¿Ha solicitado apoyo de la Cooperación Internacional?**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

En relación al tipo de cooperación que las OSC necesitarían recibir durante el año 2011, mencionaron en primer lugar el apoyo financiero, con un 65%; en segundo lugar becas, con un 34%; en tercer lugar cooperación técnica, con un 25%; en cuarto lugar pasantes y voluntarios, con un 12%; y ayuda humanitaria con un 7%.

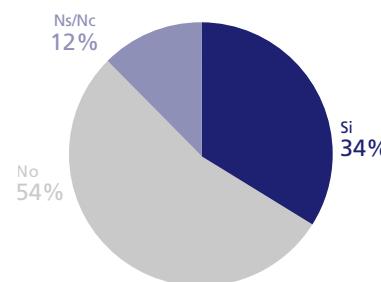
**Gráfico 20: Tipos de cooperación requeridas por las OSC**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

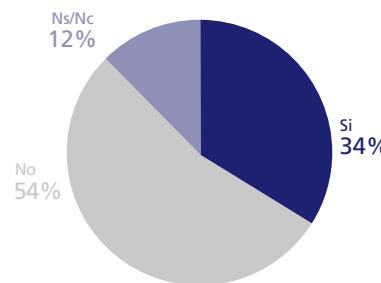
El 54% de las organizaciones señalaron no contar con un área específica de Desarrollo Institucional, mientras que el 34% respondió afirmativamente. Más específicamente, sólo un 25% destacó tener un área o una persona destinada a Cooperación Internacional.

**Gráfico 21: ¿Cuenta su organización con un área específica de Desarrollo Institucional?**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

**Gráfico 22: ¿Posee su organización un área/persona que se dedique a la Cooperación Internacional?**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

A partir de una sistematización de los resultados de las encuestas realizadas desde el año 2007 hasta 2012, es posible afirmar que dentro los principales obstáculos encontrados por las organizaciones a lo largo del proceso de cooperación internacional, se destacan la falta de capacitación y conocimiento de las OSC en esta materia, y la dificultad de acceso a la información y comunicación con el donante.

De manera más general, la falta de información, conocimiento y transparencia sobre los datos estadísticos, y la burocracia que existe, son considerados los principales problemas que tiene la Argentina, que impiden o dificultan el proceso de Cooperación Internacional.

#### **Principales problemas que tiene la Argentina, que impiden o dificultan el proceso de Cooperación Internacional:**

- Falta de transparencia sobre los datos estadísticos
- Burocracia
- Ausencia de información y conocimiento

Finalmente, en relación a los elementos y estrategias que deberían ser modificados para aumentar tanto la cantidad como la calidad de la Cooperación Internacional hacia la Argentina, la sociedad civil reclama mejorar la transparencia desde el Estado y desde el propio sector, y busca hacer hincapié en la capacitación y el trabajo en conjunto entre las OSC.

**Gráfico 23: Elementos y estrategias que deberían ser modificados para aumentar la cantidad y calidad de la Cooperación Internacional hacia la Argentina**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

#### **2.6 Proyectos conjuntos entre OSC**

Desde los inicios de RACI estuvo presente la idea de realizar proyectos colectivos que involucren a las organizaciones miembro de la red. Sin embargo, no se pudo avanzar en esta línea sino hasta el año 2010, cuando la Coordinación Ejecutiva convocó a una Comisión de Trabajo de Proyectos Conjuntos.

La invitación estuvo dirigida a todas las organizaciones y su finalidad fue evaluar en forma concreta la posibilidad de presentar un proyecto en conjunto entre varias OSC de la red ante la Delegación de la Unión Europea en la Argentina, en el marco del programa temático "Actores No Estatales y Autoridades Locales en el Desarrollo".

En un primer momento, se sumaron más de 10 organizaciones a la iniciativa, pero luego, a medida que se avanzaba en la elaboración de una propuesta conjunta, y por diferentes motivos, algunas decidieron no formar parte. Uno de los impedimentos más comunes fue la imposibilidad que encontraban a la hora de presentar más de una solicitud de subvención, pues cada organización debía optar entre presentar un proyecto focalizado exclusivamente en su temática o un proyecto en conjunto con OSC enfocadas en diversas áreas.



Finalmente, las OSC que en enero del año 2011 presentaron un proyecto en conjunto fueron (por orden alfabético): Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA); MALBA -Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano); Fundación Cambio Democrático; Fundación Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y Fundación Huésped.

El objetivo general de la propuesta “Fortalecimiento y Empoderamiento de los actores no estatales (ANE) en sus capacidades de transformación de las prácticas de inclusión socio laboral desde un abordaje sistemático”, que resultó aprobada, fue fortalecer y empoderar a organizaciones sociales de base, ANE destinatarios (de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense), en sus capacidades de incidencia, articulación y abordaje de las problemáticas laborales desde un enfoque integral.

En el año 2011 se replicó la experiencia y otro grupo de organizaciones parte de RACI formaron una Comisión de Trabajo con el mismo fin. En esta oportunidad, las OSC fueron (por orden alfabético): Directorio Legislativo; Fundación Compromiso; Federación de Círculos Católicos Obreros (FCCO); Fundasamin, Juventus Lyrica y MALBA - Fundación Constantini (Museo de Arte Latinoamericano). El nombre del proyecto fue “Fortalecimiento de las capacidades de los ANE para el desarrollo de actividades multidisciplinarias que incidan en una disminución de la brecha social en sus áreas de influencia consideradas como críticas y que impacten en políticas públicas integrales y participativas”.



Si bien promover el trabajo colectivo es uno de los valores fundacionales de RACI, resultó necesario respetar un proceso a nivel temporal y de adaptación para la elaboración de iniciativas de modo que las actividades se dieran en forma natural, sin imposiciones. El hecho de que organizaciones de la sociedad civil pudieran comenzar a trabajar de manera colectiva y presentar una propuesta conjunta ante la Cooperación Internacional implicó un logro fundamental, pues la conformación de estas comisiones de trabajo permite afianzar los vínculos entre los miembros de la red, conocer más a fondo

el trabajo de cada organización e intercambiar experiencias y buenas prácticas. Situación que se torna aún más relevante en un contexto en el cual año a año se incorporan nuevas OSC.

### 3. Investigación

RACI busca producir y difundir información relativa a la Cooperación Internacional en vistas a generar insumos para los diferentes actores que participan del proceso de cooperación al desarrollo, particularmente el Estado, las OSC y los Agentes de Cooperación Internacional tanto públicos como privados.

Al mismo tiempo, esta área es transversal dentro de la estructura de RACI ya que los productos que arrojan las investigaciones llevadas a cabo son un insumo para el trabajo de sensibilización e incidencia con Agentes de la Cooperación Internacional, así como para el trabajo de capacitación y fortalecimiento dirigido a las OSC, y del área de Comunicación y Prensa.

#### 3.1 Estudios, informes y documentos

A lo largo de la historia de trabajo de RACI han sido numerosos los estudios, informes y documentos que se han elaborado. Desde diagnósticos en torno a la recopilación de las necesidades que las OSC detectaban en sus respectivas áreas de trabajo; informes detallados a partir del estudio pormenorizado de diferentes Agentes de la Cooperación Internacional; hasta análisis comparativos respecto de las temáticas más apoyadas por la Cooperación Internacional y la Inversión Social Local en la Argentina y en América Latina. A continuación, se realiza entonces un breve recorrido por aquellos estudios, informes y documentos más distintivos producidos por la Coordinación Ejecutiva de RACI.

#### Estudios, informes y documentos elaborados por la Coordinación Ejecutiva de RACI:

- Mapa de Necesidades de la Argentina
- Latin America Overview
- Temas que necesitan apoyo desde la perspectiva de las OSC miembro de la RACI
- Informe sobre las prioridades estratégicas de la Ayuda Oficial al Desarrollo
- Estudio de proyectos financiados por la Cooperación Internacional en la Argentina
- Informe sobre las prioridades de Cooperación Internacional al Desarrollo de las Embajadas radicadas en la Argentina
- Estudio comparativo de filantropía privada Estados Unidos – Europa
- Estudio comparativo de las temáticas más apoyadas por la Cooperación Internacional y la Inversión Social Local en la Argentina
- Estudio sobre proyectos apoyados en Paraguay - Fondos Públicos
- Aportes de la Cooperación Internacional a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y perfil de sus inversiones sociales

Uno de los primeros documentos elaborados –y que se actualiza de manera constante- ha sido el Mapa de Necesidades de la Argentina. A través del mismo, se busca realizar un mapeo de las necesidades que tiene el país, respetando las diversidades geográficas, los diferentes niveles de desarrollo humano, la composición social, económica y cultural de las poblaciones, y las condiciones medioambientales y de salubridad desde una perspectiva del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil argentinas. Constituye un insumo fundamental a la hora de mantener reuniones de trabajo con Agentes de la Cooperación Internacional durante los viajes exploratorios así como también en el caso de visitas de comitivas extranjeras a la Argentina, pues permite brindar un panorama de la situación del país desde el punto de vista de la Sociedad Civil.

De este modo, a partir del abordaje integral de las problemáticas sociales – producto de la acción colectiva–, RACI genera información sensible y fidedigna desde el trabajo de campo de cada una de las organizaciones miembro que componen la red. La sistematización, estandarización y puesta en común de la información producida a diario facilita la detección de soluciones y potenciales planes de acción.

Con el mismo fin, periódicamente RACI elabora un informe similar pero para América Latina, donde se describe y analiza la situación social, económica y política de la región desde la perspectiva de la Sociedad Civil. Para ello, se utilizan múltiples fuentes de información, tales como estadísticas provenientes de gobiernos nacionales, información de agencias de Naciones Unidas y organismos multilaterales, así como ONGD y OSC miembro de la red.

En esta misma dirección, cabe mencionar el informe sobre los Temas que necesitan apoyo desde la perspectiva de las OSC miembro de RACI, que se desarrolla a partir de encuestas realizadas a las OSC que conforman la red para detectar las principales temáticas que requieren del apoyo de la Cooperación Internacional.

Otro documento relevante ha sido el Informe sobre las prioridades estratégicas de la Ayuda Oficial al Desarrollo. Se trata de un estudio sobre la situación de la Cooperación Internacional al Desarrollo a nivel global que RACI elabora de manera anual a partir de las actualizaciones de estadísticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Contiene información sobre las modificaciones en las magnitudes de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), el comportamiento de los principales donantes públicos y las principales áreas geográficas receptoras de Cooperación al Desarrollo. En directa vinculación, vale señalar que también se han elaborado informes y estudios sobre la evolución de los compromisos internacionales en materia de Cooperación al Desarrollo y, específicamente, sobre la efectividad de la ayuda y las nuevas tendencias a nivel global.

Asimismo, la Coordinación Ejecutiva de RACI elaboró un estudio de proyectos financiados por la Cooperación Internacional en la Argentina, que consiste en una investigación sobre la Cooperación Financiera destinada a Sociedad Civil entre los años 2000 y 2010, que especifica las cantidades financiadas, temáticas, donatarios, tiempo de duración y lugar del país en que se implementó cada proyecto. Se elaboró a partir de una muestra de fondos públicos otorgados por los principales Agentes de Cooperación Internacional que trabajan en la Argentina.

En la misma línea, es menester citar particularmente el Informe sobre las prioridades de Cooperación Internacional al Desarrollo de las Embajadas radicadas en la Argentina, que también se actualiza de forma periódica.

#### **Informe sobre las prioridades de Cooperación Internacional al Desarrollo de las Embajadas en la Argentina**

En la Argentina hay 191 Embajadas de diferentes países del mundo; de las cuales 29 otorgan Cooperación Internacional al Desarrollo de forma activa en el país y 8 trabajan de forma simultánea en otros países, como Uruguay, República del Paraguay y/o Chile.

También se llevan a cabo investigaciones sobre cooperación internacional privada. Se elaboran informes sobre las prioridades de la filantropía privada proveniente de los Estados Unidos de América, Europa y otras regiones. Se ha realizado un Estudio comparativo de filantropía privada Estados Unidos – Europa, cuyo objetivo es comparar las tendencias filantrópicas de las fundaciones donantes privadas estadounidenses y europeas. El mismo se realizó a partir de una muestra de las principales fundaciones de los Estados Unidos de América y de Europa, según el total de donaciones realizadas durante el año 2008 y 2009. La información fue obtenida del Foundation Center de los Estados Unidos de América y de los sitios Web oficiales de cada una de las fundaciones presentes.

Incluso, periódicamente se elabora un Estudio comparativo de las temáticas más apoyadas por la Cooperación Internacional y la Inversión Social Local en la Argentina, en el cual se realiza un análisis comparativo de los temas más apoyados por la Cooperación y la inversión social en la República Argentina. Adicionalmente, como consecuencia de la publicación del Directorio de Cooperación Internacional, se ha realizado el mismo estudio para América Latina.

En ocasión de la VIII Conferencia Regional de América Latina y el Caribe del International Society for Third-Sector Research (ISTR), que se llevó a cabo en el año 2011 en la Ciudad de Buenos Aires, RACI colaboró en la elaboración del paper “La calidad del vínculo donantes-donatarios en la Argentina: De la simple interacción a la alianza estratégica”, presentado por Agustina Cavanagh, Guillermo Correa, Mariana Lomé y Carlos March. El artículo persigue dos objetivos: el primero es dar cuenta de cómo se construye el vínculo entre organizaciones sociales y empresas, fundaciones empresariales y fundaciones donantes en la Argentina y de qué manera esto modela no sólo las relaciones entre ambos actores sino la racionalidad con la que se hacen las inversiones. El segundo objetivo es discutir qué otros modelos pueden construirse para dar una mejor respuesta del sector privado a la reducción de la inequidad y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

### **La calidad del vínculo donantes-donatarios en la Argentina: De la simple interacción a la alianza estratégica**

Artículo presentado en ocasión de la VIII Conferencia Regional de América Latina y el Caribe del International Society for Third-Sector Research - ISTR

En la última década parece registrarse en la Argentina un mayor acercamiento y comprensión mutua entre donantes y donatarios. Sin embargo, cuando ambos actores se encuentran, tanto en sus propios espacios de referencia como en espacios de discusión que los incluyen, aparecen planteos y demandas mutuas que hacen sospechar que la calidad y la construcción de este vínculo – si bien más próximo en la relación directa – no ha contribuido a mejorar el impacto que esas inversiones tienen en los objetivos que ambos actores dicen compartir: la reducción de la pobreza, la mejora de la calidad educativa y tantas otras causas, algunas coincidentes con las planteadas por los Objetivos del Milenio y otras que se definen como propias del contexto local.

Finalmente, y en el marco del proyecto iniciado por RACI en la República del Paraguay, se realizó un Estudio sobre proyectos apoyados en Paraguay - Fondos Públicos. Es un documento que se realizó a partir de una muestra de los principales Agentes de Cooperación Internacional que trabajan en la República del Paraguay. Incluye únicamente fondos públicos otorgados por diferentes países u organismos internacionales y cooperación financiera no reembolsable destinada a Sociedad Civil.

#### **3.2 Sistema de Información sobre flujos de Cooperación al Desarrollo (SICAD)**

El Sistema de Información sobre Cooperación al Desarrollo (SICAD) surgió como una iniciativa de RACI sustentada en la necesidad de fortalecer una institucionalidad pública y social para el diseño e implementación de políticas enfocadas a resultados, que permitan optimizar los recursos de la Cooperación Internacional destinados a la Argentina.

Consiste en un sistema de información de acceso público que estudia los flujos de Cooperación Internacional recibidos en el país -tanto por las OSC, como por el sector público, a nivel local y nacional- durante el período 1997 – 2009. El objetivo de esta herramienta es contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia doméstica en materia de provisión y utilización de los fondos de cooperación internacional.



En este sentido, además de analizar la dinámica de estos flujos, este sistema tiene como finalidad proporcionar información pública, cuantitativa y cualitativa sobre fondos no reembolsables de cooperación internacional destinados al país. El sistema relevó en su fase piloto, 393 proyectos relativos al sector infraestructura social.

**SICAD Argentina se encuentra disponible en <http://sicad.raci.org.ar>**

#### **3.3 Estudio comparativo de inversión social local y cooperación internacional en la Argentina – en alianza con el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)**

A través de una alianza estratégica entre la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) y el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), ambas instituciones acordaron trabajar conjuntamente con el fin de encontrar maneras de optimizar los recursos financieros locales e internacionales, en pos de lograr una agenda común y modelos operativos que permitan optimizar la inversión y generar transformación social orientada a la equidad y la sustentabilidad.

De este modo, el Estudio comparativo de inversión social local y cooperación internacional en la Argentina pretende realizar un aporte a la transformación social del país a través de la generación de una herramienta que permita por un lado, fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil a través de la generación de información; y por el otro, optimizar los recursos de la inversión social local y la Cooperación Internacional, contribuyendo con la generación de un análisis comparativo de actores que realizan acciones de inversión social en la Argentina. De este modo, se propone servir de guía y ejemplo a otras empresas y fundaciones locales y Agentes de Cooperación Internacional que deseen conocer quién es quién – a través de la creación de un Directorio de Entidades donantes que realizan Inversión Social Privada Local en Argentina - y qué sucede en materia de inversión social, contagiando o expandiendo buenas prácticas a otros actores en el país.

#### **OBJETIVOS PARTICULARES DE LA PUBLICACIÓN**

- » Estudiar el perfil de las diversas empresas y fundaciones privadas argentinas que cooperan en el país, así como el de sus inversiones
- » Estudiar el perfil de los diversos Agentes de Cooperación Internacional que trabajan en la Argentina, así como el de sus aportes
- » Elaborar un estudio comparativo de inversión social local y cooperación internacional en la Argentina para optimizar y hacer más eficiente la utilización e inversión de los recursos de las organizaciones de la sociedad civil, de la Cooperación Internacional y de las empresas y fundaciones privadas argentinas.

Esta investigación busca entonces contribuir a mejorar la calidad de la asignación de los recursos a nivel local a través de la generación de información que oriente la toma de decisiones de los inversores sociales en función de un panorama a nivel país, contagiando de buenas prácticas a otros donantes locales e internacionales, a través de la creación de un Estudio Comparativo de Inversión Social y Cooperación Internacional en la Argentina.

#### 4. Comunicación y Prensa

El proceso de institucionalización de RACI comprendió, desde sus inicios, la creación de un área de Comunicación & Prensa con el objetivo de diseñar e implementar planes y programas orientados a fortalecer la organización tanto en su comunicación interna como externa.

Al ser una de las primeras redes de cooperación internacional que se conformaba en el país, sumado a la innovación que implicaba la difusión de la temática, fue un desafío proyectar y materializar las pautas de acción y las herramientas para llevar adelante una gestión estratégica comunicacional. Con objetivos claves como la promoción de la democratización de la información y su fácil acceso, desde el comienzo se trabajó para posicionar a RACI como una fuente “sólida y fidedigna” de información traducida en valores de transparencia y responsabilidad mediante los siguientes canales:

##### 4.1 Página Web



**Web:** [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

El diseño y elaboración del sitio Web de RACI resultó un desafío en el orden comunicacional de la red.

La elección y aprobación de la línea gráfica de la página, junto a la selección de los contenidos que reflejaran de manera sencilla los conceptos del trabajo organizacional, la misión, visión, valores y objetivos, fue uno de los primeros pasos para desarrollar el sitio.

De esta manera, en 2007, surgió la primera plataforma digital con el objetivo primordial de facilitar y democratizar el acceso a la información sobre la Cooperación Internacional de manera gratuita, simple y ordenada, en sus versiones en español e inglés.

Los contenidos se subdividieron en distintas categorías según la información institucional, los programas desarrollados –Sensibilización e Incidencia, Investigación, y Capacitación y Fortalecimiento-, las publicaciones generadas desde RACI, las convocatorias relevadas –a su vez clasificadas según su tipo, como ser fondos, premios, becas y fellowships- y las fuentes de recursos extranjeros que cooperaban

en la Argentina como agencias de cooperación, fundaciones argentinas, fundaciones extranjeras, instituciones, organismos gubernamentales argentinos, organismos gubernamentales extranjeros, organismos internacionales, redes, representaciones extranjeras en la Argentina y universidades.

Este primer sitio contó con el desarrollo de una sección de noticias y agenda en donde se difundieron diversas actividades, entrevistas a actores internacionales, talleres, encuentros y reuniones relevantes para la sociedad civil con respecto a RACI y a la Cooperación Internacional.

Entre el año 2007 y 2011, se circularon y publicaron 1292 convocatorias y 121 sitios de interés; y se realizaron 334 noticias relativas a la Cooperación Internacional.

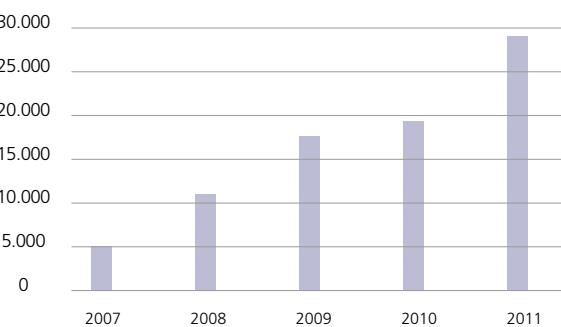
La actualización de la página Web se efectuó de manera periódica –ya sea con respecto al ámbito institucional como al área de los beneficios brindados- siempre con el fin último de proporcionarle a los individuos e instituciones una fuente sólida y fidedigna de información.

En 2012, en sintonía con el crecimiento organizacional de la red, se desarrolló una nueva versión del sitio Web en español e inglés, de manera de dinamizar el caudal de contenidos, facilitar aún más el acceso a la información y permitir una navegación rápida y fácil a los usuarios.

El nuevo diseño permitió mejorar el acceso de modo práctico a las noticias y contenidos más destacados de la red, el desarrollo de una nueva base de datos inteligente organizada por categorías para facilitar las búsquedas de los usuarios sobre fuentes de recursos y una nueva sección para concentrar en un mismo espacio las herramientas elaboradas por RACI para las OSC -como las oportunidades de cooperación internacional, publicaciones como el Manual y el Directorio de Cooperación Internacional, el Sistema de Información sobre Cooperación al Desarrollo (SICAD), diversos informes y presentaciones-.

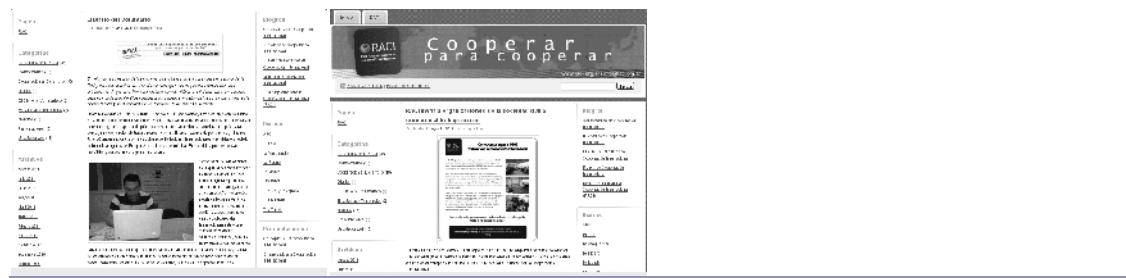
**Desde el año 2007 hasta 2012 el sitio Web de RACI recibió 86.939 visitas totales.**

**Gráfico 24: Visitas al sitio Web de RACI segmentadas por año (2007-2011)**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI

Además del contenido institucional publicado en las versiones Web de la organización, se creó el blog de RACI denominado “Cooperar para Cooperar” como otro canal de comunicación en donde también se publicaron noticias sobre Cooperación Internacional tomadas desde los diferentes medios a nivel mundial, se difundieron seminarios, charlas, y cursos sobre Cooperación Internacional y principalmente se creó un espacio llamado “Diario del Voluntario” en el cual los estudiantes y/o profesionales de más de 15 países del mundo que participaron de RACI, comparten su historia y experiencia de trabajo y aprendizaje durante su estadía en la Red. A partir del rediseño de la web, esta sección se encuentra integrada a la página Web con el mismo contenido.



#### 4.2 Newsletter

**Suscripción:** [info@raci.org.ar](mailto:info@raci.org.ar)

La elaboración y el diseño del newsletter digital fue otra de las herramientas principales dentro de la estrategia de comunicación de RACI desde sus inicios. Con la colaboración de un voluntario procedente de Colombia, de la carrera de diseño gráfico, se llevó a cabo una primera edición del boletín en 2008 donde de manera mensual y gratuita se distribuyó información acerca de las actividades de la red, novedades con respecto a la Cooperación Internacional, convocatorias a talleres y conferencias, oportunidades de cooperación internacional y una fuente de recursos con todas las representaciones extranjeras, organismos multilaterales, agencias de cooperación internacional, fundaciones privadas internacionales, entre otros, que realizan inversión social en el país y en la región. También, contó con una galería de imágenes y entrevistas destacadas con Agentes de la Cooperación Internacional que trabajaron en el país.

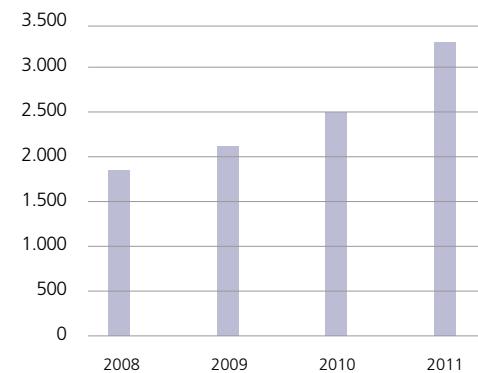
Si bien siempre se respetó la regularidad de los envíos y el contenido fue pertinente a la pieza y relevante para la organización, existieron ciertos problemas de diagramación, producto de la falta de recursos técnicos para su realización.

Por esta razón, a partir de junio de 2011, se rediseñó el boletín digital con el objetivo de superar esas dificultades, facilitar el acceso de los suscriptores y mejorar la distribución a partir del mayor número de lectores.

Es importante destacar la relevancia de poseer un sistema de e-mail marketing que permita diseñar, enviar y difundir el newsletter, y evaluar los resultados de las campañas para estrategizar futuras acciones desde el área.

El newsletter cuenta con más de 4.000 suscriptores provenientes principalmente de la Argentina y de Estados Unidos, y de países de América Latina como Colombia, Paraguay y México.

**Gráfico 25: Suscriptores al Newsletter de RACI segmentados por año (2008-2012 )**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI

#### 4.3 Redes sociales

**f** [www.facebook.com/raciarg](http://www.facebook.com/raciarg)

**@raciargentina**

A partir del auge de las redes sociales, RACI desarrolló sus perfiles de Facebook, You Tube y Twitter con el objetivo de utilizar estos canales para difundir el trabajo, las actividades y noticias de la red. RACI comparte allí información correspondiente al newsletter mensual, novedades de la organización, actividades en curso y a desarrollar, información acerca de convocatorias –premios, becas, fellowships y premios-, la realización de seminarios y eventos, entre otras cuestiones.

Además, se ofrece un contacto personalizado a todas aquellas consultas que se reciban desde Twitter y Facebook.

A partir de la incorporación de RACI en estas comunidades, la organización busca abrirse a nuevos espacios donde las OSC interesadas puedan conocer acerca del trabajo realizado por la red.

#### 4.4 Prensa

Desde los inicios de la organización se buscó crear lazos a mediano y largo plazo con la prensa a través de comunicados y el establecimiento de contactos con periodistas que reflejaran las actividades realizadas desde la red.

Sin embargo, dicha tarea no resultó sencilla debido a que la temática en la que trabaja RACI no forma parte de la agenda diaria de los medios, por lo cual se denotaba falta de interés por cubrir aspectos concernientes con la Cooperación Internacional, a excepción de aquellos que enfocan su trabajo en la sociedad civil.

Luego de algunos años de incidencia, y al comenzar a trabajar con la consultora Muchnik, Alurralde, Jasper & Asociados que guió y apoyó el trabajo y la generación de vínculos con la prensa, RACI comenzó a cobrar mayor relevancia y visibilidad en los medios.

Sumado a esto, la realización de talleres en el interior del país fue un factor clave para la difusión del trabajo de la organización a nivel federal. A través de los contactos en las distintas provincias, ciudades y municipios de las organizaciones socias de RACI y el establecimiento de vínculos con periodistas locales, las actividades de la red comenzaron a tener notoriedad, y en la actualidad, muchas son las que postulan su interés en sumarse como miembros de la organización.



Además, a partir de los viajes y la realización de actividades en diversas ciudades del país, se comenzó a construir una base de contactos de prensa en las distintas provincias a raíz del mapeo y el contacto con medios de comunicación locales, y a profundizar el contacto con los medios especializados en el Tercer Sector.

Una de las actividades que cobró gran relevancia fue la participación activa en una red de comunicadores conformada por las personas a cargo del área de Comunicación y Prensa de organizaciones de la sociedad civil de la Argentina, que fue gestada en el ámbito de RACI.

Durante los encuentros, se intercambió información acerca de las estrategias, formas de gestión y buenas prácticas de modo de optimizar las áreas de comunicación de cada OSC en temas como: redes sociales, comunicación interna y externa, comunicación para el desarrollo, marketing, voluntariado, entre otros.

Además, con la colaboración de una voluntaria especialista en Relaciones Públicas y Prensa, se desarrolló un plan de acción para ejecutar cada año la realización de un kit de prensa como material indispensable para establecer nuevos contactos con periodistas.

A partir del conjunto de actividades y recursos generados desde el área de Comunicación y Prensa de RACI, se buscó entonces generar desde los inicios un servicio de información actualizada, sistematizada y estandarizada para la sociedad civil y la Cooperación Internacional, de modo de democratizar la información y sensibilizar a todos los involucrados en el proceso de cooperación.

**Manual de Estilo:** Es un conjunto de normas para el diseño y la redacción de documentos, ya sea para uso general o una publicación u organización específica de la institución. Se compone tanto de normas lingüísticas como de estilo para lograr que el mensaje sea más coherente, eficaz y correcto. Además, su creación permite unificar criterios de escritura y diseño para alcanzar una comunicación efectiva tanto interna como externa de la misión, visión y objetivos de la organización.

**Press Kit (Kit de Prensa):** Se trata de la elaboración de un documento con información relevante de la organización y su trabajo para presentar y dar a conocer ante la prensa. En general, contiene la siguiente información:

- Breve introducción sobre qué es la institución, qué hace y qué la destaca en comparación a otra organización.
- Misión, visión y objetivos de la organización.
- Breve resumen de la historia de la organización –en el caso de que el surgimiento de la institución sea relevante para su labor-.
- Resumen del currículum vitae de la autoridad jerárquica más importante – en el caso de RACI, el Coordinador Ejecutivo- con los hitos relevantes de su carrera.
- Información cuantitativa sobre las acciones realizadas por la organización en los últimos años –por ejemplo, “Más de 600 personas se capacitaron en los cursos y talleres dictados por RACI” -.

#### Consejos para redactar y presentar el Press Kit:

- No olvidar aclarar los datos de contacto del Responsable del área de Comunicación y Prensa con correo electrónico y número de teléfono para que el periodista interesado pueda ampliar la información.
- Hacer una búsqueda exhaustiva de los datos más relevantes de la organización que refleje las acciones más importantes realizadas en los últimos años. El objetivo es llamar la atención de los periodistas y que utilicen la información proporcionada para mencionar a la institución.
- Coordinar reuniones con periodistas interesados en la/s temática/s de su organización y llevar el Press Kit como si fuese “una carta de presentación”.

**Media - Training (Entrenamiento de Medios):** Consiste en una capacitación para el equipo de trabajo sobre cómo y qué decir de la organización a los medios de comunicación en una entrevista. En rasgos generales, se puede abordar el mapa de medios de comunicación, el rol del periodista y cómo preparar una intervención con los medios. Una de las cuestiones más importantes es elaborar el mensaje o varios, que se dará a la prensa estableciendo cuál es la información que se quiere transmitir y cuál no, para no perjudicar a la imagen de la organización.

**Mailing - Base de contactos:** Debe concentrar todos los contactos de los públicos a los cuales se dirige la organización y con los que se quiere establecer un vínculo. Es importante crear una base de contactos sistematizada y categorizada, según la información que quiere adquirir la institución de su público, para poder utilizarla de la mejor forma y obtener un resultado más efectivo en las acciones de comunicación.

**E-mail marketing:** Es un servicio de envío masivo de correos electrónicos que tiene como objetivo acercar las novedades, actividades y acciones de la organización de una manera sencilla, customizada y personalizada a los contactos. Es posible armar campañas de correos electrónicos sobre una actividad de la organización, enviar el Newsletter institucional, entre demás productos, y permite integrar el envío con redes sociales y visualizar un reporte de mediciones sobre lo enviado. Existen distintas empresas que brindan este servicio ya sea gratis o pago, dependiendo de las necesidades de cada organización.

## VIII. Desarrollo Institucional de RACI: un análisis de sus recursos financieros a lo largo del tiempo

### Sustentabilidad de la RACI: central pero no en el centro

Claro está que cualquier organización, sea de la Sociedad Civil, del sector privado o del público, necesita de recursos financieros, técnicos y administrativos, para poder llevar adelante aquellos objetivos para los que fue constituida. RACI no escapa a esta regla general. Este apartado propone un análisis no cuantitativo sino cualitativo y en clave de hitos, para poder identificar patrones vinculados a la sustentabilidad, que sean extrapolables a otras organizaciones.

Para analizar la evolución de la sustentabilidad de RACI, hay que remontarse a los inicios de su proceso de institucionalización en el año 2007. Si bien la red comenzó a funcionar de manera informal y espontánea en abril del año 2004, no es sino hasta marzo de 2007, donde RACI tuvo necesidades financieras.

El primer aporte financiero de RACI llegó de la mano de Fundación AVINA que, a través de su sistema de financiamiento a "líderes sociales", aportó la primera donación en dinero para sostener el rol de una persona de tiempo completo y un pasante. Pero este primer aporte no fue solamente monetario: además de poner a disposición de RACI la vasta red de contactos e intangibles de Fundación AVINA, ésta incorporó en el acuerdo una cláusula en donde indicaba que el desembolso estaba condicionado a que las organizaciones que se iban a beneficiar de la existencia de RACI donaran el tiempo de una persona de enlace para que los represente en las reuniones y realizaran un aporte de una cuota mensual.

La cláusula, en principio incómoda para algunas de las organizaciones, constituyó la piedra angular no sólo de la independencia de RACI -respecto a donantes que atasen o que marcasen una filiación directa de la organización a sus agendas- sino también de su potencial sustentabilidad -sentando las bases para poder desarrollar la red por las necesidades que ésta tuviera, más allá de los vaivenes de las donaciones-. Esto generó además entre todos los actores que impulsaron a RACI, la necesidad de pensar en cómo sostener el espacio colectivo desde el primer momento, teniendo que considerar en los planes estratégicos anuales, la "sustentabilidad" como uno de los temas centrales, sin que éste fuera, tampoco, el foco de la red.

La otra particularidad del tipo de donación de Fundación AVINA consistió en su renovación anual. Aunque si bien la organización acompañó a RACI durante cinco años consecutivos, en cada nuevo período que se obtenía un apoyo de otro donante, el aporte otorgado por AVINA parecía ser el último. Por un lado, esto complicó la planificación a largo plazo de RACI, pero al mismo tiempo, obligó a la diversificación de búsqueda de fondos y a la implementación de mecanismos de financiamiento, más allá de la Fundación.

Finalmente, deben destacarse dos elementos en materia de sustentabilidad de la red: por un lado, el tipo de apoyo de AVINA fue institucional, aplicándose en un 100% al sustento de RACI como organización –detalle no menor cuando estos son costes que en general no son financiados ni por donantes internacionales, ni locales–; por otra parte, año a año, el aporte de AVINA se iba retirando, dejando lugar a otros donantes –y en algunos casos, hasta acompañó el proceso de conseguirlos – y lo más importante, a los aportes de los miembros.

No pasaron seis meses desde 2007, que RACI obtuvo su segundo apoyo financiero de la Embajada de Finlandia en Buenos Aires. Este aporte no constituyó un mero fondo más para la Coordinación Ejecutiva de la red, sino que permitió la creación del Área de Capacitación y Fortalecimiento y la incorporación del rol/Área de Comunicación & Prensa. Además, posibilitó un cambio de escala para RACI, no sólo por el importe del apoyo en sí mismo, sino por tratarse de un fondo público –en contraste con el aporte de Fundación AVINA; de origen privado – proveniente de un país con gran prestigio y trayectoria en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo. En este sentido, el aporte de Finlandia colaboró para que RACI sea visibilizada por otros gobiernos, Agencias de Cooperación al Desarrollo, Ministerios de Relaciones Exteriores y Embajadas como una potencial donataria. Trabajar con estos fondos, fue entonces el segundo gran hito en cuanto a la sustentabilidad de la red, ya que poder acceder al apoyo de una institución cuyo origen de los recursos es público, implica una madurez institucional, procesos y estándares más estrictos que los que requieren las instituciones que proveen fondos de origen privado.

Continuando con la línea de tiempo y el crecimiento institucional, pero también presupuestario de RACI, se encuentra el apoyo de la Fundación Ford, tercer gran hito de la red en materia de diversificación de fondos y sustentabilidad. En primer lugar, el aporte de Fundación Ford fue para realizar un proyecto bi-anual –lo que permitió una planificación y mirada de más largo plazo– y por otra parte, posibilitó la creación y consolidación del Área de Investigación. Este aporte cerró el ciclo comenzado por Fundación AVINA, ya que desde el año 2009 RACI mantiene la misma estructura hasta nuestros días: Área de Capacitación y Fortalecimiento, Área de Investigación, Área de Sensibilización e Incidencia y Área de Comunicación & Prensa.

Continuando con la línea de identificar hitos en el camino de la sustentabilidad de RACI, sin duda el cuarto está dado no por la cantidad de nuevos donantes incorporados con el correr de los años sino con una determinación de “doble impacto”. En el año 2009, RACI tomó una decisión clave que le permitió no sólo aumentar la composición de sus “fondos propios” sino su impacto: la incorporación gradual pero sostenida de nuevos miembros. RACI estuvo compuesta en sus inicios por 15 organizaciones, esto en términos de sustentabilidad representaba el aporte de únicamente 15 cuotas sociales mensuales. Con la incorporación de nuevos socios, la red engrosó no sólo la base de los aportes mensuales sino su capital social y su representación como voz legitimada de la sociedad civil frente a la Cooperación Internacional y otros actores. En ese primer año se sumaron 12 organizaciones sociales argentinas, en el año 2010 13 OSC y en el año 2011, 24 OSC. La incorporación anual de socios fue acompañada con la idea de actualizar y ajustar las cuotas con el fin de que, para el año 2015, representen el 75% del presupuesto operativo de la Coordinación Ejecutiva, generando así la autosustentabilidad de la red.

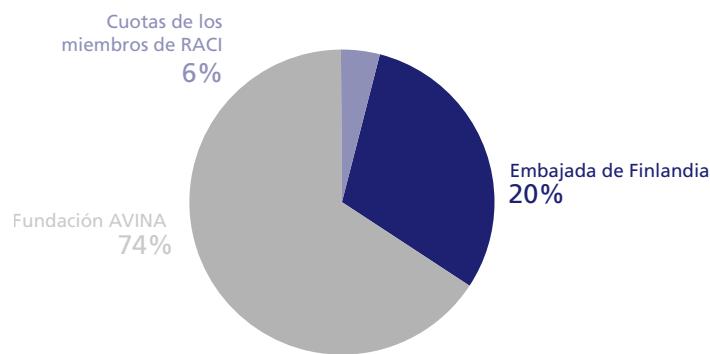
El recorrido de la sustentabilidad de RACI no quedaría completo sino se suma un quinto hito que estuvo dado por el primer apoyo de tipo local que RACI recibió en la Argentina. Este hecho también tiene un doble sentido: por un lado, la importancia de que una organización como RACI, recibiera el apoyo de una empresa argentina a través de su departamento de Responsabilidad Social Empresaria, y por otro, el permitirle a la red, a través de este programa conjunto con Banco Galicia, alcanzar una de las metas estratégicas de la organización planteada desde sus inicios: tener presencia y accionar federal. Gracias entonces al apoyo de Banco Galicia, RACI llegó, en tres años, a tener programas de capacitación activos y continuos en 14 provincias argentinas. Se destaca esta ayuda financiera ya que es gracias a este aporte que RACI aumentó y consolidó su presencia en el interior del país, logrando llevar las capacitaciones, publicaciones y herramientas a organizaciones sociales con raigambre territorial en diversos puntos de la Argentina, más allá de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde tiene su base la Coordinación Ejecutiva.

### RACI en números: poniendo blanco sobre negro

En este apartado se abordará el recorrido anterior en pos de la sustentabilidad de RACI en términos cuantitativos, mostrando cómo se ha dado la consolidación de la situación anterior y sobre todo, señalando los desafíos que se presentan a una organización como RACI a la hora de dar continuidad material a sus actividades en un contexto de crecimiento de sus socios, pero, concomitantemente, de sus funciones.

Como refleja el gráfico XX, en el primer año de la existencia de la Coordinación Ejecutiva de RACI, el 74% de los ingresos fueron aportados por Fundación AVINA. Como se remarcó más arriba, ya puede observarse, aunque de manera incipiente, el tímido 6% del aporte de cuotas de los socios.

**Gráfico 26: Ingresos de RACI durante el año 2007**

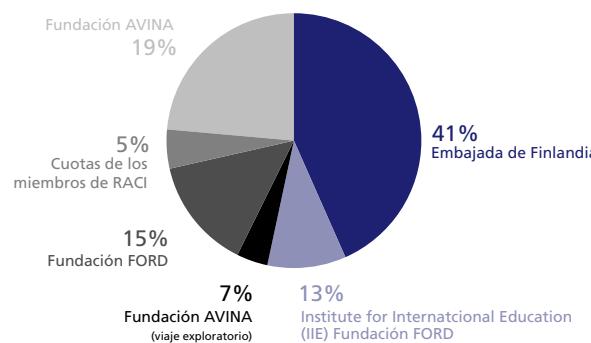


Fuente: Elaboración del autor en base a los balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

Un año más tarde, la composición de la paleta de financiamiento cambió drásticamente. En parte, esto se debe a que desde su génesis, la Coordinación Ejecutiva de RACI tuvo muy presente la importancia de la diversificación de los recursos financieros, lo que marcó su impronta en todos los programas que se implementaron con el correr de los años, buscando que siempre aportaran financieramente no sólo a

la consecución de sus contenidos específicos, sino que permitieran alcanzar una iniciativa consolidada y sólida que, en parte, apuntara al fortalecimiento de RACI.

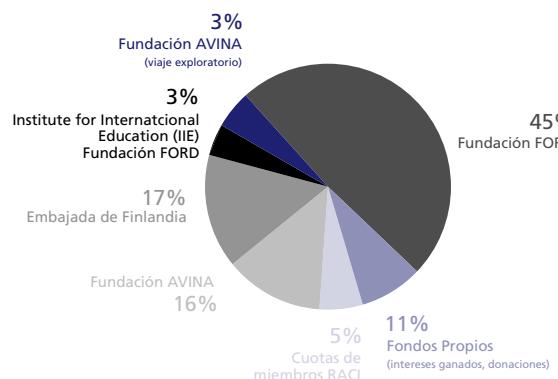
#### Gráfico 27: Ingresos de RACI durante el año 2008



Fuente: Elaboración del autor en base a balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

En los años 2008 y 2009 no se perciben modificaciones en el porcentual de aportes de las organizaciones socias - representa sólo el 5% de los ingresos-, en parte, porque el aumento del presupuesto de RACI fue casi exponencial y, si bien hubo un aumento real del aporte de las cuotas en sí mismas, este aumento se licuó respecto al incremento total de los presupuestos durante esos años. Cabe destacar en este período la presencia del proyecto bi-anual de la Fundación Ford y la incorporación de otros donantes, como fue el caso del Institute for International Education (IIE).

#### Gráfico 28: Ingresos de RACI durante el año 2009

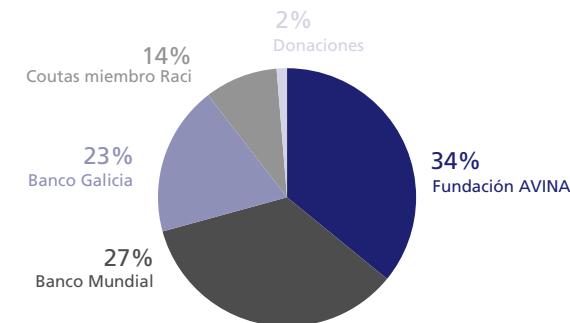


Fuente: Elaboración del autor en base a balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

Antes de analizar la composición del financiamiento para el año 2010, es interesante ver cómo, en términos de sustentabilidad y mirada a largo plazo, RACI comienza a crear un “fondo de reserva o anti cíclico” que pudiera de servir de recursos propios a ser utilizados ante contingencias o frente a la necesidad de realizar actividades no presupuestadas por donantes específicos.

Hacia el año 2010, se observa la incorporación de otro componente que contribuyó a la sustentabilidad de la red: las donaciones. Ya en su tercer año de Coordinación Ejecutiva, RACI empezó a recibir donaciones de individuos e instituciones por pequeños montos que se orientaron a hacer crecer los fondos liberados, disponibles para ser utilizados en gastos de estructura o no programáticos.

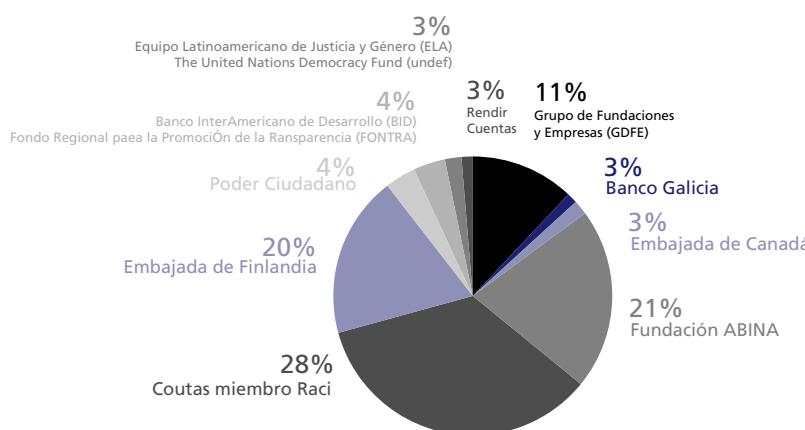
#### Gráfico 29: Ingresos de RACI durante el año 2010



Fuente: Elaboración del autor en base a balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

Otro elemento que profundiza el análisis de los ingresos 2010, es el que muestra cómo los programas del Área de Capacitación y Fortalecimiento, además de consolidarse como uno de los 3 pilares de RACI, se vuelven un componente clave en tanto generación de recursos. En este año, RACI es contratada por el Banco Mundial en la Argentina para realizar capacitaciones dirigidas a organizaciones de todo el país. Por otra parte, ya se ve reflejado en el presupuesto, cómo el aumento de la cuota y de la cantidad de miembros, incrementó su peso específico dentro de los ingresos de la red.

#### Gráfico 30: Ingresos de RACI durante el año 2011

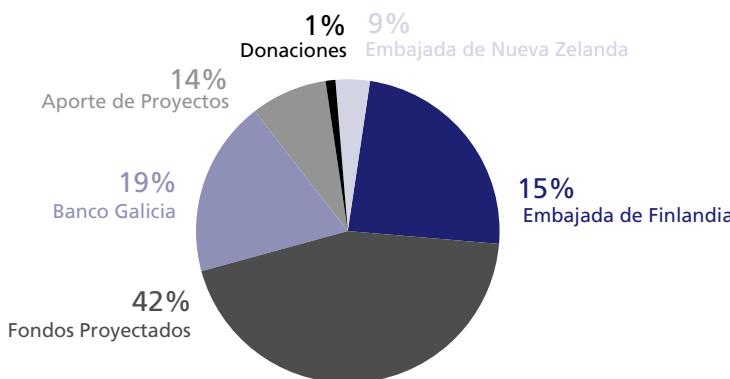


Fuente: Elaboración del autor en base a balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

En el gráfico anterior se observa cómo la estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento se profundiza, haciéndose patente la existencia de distintos aportes. Es también el año en que RACI comenzó a realizar estudios e investigaciones para donantes y organizaciones, lo que también contribuyó con la generación de recursos para un esquema diversificado que se plantea con un componente de cuotas sociales, otro de aportes provenientes de Agentes de Cooperación Internacional, otros aportes procedentes de donantes locales -sean empresas o fundaciones empresarias argentinas-, y un cierto porcentaje producto de la generación de estudios e investigaciones.

Otro hito para destacar en el año 2011 tiene que ver con la expansión de las fronteras de acción de RACI: la red inició su proceso de regionalización, lo que le permitió interactuar con organizaciones sociales de toda América Latina, extendiendo asimismo las posibilidades de realización de programas y proyectos a otra escala -por un lado, involucrando más actores y, por el otro, en distintos países-. Este proceso auto denominado "Regionalización" posibilitó a RACI compartir su propia experiencia con otras organizaciones actuando fuera de la Argentina y, al mismo tiempo, abriendo las puertas para que la red desarrollara aprendizajes novedosos a partir de otras experiencias.

**Gráfico 31: Ingresos de RACI durante el año 2012**

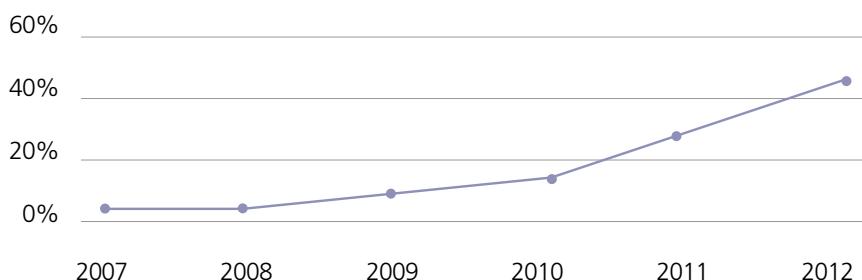


Fuente: Elaboración del autor en base a los balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

En términos de evolución del proceso de sustentabilidad, el gráfico a continuación refleja cómo ha incidido el aporte de las cuotas de las organizaciones sociales de RACI en el presupuesto desde la creación de la Coordinación Ejecutiva en el año 2007 hasta el año 2012 inclusive.

Claramente, puede apreciarse que la meta de ir progresivamente obteniendo independencia de donaciones externas para la realización de actividades fue paulatinamente alcanzándose y que, de continuar con esta tendencia, se alcanzará para el 2015 que el 75% del presupuesto de RACI provenga de cuotas sociales. El hito del año 2012, se vincula con la decisión de la creación del Área de Socios de RACI, la que proveerá de servicios a los socios logrando realizar una economía de escala en los bienes y productos que produce. Por un lado, esto consolida el anhelo de RACI de ser una red representativa, abarcativa, diversa y federal, al tiempo que se vuelve uno de los pilares de su sustento, cumpliendo así su misión institucional y su visión organizacional.

**Gráfico 32: Evolución de la incidencia de las cuotas de las organizaciones sociales (2007-2012)**



Fuente: Elaboración del autor en base a los balances de RACI disponibles en [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

**Predicando con el ejemplo: la estrategia de sustentabilidad en el largo plazo**

Si se hace referencia a los desafíos para las organizaciones sociales de todo el mundo -no sólo de América Latina o de la Argentina-, se enfrenta, más allá del objeto, audiencia o zona geográfica de acción, el reto de generar recursos que permitan llevar adelante los programas y actividades de manera sustentable. A diferencia del sector público -donde se encuentran garantizadas ciertas partidas presupuestarias, lo que facilita la previsión, el planeamiento, la visión de largo de plazo y la certidumbre-, o del sector privado -más atado que el primero para obtener sus recursos de la operación que su negocio y más permeable a las coyunturas-, el tercer sector debe llevar adelante la provisión de bienes y servicios públicos, con recursos que, en pocos casos, son propios. La forma en que el sector está emplazado en América Latina no es el mejor aliado para garantizar la continuidad de las organizaciones sociales, mas allá de la falta de un marco regulatorio propio del sector o de la inexistencia de incentivos fiscales a las donaciones individuales y/o corporativas. El sector social en América Latina se está enfrentando a la pérdida de importancia relativa para los tradicionales Agentes de la Cooperación Internacional. Por esto, más que nunca en la historia del desarrollo de la sociedad civil latinoamericana, el sector se enfrenta a un cambio de paradigma en la forma en que las organizaciones sociales deben conseguir recursos para llevar adelante sus programas. La dinámica en la cual las organizaciones encuentran atados sus desarrollos a las donaciones, se ha roto, y probablemente, esta situación sea para siempre. Es por este motivo que resulta imperioso conseguir nuevos mecanismos que remplacen la dependencia de las donaciones por otros más versátiles. Para que estas nuevas dinámicas sean posibles, no sólo hacen falta cambios legales y fiscales, sino también de posicionamiento de las OSC respecto del sector público y del sector privado. Las OSC en todo el mundo agregan valor a las comunidades con las que trabajan y en los lugares en donde operan y esto debe valorizarse. Las OSC deben aprender del sector privado a monetizar el trabajo que realizan y, por otro lado, deben situarse en lugar de aliados estratégicos del Estado, haciendo que se visualice la ventaja comparativa que las OSC tienen para llevar adelante ciertas acciones.

El camino es claro: generación de recursos propios, que brinden por un lado, independencia operativa y capacidad de previsión en el largo plazo, ligado sí, a la capacidad de las OSC para generar un plan de “negocios sociales”.

Planteado este marco general, lejos está RACI de tener la solución a los problemas del sector o, en específico, de encontrar una fórmula para sí misma que acabe con los propios desafíos en materia de sustentabilidad. Sin embargo, por sus propias características, RACI realizó y realiza reuniones ad-hoc en diversos espacios donde las organizaciones socias plantean estrategias, planes e ideas para hacer frente al reto de la auto-sustentabilidad.

A continuación, algunos de los desafíos generales con que se enfrenta la red:

- Alcanzar el 75% de los recursos provenientes de cuotas sociales –y la consecuente consolidación de un Área de Socios que pueda estar al nivel de las necesidades de sus asociados y sea capaz de proveer de servicios de calidad y customizables; acompañando a estos productos y servicios, como también poder tener con altas tasas no sólo de incorporación de socios, sino de retención de los mismos-.
- Profundizar la arista que hace de RACI una organización con una especificidad única y sin “competencia” en términos de no haber muchas organizaciones que se encargan del tema de estudio de Cooperación al Desarrollo desde la perspectiva del Hemisferio Sur, lo que permita generar estudios e investigaciones, que aporten recursos para la institución.
- No competir con las organizaciones socias en la búsqueda de recursos.

En el mediano plazo entonces, RACI apunta a un modelo de auto-sustentabilidad como el que se muestra a continuación:

**Gráfico 33: Modelo de auto-sustentabilidad al que aspira RACI**



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional de RACI.

La lógica del modelo de sustentabilidad de RACI se basa en la aplicación de una fuerza centrífuga que a través de la profundización del Área de Socios, permita realizar una economía de escala en donde RACI sea sostenida casi por completo por el aporte de sus socios, permita incluir más organizaciones a la red, y el aporte de las cuotas de estos puedan ser invertidas en el desarrollo de herramientas para que aquellos que forman parte de RACI mejoren sus procesos. Esta inversión en herramientas, publicaciones, investigaciones y otros productos, mejorará a su vez el diagnóstico de la situación de los socios y permitirá realizar ajustes y proveer de un mejor servicio a las organizaciones que conforman la red. La suma de todas estas acciones, a su vez, permitirá que RACI siga realizando la mayoría de sus actividades como capacitaciones, talleres, publicaciones, provisión de información a través del sitio Web y el newsletter de manera gratuita para todas las organizaciones sociales de América Latina.

**Gráfico 34: Hitos en materia de sustentabilidad de RACI**



## IX. Logros y desaciertos

Realizar un racconto de los logros y desaciertos de una organización social y mantener la balanza equilibrada, parece casi un laberinto sin salida. En este apartado se tratará de abordar qué elementos y situaciones fueron favorables para que se diera el desarrollo de RACI, y qué obstáculos impidieron su avance. Se hará hincapié en aquellas cuestiones que “no funcionaron” en pos de generar aprendizajes para aquellos que quieran embarcarse en la aventura de la construcción de espacios colectivos.

En primer lugar se puede mencionar la diversidad como cariz distintivo de RACI. Más allá de ser una red cuyo nodo es la articulación con la Cooperación Internacional para el Desarrollo, RACI se posicionó –tal vez llenando un vacío latente en la sociedad civil argentina- como un colectivo de organizaciones sociales cuya identidad fue, desde sus inicios, múltiple y plural. Aquellas 15 organizaciones pioneras y visionarias, no procuraron conformar un espacio en donde encontrarse con organizaciones semejantes, sino que vieron la riqueza de la complementariedad desde la diversidad. Cada organización de las fundadoras tenía un objeto social distinto de la de al lado. La diversidad se dio, no sólo desde las temáticas de abordaje social, sino también a partir de tres ejes más. Por un lado, eran organizaciones en estructura -en referencia al tamaño -, casi en las antípodas unas de otras. Entre las fundadoras, podían encontrarse organizaciones formadas por dos personas y organizaciones que contaban con más de 100 personas en su staff.

Otro eje que aportó diversidad al colectivo se vinculó con la dimensión geográfica. Desde su génesis, RACI se planteó la necesidad y el desafío de tratar de ser paulatinamente representativa de un país muy extenso –el octavo país más grande en superficie del mundo-, que contiene realidades muy disímiles en la extensión de su territorio. Por este motivo, se buscaron organizaciones que estuvieran basadas y que llevaran a cabo trabajo a lo largo y a lo ancho de la República Argentina.

El último eje que atraviesa la diversidad de RACI es la antigüedad de las organizaciones que la componen. Nuevamente aquí coexistían organizaciones muy jóvenes y otras con más de 100 años de existencia.

### Un camino de cinco años, un conjunto de logros crecientes

Sin embargo, la diversidad en sí misma no es un logro. RACI se convirtió además en un espacio heterogéneo de articulación de organizaciones sociales argentinas en donde se da un activo y participativo diálogo, respetando las pluralidades en cada intercambio. Tal vez un sub-logro, que se desprende de éste, o probablemente una consecuencia natural de esta articulación, es la generación de propuestas y proyectos conjuntos entre las organizaciones miembro.

En la actualidad, RACI cuenta con experiencias de presentación de proyectos en consorcio ante distintos donantes, algunos con más de seis OSC como participantes. La presentación conjunta potencia las capacidades de cobertura geográfica, así como el impacto de las acciones, saberes y expertise de cada

una de las organizaciones participantes, a través del trabajo articulado y conjunto en una población objetivo.

Un segundo logro es el relacionado con la interacción alcanzada entre OSC y Agentes de Cooperación Internacional, pero no de manera exclusiva con estos actores, sino también entre OSC y Universidades, think tanks, entidades gubernamentales –en todos sus niveles: nacionales, provinciales, municipales y locales- así como también con empresas y fundaciones donantes locales.

El primer tipo de interacción marcada aquí, tiene que ver con la conformación de los desayunos de la “Red de Cooperantes”. Con una dinámica ágil y muy focalizada en las acciones que los distintos Agentes de la Cooperación Internacional llevan a cabo en la República Argentina, se implementaron encuentros con embajadas, fundaciones donantes internacionales y organismos multilaterales, con sedes itinerantes por reunión, lo que facilitó también la interacción entre los propios donantes de Cooperación Internacional. Estos espacios propiciaron que los actores de cooperación conocieran más en detalle las problemáticas y desafíos del accionar de la sociedad civil argentina, y sirvieron de lugar de encuentro para promover sinergias entre ellos.



Otro logro de RACI puede hallarse mirando hacia el interior de las organizaciones del sector social en Argentina el mismo fue la puesta en valor y la toma de conciencia respecto de la importancia del Área de Desarrollo Institucional o de la existencia de una persona encargada de la búsqueda de recursos al interior de una organización social. Generalmente, dentro de las estructuras de las OSC, esta función estratégica no es considerada prioritaria dentro de las organizaciones. Su importancia se reconoce al momento de la falta de recursos o cuando se requieren más y nuevos aportes para llevar adelante misiones y visiones organizacionales. Como consecuencia de esto, el puesto o área de Desarrollo Institucional tiene un rol residual dentro de las OSC y, por lo general, convive con un doble frente de embates: hacia afuera, debe afrontar el complejo trabajo que implica, día a día, conseguir los recursos para que la institución pueda llevar a cabo su trabajo; hacia el interior de la organización, debe ser el mediador de la frustración de los equipo de trabajo, del Consejo de Administración y de los allegados a la organización ante la respuesta negativa de los donantes de financiar propuestas o proyectos. Por otra parte, el lugar del Desarrollo Institucional y/o Búsqueda de Recursos, es una posición desgastante para quienes la ocupan, ya que frente a cada comunicación negativa por parte de una entidad donante de apoyar una propuesta, la responsabilidad “siempre” recae en el área o persona a cargo de gestionar la solicitud de fondos. Contrariamente a esto, cuando la respuesta obtenida es positiva, los méritos no suelen atribuirse al buen desempeño del área o del rol en conseguir

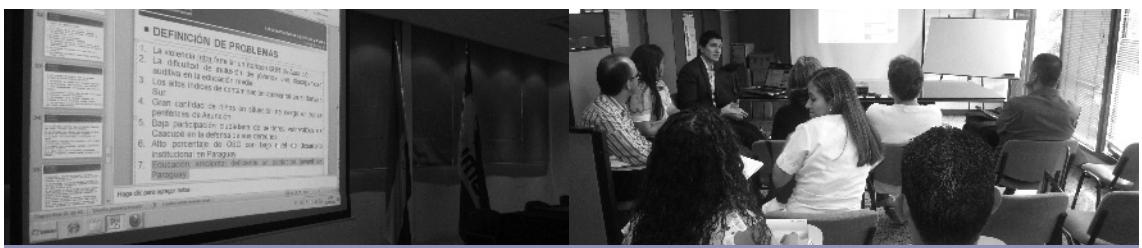
el apoyo, sino a la “excelencia” de la organización en su conjunto. En este escenario, RACI contribuyó a visibilizar la problemática del desarrollo de recursos para organizaciones sociales en el sector social argentino, pudiendo generando un espacio entre pares para compartir de manera mensual, orgánica y sistemática, los avances y retrocesos en materia de búsquedas de fondos. En suma, RACI puso en valor el papel del desarrollador de recursos dentro de las OSC, convirtiéndose a la vez en un espacio de referencia, formación, intercambio de información y experiencias, y contención para quienes ocupaban este rol.



El siguiente logro está dado por lo innovador del tema en la región. RACI supo instalar y profundizar el tema de la Cooperación Internacional para el Desarrollo desde la perspectiva de la Sociedad Civil y desde la mirada propia y específica del Hemisferio Sur. Generalmente, en los países del Hemisferio Norte o del “mundo desarrollado”, las políticas de cooperación internacional cuentan con ministerios propios y peso específico dentro de las políticas públicas de los países. Por otra parte, la mayor parte de la información y los materiales vinculados con esta temática no se producen en idioma español.

RACI rompió con esta lógica, demostrando dos cosas: que la acción conjunta de la sociedad civil puede hacer incidencia en materia de cooperación internacional y que, el Hemisferio Sur o en los “países en vías desarrollo” también tienen una voz en el proceso de desarrollo internacional. RACI se posicionó rápidamente como un referente para organizaciones sociales de Argentina, América Latina y el mundo en este campo, generando alianzas con instituciones en los cinco continentes. Como corolario de la producción investigativa desarrollada por la red, fue y es invitada a un sinnúmero de conferencias, seminarios y procesos globales, desde lo que, remarcando la identidad latinoamericana, RACI intenta contribuir en discusiones y procesos de escala mundial para mejorar el proceso de cooperación internacional en beneficio de los dos lados de la ecuación: donantes y donatarios.

Algunas de las publicaciones de RACI han alcanzado ya su quinta edición, otras han sido traducidas a otros idiomas y los papers de investigación han sido presentados en universidades y centros de estudio específicos sobre la temática. Probablemente RACI sea hoy una de las instituciones en la región latinoamericana con más prestigio en lo que hace a la temática de la Cooperación Internacional y que se ha convertido en un faro para cientos de organizaciones del continente que buscan saber más y aprender de Cooperación Internacional para el Desarrollo.



Tomando en cuenta la importancia del valor de la información en el mundo actual, donde ya no cuenta acumular la información de manera enciclopedista, RACI se ha convertido en la única organización social que reúne información de oportunidades de Cooperación Internacional para organizaciones sociales, actualizada, accesible, organizada, fidedigna y gratuita. Con más de 20 mil visitas en su sitio Web, y con la distribución de su newsletter de manera mensual y gratuita, la red llega a organizaciones que van de México a Argentina, pasando por Guatemala, Colombia, Perú, Ecuador, República Federativa del Brasil, Chile y Uruguay –entre otros-. RACI se había propuesto en sus inicios en cumplir con el objetivo de democratizar el acceso a la información en materia de oportunidades a la cooperación, con el fin de facilitar el proceso de búsqueda de apoyo internacional a las organizaciones sociales de habla hispana. Consciente de los desafíos que todas las organizaciones sociales de América Latina enfrentan en la búsqueda y generación de recursos, RACI decidió contribuir con el proceso de fortalecimiento institucional de cada organización social de la región, acercándoles de manera diaria las oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional, clasificada en becas, fellowships, premios o fondos, de modo tal, que las organizaciones puedan dedicarse a hacer lo que mejor saben hacer: proveer de bienes sociales a comunidades distribuidas en todo el continente.

Desde el punto de vista de la apertura de nuevos espacios para las OSC de la Argentina y la región, RACI alcanzó otro resultado sumamente importante en menos de 5 años: extendió las fronteras de la región, alcanzando nuevos horizontes y generando una red de contactos global. Históricamente, las relaciones institucionales de las organizaciones sociales de América Latina estuvieron enfocadas -por cuestiones de cercanías geográficas y por afinidades diversas- principalmente con regiones como América del Norte o Europa Central. Sin dejar de lado los tradicionales vínculos con estas áreas, y profundizando los mismos, RACI se propuso también dentro de sus objetivos fundantes, llevar la voz de la región a zonas del planeta menos exploradas o ignotas. Y así expandió su área de influencia a Oceanía, Medio Oriente y Escandinavia. Este movimiento permitió generar vínculos y programas en conjunto con OSC basadas en otras regiones del globo, facilitando el intercambio entre los participantes y, al mismo tiempo, permitiendo indagar en prácticas diferentes que hicieran al fortalecimiento de la sociedad civil latinoamericana.

Vinculado con lo anterior, se desprende un valor agregado que RACI produjo para sus organizaciones asociadas: sus actividades le permitieron convertirse en un sello de calidad del trabajo que realizan las organizaciones sociales que forman parte de la red. No son muchas las ocasiones que tienen las OSC para entablar un trato de directo con muchos de los Agentes de Cooperación, o para realizar viajes internacionales donde presentarse en nuevos espacios. Es por esto que RACI se convirtió en la punta

de lanza que golpea puertas en el mundo en nombre de la sociedad civil argentina, y en muchos casos latinoamericanas. Un buen ejemplo de esto ha sido la vinculación con Medio Oriente, donde RACI realizó un relevamiento de organizaciones internacionales filantrópicas y estableció vínculos con más de 60 instituciones, a través de reuniones llevadas a cabo tanto con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. En la mayoría de los casos, durante las reuniones, los interlocutores destacaban que RACI fuera la primera organización de América Latina que se acercaba a la región y los visitaba. En este sentido, RACI se ha propuesto funcionar como un aval cada vez que un Agente de Cooperación Internacional busca una nueva organización de causa para apoyar: si bien es probable que no la conozca, la pertenencia a RACI le dice a ese donante que dicha OSC ha pasado a través de rigurosos procesos de selección y validación para ser miembro de la red, y que, constantemente, está sometida a evaluaciones y a la interacción con otras organizaciones, lo que le exige a esta estar a la altura de las exigencias y estándares internacionales.



De lo reseñado hasta aquí se desprende éste otro logro: RACI se pudo constituir como un actor de peso a la hora de definir e implementar procesos de Cooperación al Desarrollo con la sociedad civil. Por un lado, al contribuir con el aumento de la accesibilidad de los donantes internacionales a la región, ACI ha hecho más claro y accesible el proceso de Cooperación Internacional para muchos Agentes respecto de las OSC. Al mismo tiempo, ha colaborado con muchas OSC que no tenían siquiera presente la existencia de la ayuda proveniente del exterior como recurso, la consideraron como una opción y como una aliada en la realización de sus trabajos de campo. Por otra parte, RACI ha ayudado y ayuda a los cooperantes internacionales a tener una mejor comprensión de la sociedad civil del país y la región, considerando las ventajas existentes como así también los obstáculos y dificultades que las OSC enfrentan en el día a día para poder llevar a cabo sus misiones institucionales. El debate general entre países e instituciones "donantes" y aquellas organizaciones o países "receptores" de ayuda, suele versar sobre lo poco considerados que son estos últimos a la hora de la definición de prioridades de inversión, y más aún, en el proceso de auto-identificación de necesidades. En este sentido, a través de acciones de incidencia y de la generación de múltiples espacios de encuentro y reunión a nivel nacional e internacional, RACI ha logrado hacer presente la voz de la Sociedad Civil organizada, en determinados espacios de toma de decisión de políticas de Cooperación Internacional para la el Tercer Sector. RACI participa de procesos de consulta globales, regionales y nacionales, respecto de prioridades sectoriales; realiza un trabajo muy cercano con distintos Agentes de Cooperación para contribuir en la flexibilización de los procesos de solicitud de apoyo; es parte de jurados y paneles en materia de asignación de recursos y es invitada a realizar devoluciones respecto del comportamiento de Agentes de Cooperación Internacional en Argentina. Para exemplificar, RACI convocó e impulsó para las embajadas radicadas en la República

Argentina, el diseño e implementación del "formulario único de solicitud", el cual ha sido producto del trabajo colectivo con las representaciones extranjeras presentes en Buenos Aires. El objetivo del mismo es facilitar y reducir el tiempo que las organizaciones deben dedicar para llenar los formularios de aplicación para solicitar apoyo a los distintos fondos de las embajadas radicadas en Argentina. Para este proceso fue posible movilizar el apoyo de fundaciones privadas donantes y como resultado de la interacción de diversos actores –entre los que se ha socializado el instrumento-, el mismo se encuentra en uso en la actualidad.



Finalmente, no se puede finalizar este apartado de logros, sin destacar el que puede considerarse, tal vez el más importante de la historia de RACI: su equipo de trabajo. Con él nos referimos a todas las personas que, de manera rentada o no rentada, contribuyeron a que RACI alcanzara todos sus objetivos. La red logró atraer y mantener involucrados a una masa enorme de personas –argentinos y extranjeros- que se sostienen y sostuvieron su compromiso con la tarea de la organización. Este logro es destacable, ya en las instituciones suelen campear la frustración, la desilusión o simplemente el desgaste entre sus equipos de trabajo, pero RACI ha logrado que desde quienes están a cargo de los órganos de gobierno hasta quienes se acercaron como voluntarios, mantuvieran el compromiso y la pasión.

### Poniendo luz en los desaciertos

Como dos caras de una misma moneda, RACI alcanzó muchos de los objetivos que se propuso y conquistó los desafíos que se le plantearon, pero no todo en este recorrido fueron éxitos. Suele ser del saber popular que "uno aprende más de los fracasos que de los éxitos", y este es también el caso de RACI.

Realizando un relevamiento cronológico, la principal tensión que atravesó la organización y que insumió mucho tiempo, energía y discusiones, fue la vinculada con la institucionalización o no RACI. Dentro del colectivo de organizaciones que impulsaron el espacio, esta tirantez estuvo presente desde el primer momento. La tensión fue tal que se corrió el riesgo más temido de toda red: la posibilidad de fractura, la pérdida de interés, compromiso o, peor aún, la salida de algunas organizaciones participantes. Durante 3 años, desde el año 2004 al 2007, esta incertidumbre se mantuvo y llegó a su pico máximo en marzo del año 2007 con la decisión, casi por consenso de los miembros, de crear una Coordinación Ejecutiva. Varias eran las propuestas para gestionar RACI, y no todas involucraban la institucionalización. Esta decisión generó el desacuerdo de algunas organizaciones, así como la

pérdida de interés y participación, pero a su vez marcó un rumbo. Con una resolución que aportó una identidad determinada, el camino se hizo irreversible.

Otro desacuerdo tiene que ver con la falta de claridad en la comunicación y con la falta de sencillez en los mensajes de RACI. Esto se traduce en dos cuestiones: la primera, tiene que ver con el momento en que nuevas organizaciones sociales se incorporaron a la red. A juzgar por sus devoluciones y expectativas, no estuvo muy claro para qué se incorporaban a un espacio colectivo con estas características, cuáles eran los compromisos que asumían y qué podían esperar y qué no de la Coordinación Ejecutiva y del espacio de RACI. Muchas veces surgen tensiones por problemas de comunicación o falta de claridad en los mensajes, que genera frustraciones o desilusiones respecto de que cosas RACI debe hacer o de qué cuestiones debe encargarse. Principalmente éstas últimas más vinculadas a la generación de recursos para sus socios, a la competencia por recursos entre la Coordinación Ejecutiva y sus socios, o sobre la percepción respecto de RACI como un proveedor de servicios –olvidando que cuando una institución forma parte de un espacio colectivo es, justamente, para aportar al enriquecimiento del colectivo, y no para “llevarse” cosas de vuelta a su institución-. Tal vez el desacuerdo concreto ha sido la imposibilidad de RACI de mostrarles a algunos de sus miembros, la importancia de los aportes de los socios para la construcción de espacios colectivos, lo que se encuentra, por supuesto, más allá de lo financiero-económico.

Y por otro lado, como “aquello que no puede explicarse en dos palabras, está mal expresado”, y tal vez por el objeto de estudio y trabajo de RACI - la Cooperación Internacional para el Desarrollo -, y principalmente por la intangibilidad de las acciones que realiza y su impacto no mensurable a corto plazo, RACI no ha sabido comunicar y expresar de manera más coloquial y sencilla, el objetivo de sus acciones, dejando afuera a muchas organizaciones de base o potenciales audiencias que podrían beneficiarse de sus resultados.

RACI es parte de la sociedad civil argentina y latinoamericana, en este sentido si bien busca hacer un aporte al fortalecimiento del sector y al mejoramiento de la calidad del mismo, no escapa, y reproduce muchas veces la misma dinámica que busca modificar. En este sentido, otro desacuerdo está vinculado a la falta de herramientas e indicadores que permitan mensurar y medir el alcance e impacto real del trabajo realizado y que realiza. Ya sea por falta de recursos financieros o por estar empujada por la dinámica de trabajo cotidiano, RACI aún carece de un sistema orgánico y tangible de medición de impacto. Si bien en líneas generales se aprecia – a través de impresiones, encuestas, entrevistas, etc.- una valoración de la sociedad civil argentina por el rol que RACI cumple como facilitador o como puente articulador entre los Agentes de la Cooperación Internacional y las organizaciones sociales, hablar de indicadores y fuentes de verificación, aún es un tema pendiente.

## X. Desafíos y temas pendientes

Tras un camino de 8 años recorrido por RACI, es pertinente detenerse a analizar cuáles son los temas pendientes de la red y, en miras al futuro, plantear cuáles son los principales desafíos que se presentan para su sostén y crecimiento.

### Desafíos

Los desafíos aparecen frente a nuestros ojos como imágenes de lo que, en un presente inmediato, debe mutar para alcanzar una determinada imagen futura. Son preguntas, problemas, situaciones nuevas, pero sobre todo, son llamados a la acción que no pueden ser eludidos o acallados. Desde sus inicios, RACI tiene experiencia en enfrentar retos y eso le ha generado una “gimnasia” para hacerlo, lo que, sin embargo, no reduce el tamaño de los esfuerzos que deberán empeñarse para responder a la altura de las circunstancias, a lo que la coyuntura y el futuro le depara como organización.

Pero antes de realizar un análisis de los desafíos, es necesario hacer una aclaración. Más allá de que en contextos de complejidad, “afuera” y “adentro” sean nociones relativas, en el planteo de los ambientes externos e internos en los que opera RACI no debe olvidarse que los retos tienen que abordarse en forma orgánica para cumplir con el objetivo final: que la red se transforme frente a los cambios y que a la vez, continúe conservando las características propias que la identifican como RACI.

#### Hacia “afuera” implica que RACI considere los siguientes desafíos:

##### · Replicabilidad y difusión del modelo RACI

RACI se encuentra hoy en el punto de inflexión en el que, por un lado, debe afianzar y difundir su modelo de operación dentro de la Argentina, como así también poner a prueba la capacidad de replicar esta forma de trabajo en la región, allí donde la experiencia acumulada pueda servir para otras organizaciones que enfrenten, desde la sociedad civil, los desafíos que dieron origen a la red.

**“El éxito del proyecto en Paraguay demuestra la fortaleza institucional de la organización. RACI pudo avanzar en una iniciativa regional al mismo tiempo que siguió promoviendo y mantuvo su trabajo en la Argentina.”**

Declaraciones realizadas en los focus groups con agentes de la Cooperación Internacional

##### · Representación sectorial de intereses

Como se analizó en detalle en otra sección de esta publicación, RACI enfrenta el desafío de constituirse hoy en un actor cuyo rol vaya más allá de la generación de oportunidades internacionales. La red tiene todo el potencial de jugar un papel como articulador de la sociedad civil ya sea tanto con el sector público como con el sector privado. Y hacer efectiva y real esa función es un reto fundamental para darle continuidad a la visión organizacional.

**"RACI comenzó trabajando con la Cooperación Internacional pero hoy en día va mucho más allá, y habla en representación de la sociedad civil. Se ha convertido en el único referente del sector"**

Declaraciones realizadas en los focus groups con Agentes de la Cooperación Internacional

#### · Vínculos con el sector privado

Tal vez uno de los desafíos "novedosos" derivados del rol "sectorial" para el que se está preparando RACI tenga que ver con utilizar toda la experiencia y el aprendizaje obtenido de la interacción con instituciones internacionales, para aproximarse y establecer lazos semejantes, con el sector privado local. En esta línea, se debe tratar de contribuir a mejorar las prácticas de inversión social privada, sobre todo en lo que hace al tipo de vínculo de las empresas con las comunidades, en pos de lograr verdaderos procesos de desarrollo. En este sentido, la apuesta central de RACI será alcanzar una agenda de co-financiación y complementariedad de los temas que apoyan la Cooperación Internacional y la Inversión Social Privada Local.

#### · Impacto

Las organizaciones sociales de todo el mundo comparten este desafío: capacidad de mensurar y medir el impacto de sus programas y actividades en el corto, mediano y largo plazo. RACI deberá mejorar y afinar la punta del lápiz en pos de traducir en valor las acciones desarrolladas y su capacidad de transformación de la realidad en la que interviene.

#### · Escala

RACI es un espacio el cual se ha definido en pos del desafío de aumentar la escala a través del trabajo colectivo de los miembros que lo componen. Hoy, más que nunca, ante la inminente regionalización de su área de acción y programas, RACI tendrá que encontrar la forma más adecuada para incrementar el caudal de sus actividades sin crecer geométricamente en estructura y en costos.

#### Hacia "adentro" RACI debe atender a los siguientes retos:

##### · Construcción de lazos de confianza

Lo que constituye la base de las interacciones humanas e institucionales son los lazos de confianza que puedan llegar a construirse o no. En este sentido, uno de los principales desafíos para RACI será mantener los vínculos ya generados, propiciando su crecimiento, como así también incorporar nuevas instituciones aumentando el número y consolidando el *spiritu societatis* y la identidad que la red ha desarrollado en estos años.

##### · Diversidad – heterogeneidad y la búsquedas de consenso

La identidad de RACI está compuesta por un abanico de intereses, motivaciones, ideologías y estrategias distintas. La red, hasta ahora, ha podido capitalizar esta diversidad y transformarla en capital social, lo que se constituye como una de sus fortalezas principales. En la medida en que crece, el desafío central

es transformar heterogeneidad en diversidad, tarea que demanda más energía y dedicación puestas al servicio de alcanzar consensos en la toma de decisiones, respecto de hacia dónde ir como colectivo.

##### · Relaciones multidireccionales entre los socios a medida

Cuando se establece un tipo de red concéntrica, en donde hay una Secretaría Ejecutiva que provee de bienes y servicios, la tendencia natural es a vincularse de manera radial hacia el centro y canalizar las interacciones a través de este. La dinámica se profundiza cuando el factor numérico aumenta; y en esto RACI deberá encontrar nuevas e innovadoras formas para mantener los vínculos entre los socios de manera fluida y más allá de la Coordinación Ejecutiva.

##### · Gobernabilidad interna

En paralelo al crecimiento de RACI -al incorporar nuevas organizaciones- se plantea el desafío de aggiornar los mecanismos de toma de decisiones, de modo tal que se sostengan las claves democráticas y de representatividad de las organizaciones, que es un sello característico de la red, al tiempo que los procesos decisarios no traben o dilaten –por su dimensión cuantitativa- las acciones y el dinamismo que siempre ha caracterizado a RACI.

##### · Equilibrio entre la Coordinación Ejecutiva – Organizaciones socias

Como en todas las redes, las tensiones entre socios y, a su vez, entre socios y las secretarías ejecutivas, son el eje de la mayoría de los intercambios y ocupan gran parte de las agendas de las reuniones. Que RACI pueda encontrar un equilibrio entre el tamaño del equipo operativo que preste servicios y que tenga la capacidad de atender al conjunto de los socios, es un desafío que sin dudas está latente.

##### · Comunicación interna y externa

En la medida en que la red crece e incorpora más y nuevos socios, la apuesta de mantener a todos comunicados entre sí y con la Coordinación Ejecutiva implicará un gran esfuerzo y desafío en pos de mantener la identidad institucional y mantener la cohesión entre sus miembros y hacia el afuera.

##### · Continuidad de la institución más allá de las personas

Alcanzar niveles de consolidación y solidez institucional más allá de las personas que han estado dentro del Grupo Fundador es un desafío para todas las organizaciones sociales, y RACI no escapa a ello. Poder generar procesos y planificaciones a largo plazo que garanticen la continuidad y brinden confianza a los actores con los que se interactúa será sino uno de los retos más grandes, al menos uno clave del futuro de la red.

#### Temas pendientes...

¿Por qué diferenciar temas de desafíos? Porque los temas que aún mantiene pendientes RACI se derivan de lo que actualmente es y de su día a día. Sin embargo, justamente, están pendientes de ser profundizados y desarrollados. No son novedades en sentido estricto, porque se trabaja en esas líneas a pesar de que su resolución las convierta en innovaciones y transformaciones importantes para la red. De este modo, se consideran los siguientes temas:

**· Nuevas tecnologías**

Una de las posibilidades comunicacionales que se encuentra al alcance de las organizaciones sociales se relaciona con las herramientas tecnológicas y de software libre de licencias que existen en la actualidad. En la medida que RACI continúe creciendo numérica y geográficamente tendrá que pensar en incorporar más y nuevas tecnologías.

**· Gestión del conocimiento**

RACI ha producido una innumerable serie de documentos, artículos, publicaciones, investigaciones y herramientas. Aún queda pendiente de qué forma hará más accesible y sistematizará toda la información que produce, transformándola en más asequible para las organizaciones de la Argentina y la región.

**· Límites del crecimiento**

Una discusión aún no saldada al interior de la red tiene que ver con el límite de crecimiento de la organización; es decir, hasta dónde expandirse: cuáles son los beneficios de seguir creciendo y cuáles son los riesgos del aumento de tamaño. Un debate profundo evaluando pros y contras, será necesario en pos de definir el horizonte de RACI a mediano plazo.

**· Consolidar la agenda del paradigma RACI: de la competencia a la cooperatividad**

Si bien esta máxima ha sido planteada desde el momento fundacional, el generar procesos más colaborativos entre las organizaciones sociales de la Argentina y de América Latina es un tema pendiente de instalación en la agenda de la sociedad civil. Lograr difundir este mensaje y mostrar de manera concreta los beneficios de la cooperación sin negar el componente de competencia que existe, deberá estar entre las tareas de RACI en el corto y mediano plazo.

**· Articulación con el sector público**

La complejidad de los problemas del mundo actual empuja a las organizaciones no sólo de la Argentina sino del mundo a encontrar espacios de interacción y complementariedad con el sector público, que permitan que cada uno, desde su propia identidad, contribuya de manera más eficiente a dar respuesta a los problemas y demandas sociales.

**· Sustentabilidad**

RACI tiene al día de hoy un sistema basado en donaciones y cuotas sociales. En el horizonte, aparece la necesidad del diseño de un sistema que le permita planificar a largo plazo acciones y que, a su vez, a través de su robustez económica, beneficie aún más a las organizaciones sociales que no tienen la posibilidad de acceder a información o capacitaciones en materia de la Cooperación Internacional al Desarrollo.

**· Usina de recursos financieros o Cancillería de la sociedad civil**

El debate está instalado pero no resuelto. RACI ha ido cambiando y adaptándose a la coyuntura sin modificar sus objetivos fundantes. Hoy, ya no es la organización que era hace años y, si tiene pretensiones de seguir vigente como una herramienta útil y de incidencia, deberá plantearse la

posibilidad y evaluar la potencialidad del rol de "Cancillería de la sociedad civil".

Como en un duelo, las palabras han sido dichas y sólo queda enfrentar el alba – que ya ha llegado - en la que RACI acepte la interpelación de la realidad y de su realidad y haga efectivo, con pasión y trabajo, todo aquello que le dio origen.

# Anhelos de expansión internacional: mirando más allá de las fronteras nacionales

A través del siguiente apartado se analizarán los motivos por los cuales cobra importancia el proceso de regionalización y la búsqueda de nuevos horizontes.

Tradicionalmente, por cuestiones históricas y culturales, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la Argentina y de América Latina estuvieron mucho más cercanas a las interacciones con los países de Europa –como España, Francia e Italia–, y en el caso particular de la República Federativa del Brasil, con Portugal. Este vínculo encuentra su fundamento en la historia colonial, comercial y cultural de los últimos cinco siglos de América. Por otra parte, también resulta ineludible la vinculación con los Estados Unidos, no sólo por ser el hegemón mundial, sino por su cercanía geográfica. Los flujos e interacciones de la sociedad civil latinoamericana han sido entonces mucho más intensos con los países desarrollados del norte, que con otras regiones del mundo.

Desde el inicio de su institucionalización, RACI entendió que en un contexto de creciente escasez de los recursos provenientes de la Cooperación Internacional hacia el continente, era clave comenzar a explorar y establecer vínculos con regiones que hasta ese momento habían sido poco o nada exploradas por diversos motivos. Lo que se buscó fue generar vínculos entre las organizaciones de la Argentina en principio –y de América Latina luego– con regiones del mundo con las que tradicionalmente no los había. En este sentido, RACI se propuso y se propone diversificar estos vínculos con regiones como Escandinavia, Oceanía, Medio Oriente y Sudeste Asiático.

Paralelamente, además de generar vínculos fuera de la región, lo que busca RACI a través del proceso de regionalización es aumentar los flujos de interacción entre las OSC de los distintos países de América Latina. En este sentido vale remarcar que una historia de exploración en el afianzamiento de lazos con los países desarrollados del norte ha empobrecido los vínculos en términos de cooperación entre los países latinoamericanos.

## XI. Regionalización: la experiencia en la República del Paraguay

Como se menciona en la primera parte de esta publicación, la situación de las organizaciones de la sociedad civil de América Latina frente a la Cooperación Internacional presenta dificultades, aunque también potencialidades y oportunidades.

En esta línea, RACI ha comenzado un proceso de “regionalización” con el propósito de promover el trabajo en red, no sólo entre las OSC de cada país sino entre los grupos de organizaciones de los distintos países de América Latina. Es decir, incidir en las políticas de ayuda internacional a través de una voz articulada latinoamericana en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo.,

Si bien se ha avanzado en la elaboración de un mapeo de OSC y de Agentes de Cooperación que trabajan en cada uno de los países de la región –y se han establecido y afianzado estos vínculos a través de viajes, seminarios y talleres–, RACI comenzó a desarrollar formalmente el proyecto Estimulando el trabajo en red para la optimización de la Cooperación Internacional a nivel regional –República del Paraguay en el año 2011, con el apoyo de la Embajada de Finlandia en la Argentina. De este modo, la experiencia en la República del Paraguay es el primer eslabón de una larga cadena en donde se irán incorporando progresivamente a otros países, con el objetivo de, en el mediano o largo plazo, crear capítulos de RACI en varios países de la región. Y una vez constituidos estos, elaborar una red de redes a nivel de América Latina que aglutine las voces de los capítulos nacionales en una instancia superior.

Varios fueron los motivos que llevaron a tomar la decisión de comenzar este proceso en la República del Paraguay. Por un lado, las distancias y barreras físicas, geográficas y culturales no son tales con respecto a la Argentina. Por otro lado, las condiciones políticas, económicas y de la sociedad civil revelan la necesidad de promover el trabajo colectivo.

En este sentido, la situación de Paraguay combina una estructura económica poco inclusiva, con altos niveles de pobreza, desigualdad y degradación del medio ambiente. A pesar de haber mostrado un crecimiento entre los años 2007 y 2011 del 5,6%<sup>14</sup>, la precariedad de las condiciones de vida de su población continúa siendo alarmante: la República del Paraguay está en el puesto 107 del Índice de Desarrollo Humano –sobre 187 países–, siendo el último en Sudamérica. La tasa de pobreza ascendía en el año 2011 al 32,4% –afectando a 2.096.437 personas, de las cuales 1.165.745 se hallaban en situación de “pobreza extrema”–. En el medio rural, el valor general trepaba al 44,8%<sup>15</sup>. Correlativamente, el coeficiente Gini alcanzaba el 52%<sup>16</sup>, lo que da cuenta de una estructura altamente desigual en la distribución de ingresos.

<sup>14</sup> Presidencia del Paraguay - Ministerio de Relaciones Exteriores – Ministerio de Hacienda – Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (2012) La Cooperación Internacional no reembolsable en el Paraguay a Diciembre de 2011. Asunción.

<sup>15</sup> Dirección General de Estadísticas, Censos y Encuestas de Paraguay (2011) “Encuesta permanente de hogares 2011. Distribución de Ingresos y Pobreza”, en línea en <http://www.dgec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH2011/EPH2011%20Pobreza%20e%20Ingresos.pptx>, consultado el 12 de mayo 2012.

<sup>16</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011) Índice de Desarrollo Humano 2011, “Paraguay”, en línea <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PRY.html>, consultado el 15 de mayo 2012.

## Pobreza y desigualdad en la República del Paraguay

✓ 32,4%  
de la población vive  
en situación de pobreza

✓ 1.165.745  
personas en situación  
de pobreza extrema

✓ 52%  
es el coeficiente Gini  
de desigualdad en la  
distribución de ingresos

✓ 2.096.437  
personas en situación  
de pobreza

✓ 44,8%  
de la población rural vive  
en situación de pobreza

Concomitantemente, se presentan serios problemas de gobernabilidad, resultantes de las dificultades para la consolidación de una democracia sustantiva, tal como lo han puesto de manifiesto los eventos acaecidos durante el mes de junio de 2012<sup>17</sup>. Desde el exterior, se describe al país como una “flawed democracy”<sup>18</sup>-así lo cataloga el Democracy Index-, o como uno de los países más afectados por la corrupción –ocupando el puesto 154 sobre 183 países en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International 2011-.

Todo esto revela el débil desarrollo institucional del país que obedece a la escasa vigencia del Estado de Derecho, la ineficiencia y falta de transparencia del sector público y la alta discrecionalidad del ejercicio del poder. Esta situación contribuye a una baja gobernabilidad y vulnerabilidad de la democracia, y a un lento desarrollo social.

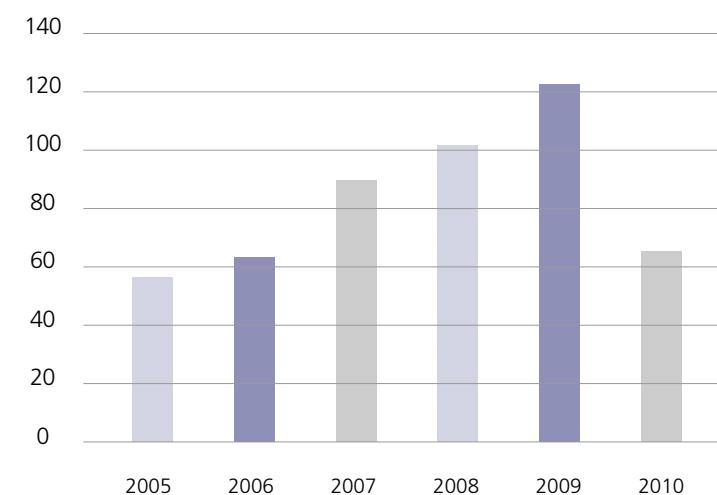
RACI cree fehacientemente que en la medida que los países en vías de desarrollo presentan democracias no consolidadas, el rol de la sociedad civil es clave. Es por eso que, al fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, se está contribuyendo con su proceso de fortalecimiento.

De acuerdo a datos oficiales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la República del Paraguay recibió en el año 2005 un total de 57,31 millones de dólares estadounidenses; en 2006, 64,05 millones; en 2007, 88,61 millones; en 2008, 102,45 millones; en 2009, 121,35 millones y en 2010 67,56 millones de dólares estadounidenses. Comparativamente, durante los 3 últimos años, la República del Paraguay –con una población de 6.995,655 millones de habitantes-, ha recibido más del doble de ayuda que la Argentina.

<sup>17</sup> El entonces presidente de la República del Paraguay, Fernando Lugo, fue destituido de su cargo por el Congreso en un polémico juicio político bajo el cargo de mal desempeño de funciones. Fue reemplazado por el vicepresidente de la República Federico Franco.

<sup>18</sup> Democracy Index realiza una clasificación de los países del mundo en cuatro tipos de regímenes: democracies, flawed democracies (democracias débiles/ frágiles), hybrid regimes (regímenes híbridos) y authoritarian regimes (regímenes autoritarios).

**Gráfico 35:** Evolución de los flujos de Cooperación Internacional hacia la República del Paraguay (2005-2010) -en millones de dólares estadounidenses



Fuente: Elaboración del autor en base a información obtenida de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en línea en <http://stats.oecd.org/qwid/#?x=2&y=6&f=3:51,4:1,1:2,5:3,7:1&q=3:51+4:1+1:2+5:3+7:1+2:1,240,241,242,243,244,245,246,249,248,247,250,251+6:2005,2006,2007,2008,2009,2010>, consultado el 15 de julio de 2012.

Más aún, de los cuatro países que conforman el Cono Sur -la Argentina, la República del Paraguay, Uruguay y Chile-, Paraguay es el que más flujos de cooperación internacional recibe. Por este motivo, se torna aún más relevante la contribución a la democratización en el acceso de los recursos para toda la sociedad civil y el énfasis en puesto en darle más transparencia al proceso de cooperación internacional en dicho país.

### ¿Por qué RACI decidió comenzar a trabajar con la República del Paraguay?

- ✓ Gran demanda de parte de OSC y Agentes de Cooperación Internacional que trabajan en Paraguay
- ✓ Multiplicidad de Agentes de Cooperación que tienen su sede en la Argentina pero son concurrentes en Paraguay, y con quienes RACI tiene vínculos afianzados
- ✓ Las distancias y barreras físicas, geográficas y culturales no son extremas con respecto a la Argentina
- ✓ Las condiciones políticas, económicas y de la sociedad civil del Paraguay requieren del accionar de la red
- ✓ Dentro de los cuatro países que conforman el Cono Sur, Paraguay es el país que más flujos de cooperación internacional recibe

## Objetivos del proyecto:

- ✓ Promover la coordinación y colaboración entre las OSC de la República del Paraguay y los Agentes de la Cooperación Internacional, así como entre las organizaciones paraguayas y de la Argentina
- ✓ Contribuir al fortalecimiento de las capacidades y recursos de las OSC de la República del Paraguay a través de la creación, difusión y transferencia de herramientas, prácticas y talleres que apunten al mejoramiento de la institucionalidad de las OSC
- ✓ Sensibilizar a todos los actores involucrados en el proceso de inversión social para incidir en las políticas de Cooperación Internacional y filantropía y así optimizar los recursos que se canalizan en la sociedad civil de la República del Paraguay

Sin embargo, una vez tomada la decisión, la siguiente pregunta que surgió fue cómo debería encararse el proceso en dicho país y qué estrategia sería la más apropiada ante este contexto.

Las opciones que se presentaron en el inicio fueron variadas, desde crear un área de socios internacionales dentro de RACI, que se encargara de difundir la iniciativa y brindara asesoramiento, actuando como soporte –o *desk virtual*– desde la Argentina, hasta crear un grupo promotor de organizaciones de Paraguay que, si bien tendría vinculaciones con RACI, se manejará de manera más independiente.

Sin embargo, esto sólo podría definirse una vez que se comenzara a trabajar de manera más cercana con las OSC y los Agentes de Cooperación de Paraguay, se afianzaran los vínculos con estos actores y se tuviera entonces un conocimiento más acabado de la situación del país, la sociedad civil y la cooperación internacional. Esto permitiría, además de comenzar a delimitar una estrategia y un plan de acción, tener una noción aproximada de los tiempos que implicaría. En este sentido, desde RACI siempre estuvo claro que los procesos de construcción colectiva deben darse de manera natural, sin forzar los tiempos.

En consecuencia, luego de realizar varias reuniones con el Consejo Asesor y con la Comisión de Trabajo del proyecto, y dada la complejidad intrínseca de comenzar a trabajar en otro país, el objetivo que se propuso para el primer año de trabajo consistió en realizar un análisis sobre la factibilidad de establecer un grupo promotor de organizaciones para replicar el modelo de la organización y conformar a futuro una red: la Red ante la Cooperación Internacional de la República del Paraguay (RACI - Paraguay) que funcione como interlocutor válido entre la sociedad civil paraguaya y la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el mencionado país. Sin embargo, los resultados de la iniciativa superaron con creces estas primeras expectativas.



El trabajo realizado por RACI en la República del Paraguay puede dividirse en tres etapas. Una primera fase, en la cual se avanzó en la elaboración de un mapeo de la sociedad civil y la Cooperación Internacional en el país, y se comenzaron a desarrollar reuniones bilaterales con diferentes actores. Estos primeros encuentros tuvieron como finalidad presentar formalmente la iniciativa, el modelo de RACI en la Argentina, y obtener un diagnóstico y una primera devolución sobre la factibilidad y las posibles estrategias para llevar adelante el proyecto Paraguay, teniendo en consideración las potenciales dificultades y desafíos que se visualizaban.



El trabajo de campo realizado durante este período permitió avanzar en un diagnóstico sobre la situación de la sociedad civil y la Cooperación Internacional en Paraguay.

En primer lugar, se aprecia una fuerte ideologización dentro de la sociedad civil paraguaya, con organizaciones que cubren todo el espectro político de izquierda a derecha. Del relevamiento cualitativo se pudo diferenciar claramente la posición de las organizaciones que cuentan con financiamiento de determinados Agentes de Cooperación, respecto del grupo que no lo tiene. Éstas últimas sostienen un discurso muy crítico respecto de algunos donantes, mientras que existe un grupo más pragmático

que se presenta en una posición más moderada, generando de manera intermitente alianzas o no, dependiendo de sus intereses y necesidades. En relación a esto, hay una percepción extendida en varias organizaciones entrevistadas respecto de una concentración de los fondos provenientes de la Cooperación Internacional en un grupo muy reducido de organizaciones.

La sociedad civil en la República del Paraguay se encuentra fuertemente fragmentada, lo que genera un círculo vicioso basado en un alto grado de competencia entre las organizaciones por el acceso a fondos que sustenten sus iniciativas y redunda en un aumento de los niveles de fragmentación antes citados.

En segundo lugar, una dificultad común entre las OSC, y principalmente entre las más pequeñas o entre los grupos de base, es que les cuesta reconocer los canales a través de los que pueden recibir o reciben cooperación, la forma de acceso y la manera de realizar el seguimiento de las modificaciones que en estos canales pueden ir sufriendo con el correr del tiempo. Esto se debe en parte, a que la información de las ofertas de oportunidades provenientes de la cooperación se encuentra muy fragmentada, y hasta algunas veces, codificada, o se requiere de un expertise particular para lograr el acceso.

Además, esta situación se agrava ante la falta de vinculación entre las OSC, y entre éstas y los donantes.

A esto se suma que, desde una dimensión cultural, no hay tendencia a la asociatividad y este rasgo coexiste con importantes niveles de desconfianza entre las organizaciones, lo que tiene como consecuencia que no se comparta información sobre iniciativas, proyectos y actividades. Las organizaciones que tienen más experiencia y know-how, y que cuentan con un equipo destinado a la recaudación de fondos, no realizan capacitaciones o comparten información con otras OSC.

Por otro lado, si se observa la situación desde la perspectiva de la Cooperación Internacional, a pesar de los importantes flujos destinados a Paraguay, se relevó que hay falta coordinación entre donantes: se plantea como necesario que los Agentes de Cooperación Internacional comparten información sobre el trabajo que realizan con las organizaciones de la sociedad civil, mejoren la comunicación y comparten agendas. Muchos destacaron que el problema de la coordinación de donantes es el seguimiento, puesto que efectivamente se han realizado reuniones, pero siempre han sido para cuestiones puntuales y no han tenido continuidad. Se necesitaría concentrar todas las oportunidades de acceso a la Cooperación Internacional y hacer visibles las estrategias existentes como remedio contra la dispersión de la información que reina en la actualidad sobre estos tópicos. Los donantes realizan poca difusión de las oportunidades ofrecidas y falta información en sus sitios Web. Este problema es especialmente notorio en lo que se refiere a becas, donde muchas oportunidades se pierden y no llegan a la población objetivo. Lo mismo ocurre a la hora de acceder a información sobre la sociedad civil y esta es otra de las problemáticas que encuentran los agentes de Cooperación Internacional a la hora de trabajar con OSC. La falta de información actualizada y de calidad acerca de lo que está ocurriendo en la actualidad en las diferentes áreas hace necesario diagnósticos temáticos puntuales al respecto.

Además, se aprecia un vaciamiento en la sociedad civil paraguaya, ya que muchos profesionales se trasladaron al sector público. En esta línea, se puede observar una falta de personal técnico capacitado para tareas específicas dentro de organizaciones sociales, como la búsqueda y generación de recursos.

Finalmente, varios Agentes de Cooperación mencionaron la calidad deficiente de las propuestas que reciben de las OSC. Coincidieron en que los proyectos muchas veces son poco claros por las dificultades que se presentan en la escritura. En general, cuando las propuestas están muy bien escritas se trata de iniciativas "de escritorio", muchas veces muy alejadas del terreno y la población con la que se busca trabajar. Por ello muchos donantes realizan visitas de terreno para corroborar lo escrito.

Este contexto de fuerte fragmentación y alto grado de competencia entre las organizaciones, sumado al interés y la necesidad explicitada por las mismas OSC paraguayas, llevó a avanzar en el proyecto. En una segunda etapa, la intención fue sentar las bases para comenzar a gestar un espacio de encuentro e intercambio de información entre las organizaciones interesadas. Se realizaron entonces reuniones de trabajo con el grupo impulsor de OSC para comenzar a sentar los cimientos y que las organizaciones de la República del Paraguay se apropiaran de la iniciativa.



Se desarrollaron así multiples actividades –como reuniones, talleres, teleconferencias e intercambios de información constantes- que confirmaron el fuerte compromiso por parte de las organizaciones paraguayas y la factibilidad de crear un grupo promotor de OSC que se apropie y lleve adelante el proyecto.



## Se dictaron talleres de capacitación sobre cómo acceder a la Cooperación Internacional en Paraguay en la Universidad Columbia del Paraguay, Asunción

- ✓ Armado de materiales adaptados a la audiencia en la República del Paraguay
- ✓ Más de 220 representantes de OSC paraguayas capacitados
- ✓ 117 encuestas realizadas
- ✓ Más de 200 certificados de asistencia entregados
- ✓ Distribución de 262 folletos informativos de RACI
- ✓ Distribución de 72 ejemplares impresos y 92 CD del "Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional"
- ✓ Distribución de 92 CD "Directorio de Cooperación Internacional"

Todo esto permitió pasar a una tercera etapa, en la cual el rol de RACI pasó a ser más bien uno de asistencia virtual, transferencia e intercambio de capacidades, herramientas y recursos, y se conformó un grupo impulsor de la iniciativa, integrado por las siguientes organizaciones paraguayas: Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), Asociación de Profesionales y Empresarias del Paraguay (APEP), Asunción Nos Une, Centro de Estudios Ambientales y Sociales (Ceamso), Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD); Comité de Iglesias para Ayudas de Emergencias (CIPAE); Decidamos; Enfoque Niñez; Fundación Alda; Fundación Moisés Bertoni; Fundación Paraguaya; Fundación Solidaridad; Fundación Visión; Global Infancia; Hay un Niño en Tu Camino; IDEA; Paraguay Educa; Semillas para la Democracia; Fundación Saraki, Fortaleser y Juventud Que se Mueve.

Concretamente, durante el último encuentro de RACI y las potenciales organizaciones que integrarían el grupo promotor, éstas decidieron como primer paso realizar una distribución de tareas para comenzar a avanzar ellas mismas en el proyecto. Se conformaron entonces tres Comisiones de Trabajo focalizadas en ejes diferentes. En primer lugar, una de identidad e institucionalidad de la red en la República del Paraguay, para trabajar todo lo referente al marco en el que se definiría la organización, quiénes participarían de la misma, los criterios y características de las OSC, objetivos, reglamentos, entre otros. En segundo lugar, una comisión vinculada a la producción de conocimiento e información, lo que implicaría la elaboración de un mapeo de donantes y de OSC, un decálogo de recomendaciones para la Cooperación Internacional, y una línea de base para auto-evaluación, entre otras cosas. Y por último, una focalizada en la articulación e intercambio entre las organizaciones de la red. Las OSC que integrarían esta comisión de trabajo se encargarían de la convocatoria a reuniones mensuales de intercambio de información, de difusión y coordinación.

En suma, la creación de estos grupos de trabajo resulta fundamental porque permitirá al grupo promotor avanzar en la formalización de los intercambios y articulaciones entre las organizaciones.

Sin embargo, si bien se ha logrado la conformación de un espacio informal de diálogo en torno a la problemática de la Cooperación Internacional, es claro que se trata de un proceso incipiente, donde aún queda mucho camino por recorrer y muchos desafíos pendientes.

Por un lado, desde la perspectiva de algunas de las organizaciones del grupo promotor en Paraguay aún se hace difícil el trabajo colectivo. El desafío en este sentido es poder generar consensos entre las diversas OSC en cuanto a la toma de decisiones y respecto de hacia dónde ir como colectivo. Hay situaciones en donde el diálogo parece estancarse en torno a cuestiones concretas y, en consecuencia, es necesario seguir construyendo para fortalecer los lazos de confianza entre organizaciones a través de la estimulación y circulación de información. La experiencia de RACI sugiere que para fortalecer esos vínculos de confianza mutua y promover y facilitar el trabajo en conjunto, es fundamental resguardar los espacios de reuniones presenciales en los que se intercambia información sensible, y al mismo tiempo respetar los procesos de maduración del espacio sin forzar instancias para las que la red aún no está preparada.

Otro de los desafíos es cómo integrar al espacio a organizaciones de base, y en especial aquellas que se encuentran radicadas fuera de Asunción, en otras regiones del Paraguay. Asimismo, es fundamental encontrar espacios de interacción y complementariedad tanto con los Agentes de la Cooperación Internacional como con el sector público, que permitan de manera más eficiente a dar respuesta a los problemas y demandas sociales del país.

Por otro lado, desde la perspectiva de RACI también queda mucho camino por transitar. Aún se mantiene al interior de RACI una tensión inicial entre organizaciones miembro que están a favor de avanzar con el proyecto de Paraguay –y más en general en el proceso de regionalización-, y otras que prefieren invertir el tiempo y los recursos en continuar el camino de afianzar y difundir el modelo en la Argentina.

Además de este debate interno, sigue latente la cuestión de hasta dónde avanzar y, específicamente, sobre cuál debería ser el rol y el grado de involucramiento de RACI en el proceso que está aconteciendo en Paraguay. En este sentido, y aunque hasta el momento la posibilidad de crear un área de socios internacional ha quedado en stand by, hay un abanico de opciones muy diversas sobre cómo continuar trabajando con el país vecino y cuáles deberían ser los próximos pasos para lograr una transferencia de know-how, el intercambio de información y de experiencias.

Aunque todavía quedan desafíos y temas pendientes, la experiencia en la República del Paraguay superó ampliamente las expectativas de RACI, conformándose un grupo impulsor de la iniciativa en el mismo país, que se apropió del proyecto y que ha comenzado a trabajar de manera independiente y autónoma. Se trata sin lugar a dudas de una experiencia de la que RACI ha podido aprender y podrá capitalizar para replicarla en un futuro cercano en otros países de la región.

## XII. Cooperación Sur-Sur y Cooperación Triangular puesta en práctica

La Cooperación Sur-Sur, definida en sentido amplio como el intercambio de colaboraciones en el ámbito técnico, político y económico entre países en desarrollo, ha venido consolidándose desde hace décadas como una modalidad alternativa de cooperación internacional que opera en paralelo a los mecanismos tradicionales de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD).

**En la resolución 64/222 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (21 de diciembre de 2009)** se ofrece una definición consensuada sobre qué es la Cooperación Sur-Sur. En el apartado 18 establece lo siguiente: "Reafirmamos que la Cooperación Sur-Sur es una empresa común de los pueblos y los países del Sur, surgida de experiencias compartidas y afinidades, sobre la base de unos objetivos y una solidaridad comunes, y guiada, entre otras cosas, por los principios del respeto de la soberanía y la implicación nacionales, libres de cualquier condicionalidad. La Cooperación Sur-Sur no debería considerarse Asistencia Oficial para el Desarrollo. Se trata de una asociación de colaboración entre iguales basada en la solidaridad.

Fuente: Información disponible en el sitio Web Official Documents System of the United Nations, <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N09/475/18/PDF/N0947518.pdf?OpenElement>, consultado el 25 de julio de 2012.

A partir del año 2000, en coincidencia con una etapa en que los denominados países de renta media perdieron participación como receptores de AOD<sup>19</sup>, las acciones en el marco de la Cooperación Sur-Sur han tomado un mayor impulso y pasaron a formar parte de la estrategia que muchos Estados adoptaron para poder avanzar en su proceso de desarrollo<sup>20</sup>. En este sentido, cada vez son más los países en desarrollo que se apoyan entre sí con conocimiento, asistencia técnica o inversiones, y esto ha incorporado una nueva e importante dimensión al paisaje de la Cooperación Internacional, conjuntamente con la emergencia de situaciones mixtas, donde algunos países de renta media se posicionan de los dos lados de la ecuación: como donantes y como receptores de cooperación.

Asimismo, la Cooperación Triangular -entendida como las acciones de cooperación entre países en desarrollo que son apoyadas financieramente por donantes del Norte u organismos internacionales- ha cobrado relevancia en las ocasiones en que el escaso financiamiento de que disponen los países en desarrollo, constituye un obstáculo para la ejecución de ciertas estrategias de Cooperación Sur-Sur.

<sup>19</sup> Véase Primera Parte - Capítulo I

<sup>20</sup> Secretaría General Iberoamericana, Segundo informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, en Estudios SEGIB, Nº 3, 2008, disponible en [http://www.segib.org/documentos/esp/sur\\_sur\\_web\\_ES.PDF](http://www.segib.org/documentos/esp/sur_sur_web_ES.PDF)

Como resultado de lo expuesto, la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular fueron destacadas como insumos valiosos y necesarios para potenciar la efectividad de la Cooperación Internacional por el Programa de Acción de Accra y el acuerdo de septiembre de 2008, que refuerza los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: Apropiación, Armonización, Alineación, y Resultados y Mutua Responsabilidad<sup>21</sup>. La inclusión de ambos mecanismos de cooperación en el Programa de Acción de Accra les dio un nuevo impulso al integrarlos en el dinamismo que marca la agenda de la eficacia de la ayuda.

Pocos meses después, a finales del año 2008, también la Declaración de Doha sobre la financiación para el desarrollo enunció el apoyo a la Cooperación Sur-Sur y a la Cooperación Triangular y las reconoció como formas de cooperación complementarias, pero no sustitutas, de la tradicional forma de Cooperación Norte-Sur<sup>22</sup>.

En la actualidad, el escenario post crisis global que prevalecerá al menos un tiempo más constituye una oportunidad para que las dos formas de cooperación evidencien un nuevo y reforzado impulso. La economía mundial se caracteriza, al menos en la actualidad, por tasas de crecimiento inferiores a las del período previo a la crisis y un menor dinamismo de las economías desarrolladas. A su vez, esta ausencia de impulso para retomar el crecimiento económico mundial por parte de las economías desarrolladas puede ser compensada, en parte, por un papel más protagónico de las economías emergentes, esenciales como entes dinamizadores de la recuperación. La magnitud de las mismas, a pesar de los procesos de desaceleración que las afectan –como es el caso de China– las perfila como centrales en la reconstitución global de la economía mundial.

En este contexto, dentro del grupo de las economías en desarrollo, las de renta media que presenten un mayor dinamismo y por eso cuentan con espacios de financiamiento más holgados, también están llamadas a incrementar su liderazgo en el sistema de Cooperación Internacional y a potenciar mecanismos de Cooperación Sur-Sur y Triangular, como complemento a los mecanismos tradicionales de asistencia para el desarrollo y de la Cooperación Norte-Sur. Estos países poseen conocimientos teóricos y prácticos que podrían ser de utilidad a otras naciones de desarrollo relativamente menor. Además, pueden contribuir de manera significativa a la provisión de bienes públicos regionales y globales, como los esfuerzos orientados a mantener la paz y la estabilidad financiera, a la generación de externalidades tecnológicas y al fomento de la integración comercial y la sostenibilidad del medio ambiente<sup>23</sup>.

Por otra parte, cabe destacar fenómenos que aparecen como "novedosos" en este contexto, frente a la retracción de los actores principales de la Cooperación Internacional de las últimas décadas: la

<sup>21</sup> En el artículo 19 del Programa de Acción de Accra se establecen los siguientes mandatos para la Cooperación Sur-Sur: tomar los principios de la eficacia como punto de referencia, promover el aprendizaje mutuo y asegurar la complementariedad con la Cooperación Norte-Sur.

<sup>22</sup> También en el artículo 19 se llama a fomentar la Cooperación Triangular. Información disponible en el sitio Web del Banco Mundial, en línea en <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/AAA-4-SEPTEMBER-FINAL-16h00.pdf>, consultado el 26 de julio de 2012.

<sup>23</sup> CEPAL, Tendencias y desafíos en la cooperación internacional y la movilización de recursos para el desarrollo en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 2008, <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/33063/2008-314-SES.32-Tendenciasydesafios.pdf>

presencia de Medio Oriente en el escenario de la cooperación, el papel de los bloques regionales, como es el caso de los BRICS y los procesos de Cooperación Sur – Sur, focalizados en las regiones de África y Asia, como paradigmas de los dos mecanismos de cooperación que aquí se reseñan<sup>24</sup>.

### Explorando Medio Oriente



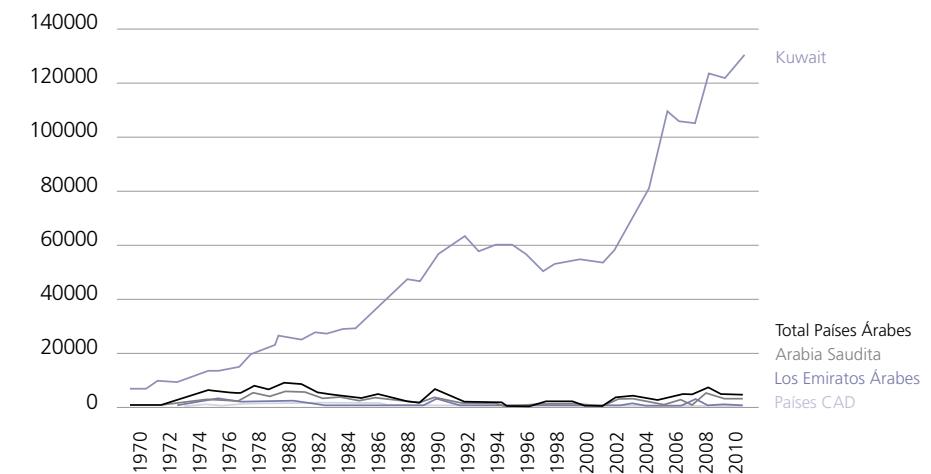
El bloque que desde el mundo occidental se aborda como Medio Oriente es un conjunto diverso de países que aparecen unificados por variables religiosas y culturales, así como por su vinculación con una economía regional que mantiene tasas de crecimiento positivo estables y fuertemente vinculadas a la producción de petróleo, lo que le otorga a dicha región magnitud económica, productiva y financiera, aunque también, alta sensibilidad a las fluctuaciones del precio de este recurso. Este donante presenta una particularidad a tener en cuenta en lo que hace a las interacciones entre Estados y Sociedad Civil en materia de ayuda al desarrollo: las Royal NGO. En Jordania, en Qatar, en Dubai, las organizaciones locales más grandes de ayuda al desarrollo son organismos creados, financiados y administrados por las familias reales gobernantes o por los gobiernos directamente. Este carácter mixto, desde los parámetros occidentales, da cuenta de nuevas relaciones entre Estados, sociedad civil y ayuda al desarrollo, en tanto las divisiones tajantes y diferencias estratégicas son puestas en cuestión por este esquema del mundo árabe.

En lo que hace a su papel como actor en el concierto de la Cooperación Internacional y como muestran los gráficos 36 y 37, los países Árabes son donantes de magnitud -con una AOD total de 272 mil millones de dólares estadounidenses, que representa el 1,5% de su PBI entre 1973 y 2008 – con tres actores fundamentales que concentran el 90% de los montos aportados – el Reino de Arabia Saudita, Kuwait y los Emiratos Árabes Unidos -.



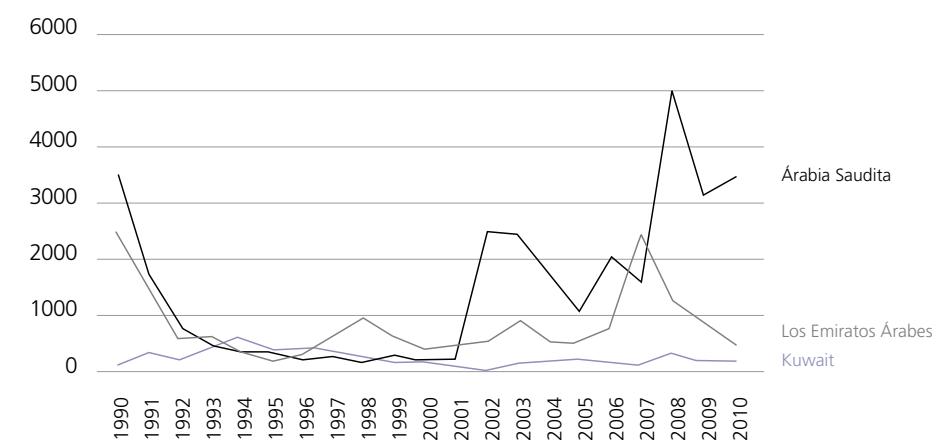
<sup>24</sup> RACI, Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento de la sociedad civil. Buenos Aires, 2012, Primera parte, Capítulo VI.

**Gráfico 36: Comparación de los flujos de la Cooperación Internacional de los países árabes con los países CAD (1970-2010) -en millones de dólares estadounidenses**



Fuente: Elaboración del autor en base a información obtenida del sitio Web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en línea en <http://stats.oecd.org/qwid/#?x=2&y=6&f=3:51,4:1,1:2,5:3,7:1&q=3:51+4:1+1:2,176,191,76+5:3+7:1+2:1+6:1960,1961,1962,1963,1964,1965,1966,1967,1968,1969,1970,1971,1972,1973,1974,1975,1976,1977,1978,1979,1980,1981,1982,1983,1984,1985,1986,1987,1988,1989,1990,1991,1992,1993,1994,1995,1996,1997,1998,1999,2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011,G1>, consultado el 28 de mayo de 2012.

**Gráfico 37: Flujos de la Cooperación Internacional de los principales donantes árabes (1990 – 2010) -en millones de dólares estadounidenses**



Fuente: Elaboración del autor en base a información obtenida del sitio Web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en línea en <http://stats.oecd.org/qwid/#?x=2&y=6&f=3:51,4:1,1:2,5:3,7:1&q=3:51+4:1+1:2,176,191,76+5:3+7:1+2:1+6:1960,1961,1962,1963,1964,1965,1966,1967,1968,1969,1970,1971,1972,1973,1974,1975,1976,1977,1978,1979,1980,1981,1982,1983,1984,1985,1986,1987,1988,1989,1990,1991,1992,1993,1994,1995,1996,1997,1998,1999,2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011,G1>, consultado el 28 de mayo de 2012.

Con una agenda estructurada, en términos generales, los programas de ayuda árabe presentan como foco estratégico a nivel geográfico a los países árabes, especialmente islámicos, aunque los sondeos directos realizados por RACI han recogido información valiosa que da cuenta de que este rasgo no es el destino exclusivo de la ayuda, y que entre las OSC de la región existe interés en iniciar los vínculos con América Latina, aunque no cuentan con información suficiente sobre la región, sus necesidades o las OSC locales. Como ejemplo de esta tendencia, pueden mencionarse algunas de las organizaciones visitadas por RACI en 2012, como el Arab Educational Forum (AEF), Dubai Charity Association, Al Maktoum Foundation y The Zayed Bin Sultan Al Nahyan Charitable And Humanitarian Foundation (Royal NGO), entre otras.

En términos sectoriales, los flujos se destinan, fundamentalmente, al desarrollo de “infraestructura”, aunque los pronósticos muestran su ampliación hacia temas como la agricultura, la salud, la educación y los servicios sociales<sup>25</sup>.

### Explorando el Sudeste Asiático, África y los BRICS

Hace más de una década, un paper señalaba la importancia de un conjunto de países cuyas economías se perfilaban para ser “los nuevos actores” a futuro, del escenario mundial: la República Federativa del Brasil, la Federación de Rusia, India y la República Popular China. De una construcción teórica pasaron a asumir una existencia como bloque (BRIC, acrónimo de las iniciales de los países), diverso pero potente. En el año 2009, inician sus actividades como grupo e incorporan a Sudáfrica en el 2011. En conjunto, aportan en un 50% al crecimiento económico mundial y las tendencias actuales pronostican que, para el año 2050, como bloque, superarán el PBI de los países del G7<sup>26</sup>.

Su importancia geopolítica y económica se refleja también en el marco de la Cooperación Internacional, en tanto son proveedores de ayuda en el concierto mundial, sobre todo en la modalidad de Cooperación Sur – Sur, desarrollando estos procesos a partir de lógicas propias, que se distancian de los patrones tradicionales de los clásicos donantes de los países del Norte. Pero los BRICS no son donantes no tradicionales únicamente por imprimir nuevos rasgos a los focos y modalidades de ayuda, sino por sus perfiles complejos. Previendo posicionarse para mediados del siglo XXI como la 5°, 7°, 3° y 1° economías mundiales – siguiendo el orden del acrónimo – hoy se caracterizan por poblaciones gigantescas, altas tasas de mortalidad infantil, posiciones medias – bajas en los indicadores de desarrollo humano, estructuras sociales altamente desiguales, desafíos importantes en educación y una demandante situación en materia de igualdad de género. Este panorama dispar, hace de estos países un interrogante para los pilares de la Cooperación Internacional.

Los BRICS orientan su apoyo como Agentes de Cooperación Internacional a regiones como Europa Oriental, Asia Central y el África Subsahariana –tal es el caso de la Federación de Rusia que con

<sup>25</sup> Banco Mundial, Arab Development Assistance. Four decades of cooperation, Washington, 2010, <http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/ADAPub82410web.pdf>,

<sup>26</sup> BRICS, The 2012 New Delhi Summit, edited by John Kirton and Marina Larionova with Yoginder K. Alagh, Published by Newsdesk Media, 2012, disponible en <http://www.brics.utoronto.ca/newsdesk/BRICS-2012.pdf>

un aporte de AOD de 513,9 millones de dólares estadounidenses en 2011, el 56% de su ayuda se concentró en esa región–, a países como Butá y Afganistán –como en el caso de la Cooperación Técnica desplegada por India en 2010 – 2011, que concentró en estos dos países el 69,7% de sus aportes en este tipo de ayuda–, o a nivel regional en África y Asia –como lo aportado por China en 2009, que dirigió el 75,8% de la ayuda a estos continentes respectivamente– .

Siendo que África es en el escenario internacional un foco prioritario de la AOD mundial, una mención especial le cabe dentro del bloque BRICS al desempeño de Sudáfrica como donante: con un escenario social interno muy complejo –una acuciante situación de desempleo y los niveles más altos de prevalencia de VIH/SIDA a nivel mundial<sup>27</sup>– desde la finalización del *apartheid*<sup>28</sup>, sus esfuerzos se han concentrado en la promoción del desarrollo en el Continente Africano. Con la creación en 2001 del Fondo de Cooperación Internacional Renacimiento Africano (ARF por sus siglas en inglés), Sudáfrica apunta a fortalecer el desarrollo de la democracia y el buen gobierno a nivel regional, en acciones de asistencia humanitaria y apoyo en el desarrollo de recursos humanos a nivel continental. Sus aportes financieros han ido en aumento desde 2006, previéndose para el bienio 2010 – 2012 la colaboración de 45 millones de euros<sup>29</sup>. La característica fundamental del ARF es que permite asociar sus acciones con fondos de otro origen, siendo esto una oportunidad inigualable para la incorporación de donantes tradicionales. De todas maneras, Sudáfrica se encuentra comprometida en la consolidación de la Agenda Africana, la implementación de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) y en el establecimiento de la South African Development Partnership Agency (SADPA) para avanzar en las alianzas necesarias que demanda el trabajo regional.

A pesar de los escenarios bifrontes que plantean estos países en su posicionamiento como donantes en el proscenio internacional, países como los BRICS – aunque no sólo ellos, sino muchos otros – han enfrentado brechas y deficiencias de maneras creativas y ese potencial puede ser un aporte importante en otras geografías, incluso más allá de los aportes económicos directos, potenciando la capacidad de transformación a través del intercambio de conocimientos y formación de recursos humanos.

### Escenarios mixtos: cumpliendo el rol de donantes y donatarios. La Cooperación Sur – Sur en la Argentina, la República Federativa del Brasil y la región.

Una tendencia en Cooperación Sur – Sur<sup>30</sup> es la que da cuenta del corrimiento de la base regional de pertenencia para expandir las colaboraciones a otros sitios del mundo; significativamente a aquellos que se han vuelto prioritarios para la Cooperación Internacional tradicional, como es el caso de África y algunas regiones de Asia y Medio Oriente. En ese sentido, como ejemplos de este movimiento de nuevos países donantes en nuevos espacios, la Argentina y la República Federativa del Brasil lideran

<sup>27</sup> RACI, Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento de la sociedad civil. Buenos Aires, 2012, Página 134.

<sup>28</sup> Apartheid fue un sistema de segregación racial en Sudáfrica llevado a cabo en el siglo XX.

<sup>29</sup> RACI, Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento de la sociedad civil. Buenos Aires, 2012, Primera parte, Capítulo VI, página 135.

<sup>30</sup> PNUD – IPC – IG - International Policy Centre for Inclusive GrowthPoverty in focus. The Role of South-South Cooperation in Inclusive and Sustainable Agricultural Development, Número 24, Brasilia, 2012. Página 21.

—aunque con diferentes niveles de despliegue en términos cuantitativos— sendos proyectos de Cooperación Sur – Sur más allá de los países de América Latina y el Caribe. Fundamentalmente, con proyectos de asistencia técnica, el Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FOAR) y la Agencia Brasilera de Cooperación (ABC) tienen en cartera a las regiones de África, Asia y Medio Oriente en un proceso que debe ser considerado con especial atención.

En mayo de 2010, la República Federativa del Brasil celebró en Brasilia, la reunión 'Dialogo Brasil-África sobre seguridad alimentar, Combate a Fome e Desenvolvimento rural' que contó con la presencia de representantes de varios países africanos y organizaciones internacionales como la Unión Africana, New Partnership for Africa's Development (NEPAD), el Banco Africano de Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Banco Mundial. La finalidad era generar espacios de intercambio entre la República Federativa del Brasil y los países africanos para transferir las buenas prácticas desarrolladas por aquel país en materia de combate contra el hambre, creando un "ambiente de cooperación sobre la base de estrategias de diálogo y de apoyo nacional y el desarrollo regional"

Fuente: Información disponible en el sitio Web del evento Diálogo Brasil - África sobre seguridad alimentaria, combate contra el hambre y desarrollo rural, en línea en <http://www.agroafrica.itamaraty.gov.br/pt-br/Main.xml>, consultado el 1 de agosto de 2012.

En abril de 2011, la Argentina llevó a cabo el "1º Encuentro de Países de África Subsahariana – Argentina. Innovación y Desarrollo en la producción de agroalimentos" en el que participaron los Secretarios de Agricultura de Angola, Congo, Ghana, Kenia, Mozambique, Namibia, Nigeria, Sudáfrica, Tanzania, Uganda, Zimbabue, y organismos internacionales. Este encuentro fue inédito en el sector agroalimentario, se enmarcó en la necesidad de desarrollar la agricultura y la productividad en África Subsahariana, disminuyendo la dependencia de la importación de alimentos; así como para acordar las bases para una efectiva cooperación bilateral y regional, y consolidar acuerdos estratégicos Sur-Sur ante organismos internacionales.

Fuente: Información disponible en el sitio Web del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Argentina, en línea en [http://64.76.123.202/site/areas/DNRAI/01=negociaciones/03\\_bilaterales/\\_archivo\\_viejos/110000-2011/110400\\_abril/110411\\_I%20Encuentro%20Paises%20de%20Africa%20Subsahariana-Argentina.php](http://64.76.123.202/site/areas/DNRAI/01=negociaciones/03_bilaterales/_archivo_viejos/110000-2011/110400_abril/110411_I%20Encuentro%20Paises%20de%20Africa%20Subsahariana-Argentina.php), consultado el 1 de agosto de 2012.

Estas tendencias a consolidar la Cooperación Sur – Sur son significativas y conllevan el desarrollo de canales de transferencia de capacidades a diversos países y en diferentes temas, comenzando a delinejar una agenda de prioridades propia, a partir de las capacidades económicas, técnicas y sociales de cada uno.

**Cuadro 6:** Comparación de proyectos de Cooperación Sur – Sur en desarrollo en el año 2012. La Argentina y la República Federativa del Brasil.

Argentina	República Federativa del Brasil
3 proyectos en África, 3 en Asia y Oceanía.	74 proyectos en África, 15 en Asia, 1 en Medio Oriente.
<b>Los sectores prioritarios son:</b> Alimentos y bioseguridad alimentaria, Salud, Seguridad marítima.	<b>Los sectores prioritarios son:</b> Salud, Agricultura, Educación, Desarrollo urbano, entre otros.

Fuente: Elaboración del autor en base a información pública del FOAR y ABC.

A pesar de estas experiencias, es claro que en la mayoría de los países de América Latina la Cooperación Sur-Sur aún se encuentra en una etapa incipiente, no está claramente articulada como política pública y cuenta con recursos limitados. En este sentido, la Cooperación Triangular se presenta como una posibilidad para estimular este tipo de colaboración, a través del apalancamiento de proyectos Sur-Sur con recursos de la Cooperación Internacional tradicional. Las agencias u organismos nacionales de cooperación pueden por un lado, contribuir a generar mapas de colaboración para identificar necesidades concretas con capacidades existentes en los países y, por otro lado, asociarse con otras similares con el fin de impulsar programas de cooperación conjuntos sobre la base de intereses concretos, tal como la República Federativa del Brasil en asociación con Sudáfrica e India en el foro de cooperación IBSA –India, República Federativa del Brasil y Sudáfrica<sup>31</sup>.

En esta línea, la región tiene el desafío de alentar mecanismos alternativos para generar sinergias con los nuevos donantes, promoviendo la Cooperación Sur-Sur (CSS) y la Cooperación Triangular como mecanismos de gran relevancia para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y una agenda regional de desarrollo.

<sup>31</sup> Organización de los Estados Americanos. La Eficacia de la Cooperación Hemisférica. Documento de discusión para la Reunión especializada del CIDI de Altas Autoridades de Cooperación (Bogotá, Colombia, 26 y 27 de octubre del año 2009). Octubre 2009 (revisado; Noviembre 2009).

### XIII. Nuevos Horizontes: la aspiración de un proyecto latinoamericano para llegar con una voz unificada al mundo

De los capítulos precedentes se desprende que la sociedad civil de América Latina se encuentra frente a un contexto donde se hace necesario comenzar a trabajar más articuladamente. Además del territorio, la historia del proceso de conquista y la colonización, los países de la región comparten otras características como altas tasas de mortalidad infantil; desafíos importantes en materia de educación y de explotación de los recursos naturales -metales preciosos, depredación forestal, entre otros -; presentan una demandante situación en términos de igualdad de género, posiciones medias – bajas en los indicadores de desarrollo humano y estructuras sociales altamente desiguales, con una gran concentración de las riquezas, de la propiedad de la tierra, del poder y en algunos casos, hasta de la educación.

Al mismo tiempo, como destaca el autor Andrés Serbin, la dilución del capital social en la mayor parte de las sociedades de la región, la deslegitimación de sus élites políticas y de los sistemas democráticos constituidos o reconstituidos desde la década del '80, las reiteradas crisis de gobernabilidad, la profundización de la exclusión social y étnica en muchas de las subregiones; y la misma construcción de ciudadanía -que requiere de la consolidación y la profundización de las experiencias democráticas nacionales- demandan de una sociedad civil regional vigorosa. Es necesario promover las acciones coordinadas de redes y organizaciones voluntarias para desarrollar una sociedad civil regional capaz de enfrentar y superar la creciente complejidad de los conflictos domésticos y transnacionales que van madurando en la región, y que, eventualmente, pueden eclosionar con altos costos para esa misma ciudadanía<sup>32</sup>.

Esta idea se refuerza si se considera la complejidad del sistema de cooperación internacional actual, en el cual América Latina aparece como una región marginal en términos de su importancia relativa y donde se suman una multiplicidad de actores y canales. El progresivo incremento de la Cooperación Sur - Sur se refleja no solamente en las alianzas internacionales emergentes, como es el caso de los BRICS –mencionados en el capítulo XII-, sino también en la creación de bloques regionales como la Unión Africana y la Asociación de las Naciones del Sud Este Asiático (ASEAN); y en el caso de América Latina, en la Unión de las Naciones del Sur (UNASUR) y en la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA). En algunos de estos casos, se proponen agendas alternativas y se generan así, espacios para pensar la política de forma diferente.

Sin embargo, la regionalización no es exclusiva de los gobiernos y de los Estados -ni tampoco se reduce a la discusión y a la firma de acuerdos comerciales que profundicen la integración económica de la región-, sino que implica una comprensión y un compromiso de la ciudadanía por la defensa y promoción de los bienes públicos regionales en un amplio espectro de temas que abarcan desde los

derechos humanos y la equidad social, hasta la preservación del medio ambiente, la prevención de conflictos armados y la construcción de la paz.

Ante este contexto, desde la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) se plantea la imperiosa necesidad de contribuir con el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de la región y generar un espacio de diálogo e intercambio, no sólo entre las OSC que trabajan en cada uno de los países y entre sí, sino también con todos los agentes involucrados en el proceso de Cooperación Internacional. Es de suma importancia que, además del fortalecimiento de cada sociedad civil nacional, articulada en torno a intereses específicos y sectoriales muy diversos -y en permanente interlocución con gobiernos y actores políticos tradicionales-, se desarrolle una sociedad civil regional alerta frente a los problemas y desafíos en materia de cooperación.

De este modo, se podrán plantear y compartir estrategias de abordaje de las cuestiones referidas a la Cooperación Internacional al Desarrollo, tanto hacia adentro de cada país y a nivel regional, como en foros y conferencias internacionales.

La iniciativa apunta entonces a la construcción y consolidación de una voz articulada latinoamericana en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo, a fin de lograr incidir en las políticas de ayuda internacional y consolidar a las instituciones de la sociedad civil de la región. En este sentido, se pretende generar las condiciones para que los donantes que no operan en América Latina, comiencen a invertir en su desarrollo a través de la generación de información y considerando a la Red de América Latina para la Cooperación Internacional (RALCI) como un interlocutor válido que garantice las nuevas inversiones en la región.

**Gráfico 38:** Esquema del proyecto de regionalización de RACI



Fuente: Elaboración del autor en base a información institucional.

<sup>32</sup> Retos y dilemas de la sociedad civil regional en América Latina y el Caribe: El difícil tránsito hacia la construcción de una ciudadanía regional. Autores corporativos: Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (canal). Autores personales: Serbin, Andrés (Autor/a), en línea en <http://www.global.net/iepala/global/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=1672&opcion=documento>, consultado el 15 de agosto de 2012.

Los beneficios de la acción colectiva son múltiples y van desde la posibilidad de compartir estrategias de abordaje en cuestiones referidas a la Cooperación Internacional al Desarrollo hacia adentro de cada país, hasta en un nivel regional, e incluso en foros y conferencias internacionales. En variadas oportunidades, las redes de OSC han jugado un papel instrumental en la ubicación de temas en la agenda global y han creado, por lo tanto, la conciencia y el capital político necesarios para empujar los problemas hacia delante.

Existen espacios formales para la participación de OSC que las redes regionales pueden aprovechar. Un ejemplo concreto de esto es la Cumbre de las Américas, que posee un rol de liderazgo en el establecimiento de la agenda política, mientras que la Organización de los Estados Americanos (OEA) transforma sus mandatos en contenidos específicos para sus varios departamentos e instituciones satélites. Este marco institucional interamericano conforma el área principal de interés para las redes regionales de OSC, básicamente porque las decisiones que se toman en este nivel influyen en el desarrollo general de los diversos asuntos de la región<sup>33</sup>.

Además, teniendo en cuenta que el proceso de políticas públicas en América Latina está ampliamente dominado por los gobiernos, la participación en estos espacios regionales facilitados por algunos gobiernos u otras organizaciones intergubernamentales es crucial si la sociedad civil quiere involucrarse en el establecimiento de agendas, y en la formulación y evaluación de políticas.

Existen una variedad de nuevos espacios a nivel global en los cuales la sociedad civil latinoamericana podría hacer incidencia. Luego de la firma de la Agenda de Acción de Accra, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico abrió a las organizaciones de la sociedad civil un grupo de trabajo sobre eficacia de la ayuda.

En la misma linea, hacia fines del año 2011 se celebró el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en Busan, Corea, con el objetivo de analizar el impacto y efectividad de la AOD y establecer nuevos compromisos en pos del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En esta oportunidad, se estableció por primera vez un marco no vinculante para la Cooperación Internacional acordado entre organizaciones de la sociedad civil como participantes plenos e iguales, gobiernos socios, donantes tradicionales, cooperadores Sur-Sur, países BRIC (República Federativa del Brasil, Rusia, India y China), y donantes privados. El resultado del encuentro fue un documento que pretende ampliar los compromisos asumidos en la Declaración de Paris del año 2005 y la Declaración de Accra del año 2008, actualizándolos al cambio de paradigma en la cooperación internacional generado por el surgimiento de nuevos actores y nuevas formas de cooperación.

Todo lo expuesto plantea la oportunidad de generar un espacio que permita no sólo aumentar los flujos de interacción entre las OSC de los distintos países de América Latina sino también visibilizar a la sociedad civil de la región en el plano internacional.

<sup>33</sup> Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Tejiendo redes globales Manual para la incidencia política, en línea en [www.cippec.org/Main.php?do=documentsDoDownload&id=13](http://www.cippec.org/Main.php?do=documentsDoDownload&id=13), consultado el 20 de agosto de 2012.

# Recapitulando para capitalizar: aciertos y desaciertos en el trabajo colaborativo

## XIV. Mitos y verdades del trabajo en red

Este capítulo ha sido desarrollado por Carlos March, Secretario General de la Confederación de la Sociedad Civil.

### Redes, espacios de acción estratégica o de declamación hipócrita

Los latinoamericanos en general son personas exitosas en lo individual que producen grandes fracasos colectivos. Su ADN es un cóctel individualista que conecta culto al personalismo, egocentrismo exacerbado, soberbia intelectual, donde la arrogancia se convierte en estrategia, la conveniencia personal en táctica y la desconfianza en contexto. Esta combinación, obviamente, no puede promover espacios colectivos estratégicamente articulados y consistentemente integrados. Es por ello que resulta habitual comprobar que para muchos referentes sociales el límite de la escala de un espacio colectivo sigue siendo el proyecto propio.

Hay varios factores que atentan contra la conformación de redes o espacios conjuntos, los que a continuación se plantearán desde un enfoque de desafíos de cambio de las lógicas imperantes.

*Miopía estratégica:* por lo general las redes se convocan a partir del valor de lo que implica estar juntos o de acordar los ejes de una agenda temática compartida. No se realiza un análisis estratégico profundo para identificar cuál es el valor que agrega un espacio colectivo a la agenda social y a la sociedad misma. Sin una táctica definida en cuanto al valor agregado, el hecho de estar juntos termina en rejunte y las coincidencias programáticas terminan siendo agendas retóricas cuando no, monólogos paralelos.

*Ceguera táctica:* existe una percepción sobre los espacios colectivos como lugares donde las organizaciones y la incidencia sobre las causas que impulsan se diluyen en lugar de potenciarse. Esta percepción puede que sea alimentada por las organizaciones donantes, que si bien desde el discurso, promueven las articulaciones, en los criterios para analizar OSC y en los estándares fijados para evaluar iniciativas, definen rubros que en lugar de potenciar alianzas, generan tendencias a la construcción unilateral de agendas y planes de acción.

*Carencia de inteligencia emocional y social:* la ausencia de estos conceptos analizados profundamente en sendos libros por Daniel Goleman<sup>34</sup> dificulta la formación de vínculos de calidad entre los miembros de una red. La falta de inteligencia emocional y de inteligencia social impiden que en los espacios colectivos se interprete a la divergencia como un elemento natural de la diversidad que debe asumirse como la materia prima para la construcción de convergencias.

*Agenda oculta:* este es el factor que esconde en la fachada de la retórica de la articulación, la declamación hipócrita de miembros de un espacio colectivo que justifican su participación en la creación de sinergias y la potenciación de agendas compartidas, cuando en realidad operan para servirse de las potencialidades que genera una red para beneficiar a su propia organización o estrategia.

*Inteligencia egoísta:* la agenda oculta se genera desde la inteligencia egoísta. Esta construcción de pensamiento ignora el concepto de cuidado mutuo, necesario para que un espacio se construya al ritmo del más lento y los que más pueden fortalezcan a lo que menos capacidades poseen. El pensamiento egoísta se sirve de los beneficios colectivos para hacer fuerte a la propia organización y de esta manera, aumenta la brecha entre las organizaciones débiles y las poderosas. La contracara de la inteligencia egoísta es la inteligencia altruista, la que se construye colectivamente a partir de crear las condiciones de factibilidad para que todos puedan acceder a oportunidades.

*Monopolio del consenso:* una lógica que impide muchas veces la consolidación de espacios colectivos y restringe significativamente la amplitud de la diversidad es la búsqueda permanente de consensos, lo que exige estar de acuerdo en la meta y en la estrategia para llegar a ella. La alternativa de buscar convergencias es una opción que permite acordar objetivos compartidos, pero el poder alcanzarlos posibilita el desarrollo de distintas estrategias, respetando las particularidades de cada organización y encontrando los complementos que enriquecen las causas perseguidas y promueven el empoderamiento de los miembros de la red.

*Obsesión del poder real:* las organizaciones tienden a mostrar sus capacidades y recursos desde un inventario de poder real que puede ser diferencial frente a otras OSC, pero resulta insignificante frente a las ambiciosas misiones que se proponen y ante los actores sociales que pretenden doblegar o convencer. Por ello, podemos afirmar que, para transformar la sociedad desde organizaciones sociales, cuanto más difuso es el poder, más concreto es el impacto. Una red no debe ser evaluada desde la lógica de poder real, sino desde la del poder difuso, es decir, un espacio que potencia la generación de oportunidades propias administrando capacidades ajenas y colectivas. El beneficio del poder difuso radica en que al no ser propio ni tangible, no puede ser identificado ni neutralizado. Expresiones de poder difuso para la construcción de incidencia son los voluntarios, los medios de comunicación y por supuesto, los espacios colectivos.

<sup>34</sup> Autor, psicólogo, periodista científico y consultor gerencial conocido como el creador del best-seller "Inteligencia Emocional", en el cual argumenta que las competencias humanas como auto-conciencia, auto-disciplina, persistencia y empatía, tienen más consecuencias en la vida de la persona que el coeficiente intelectual.

Está dicho: *si querés hacerlo rápido, hazelo solo; si querés llegar lejos, hazelo en red.* El camino para construir redes y espacios colectivos que potencien el impacto de sus miembros y agreguen valor a la sociedad pasa por transitar la correcta estrategia sinérgica, la adecuada táctica colectiva, la inteligencia social, la agenda común, la inteligencia altruista, la convergencia, la calidad de vínculos y el poder difuso. Cualquier otro camino se convertirá en un atajo hacia el individualismo o en el callejón sin salida de la declamación hipócrita.

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) es un espacio colectivo paradigmático donde sus miembros han establecido de manera precisa contenidos para los tres elementos que requiere el diseño de toda arquitectura social: identidad, que se logra desde la sinergia basada en la calidad de vínculos de sus miembros sumada a la apertura calculada para incorporar diversidad; perfil, definido en mensajes claros, posiciones determinadas y formas de abordaje firmes; estrategia, mediante la cual se fija el valor social que agrega el espacio y al mismo tiempo, se precisan las particularidades y su valor distintivo. RACI es un espejo al cual debería mirarse la sociedad civil organizada.

## XV. La importancia de las alianzas

Este capítulo ha sido desarrollado por Mariano De Donatis, Senior Global Stakeholder Engagement & Regional Outreach Officer, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.

### De la fragmentación a la interdependencia consciente: un camino necesario

Operamos en un contexto local y global donde la sociedad civil, como motor de cambio y participación ciudadana, es más necesaria que nunca para superar los desafíos que enfrentan las sociedades<sup>35</sup>. Pero es también un momento crucial para pensar cómo las organizaciones de la sociedad civil (OSC) van a continuar siendo relevantes en escenarios donde la capacidad de movilizar y generar incidencia parece acotarse mientras otros actores van ocupando de manera creciente espacios de poder.

Los retos a los que se enfrenta la sociedad civil son complejos y requieren de maneras más sofisticadas de articulación entre las organizaciones, para ganar fuerza como colectivo social y ser capaces de influenciar a actores clave del sector público y privado, como así también movilizar a la ciudadanía. Los desafíos de las comunidades locales, sean estos de carácter social, ambiental o económico, son siempre complejos y tienen una interconexión fuerte con dinámicas nacionales, regionales y globales, lo cual trae aparejado que a la hora de incidir sea necesario pensarse y trabajar desde un contexto más amplio que la propia situación geográfica o temática. Operar dentro de los límites de una organización se revela insuficiente; sólo mediante la articulación en red<sup>36</sup> se puede generar la legitimidad y la fuerza necesaria para impactar sobre dinámicas y actores que exceden en fuerza, extensión y recursos.

De manera interesante, estos desafíos se dan dentro de un mundo que se ha estructurado bajo una forma dominante de “sociedad red” (Castells 2000), operando así en un mundo hiperconectado e interdependiente. La “red” no es un canal de información, es una forma de organización social que impregna todas las esferas sociales: la manera de producir, generar conocimiento, relacionarse y ejercer poder. Lo que aquí es importante resaltar reside en el impacto que dicha estrategia tuvo a nivel organizacional, ya que los sectores más dinámicos constituyeron nuevos entornos cooperativos y vínculos de carácter horizontal, creando relaciones de alta flexibilidad y operatividad, de configuración variable y que funcionan como una red; es decir, son planas en jerarquías y lo importante es la interconexión entre los distintos nodos, ya que esa interacción genera valor.

Las organizaciones que han comprendido su interdependencia, las que la viven de manera consciente –sean ellas de cualquiera de los tres sectores– han creado entornos que convierten esta condición en una fortaleza: su capital social y la red, fuente de inteligencia colectiva, colaboración sinérgica y representatividad. Es así como la capacidad de impacto de cualquier organización no reside ya en su facultad de movilizar recursos internamente ni tampoco en sus habilidades técnicas, sino que se basa

<sup>35</sup> Los Estados, el sector privado y los sistemas multilaterales de gobernanza global han mostrado sus limitaciones a la hora de buscar soluciones de largo plazo a las recientes crisis económicas, sociales y ambientales que sufren las sociedades del norte y del sur.

<sup>36</sup> El concepto de red es utilizado de manera indistinta al de plataforma o coalición, describiendo así cualquier forma de articulación sostenida entre organizaciones, que mediante la construcción colectiva busque alcanzar un objetivo común.

en su capacidad de conectarse y movilizar recursos externos, generar representatividad y legitimidad mediante la articulación y la coordinación de acciones colectivas.

### Matrimonio por conveniencia

La interdependencia de las OSC es fruto de las condiciones bajo las que operan, si bien la motivación para operar en red puede responder a creencias y valores propios, su necesidad es externa y objetiva, trabajar sobre ella requiere aceptar que para que las OSC puedan incidir en políticas públicas y generar bienes públicos, necesitan acceder a recursos –materiales, conocimiento y legitimidad- que se encuentran fuera de sus límites y que, para alcanzarlos, necesitan generar vínculos que permitan “ampliar el espacio de lo posible”.

Numerosos estudios han demostrado el rol fundamental que cumplen las redes a la hora de incidir en políticas públicas (CIVICUS 2006, Waddell 2011). Durante los últimos diez años mediante su metodología del Índice de la Sociedad Civil, CIVICUS junto a sus socios, ha desarrollado numerosos trabajos sobre la capacidad de impacto de la sociedad civil en políticas públicas<sup>37</sup>. Los hallazgos a nivel global indican una relación muy fuerte entre la capacidad de incidencia y el nivel de organización de trabajo en red o coaliciones. Las plataformas nacionales o temáticas juegan un rol fundamental a la hora de influenciar a los gobiernos nacionales y a las organizaciones multilaterales, el capital social como sector define la capacidad de incidencia de una manera determinante<sup>38</sup>.

### De “soportando la convivencia” a “viviendo en sinergia”

Una relación sinérgica supone que el todo es superior a la suma de las partes. En estos juegos de articulación, el potencial que se crea es mayor que la sumatoria lineal de capacidades, por lo que se da entonces un proceso multiplicativo y no de mera agregación: la red expande el espacio de lo posible de manera colectiva.

Sin embargo, articular con otras OSC no siempre es sencillo y mucho menos comprende, en todos los casos, relaciones sinérgicas. El proceso de creación de espacios colectivos es trabajosa y requiere de una inversión para que funcione: generar vínculos de confianza, aprender a negociar y generar las condiciones para que lo anterior suceda de manera sustentable.

La interdependencia es estratégica, no operativa, y por tanto debe priorizarse internamente desde ese lugar. Los espacios de articulación no deben ser limitados a la coordinación o intercambio de información –donde se comparte pero no se construye, donde se suma pero no se multiplica-, deben ser plataformas de colaboración donde mediante una visión compartida se apuesta a un objetivo común superador. Salirse de una zona de confort –es decir fuera de la propia organización- implica

<sup>37</sup> Los diferentes reportes se encuentran disponibles en el sitio Web de CIVICUS: <https://www.civicus.org/en/news-and-resources/reports-and-publications/csi-reports>

<sup>38</sup> El rol de las plataformas nacionales y su importancia como instrumentos de incidencia sobre las políticas públicas ha sido el eje central del trabajo de Afinity Group of National Associations (AGNA), una red global de más de 60 plataformas nacionales coordinada por CIVICUS.

siempre un riesgo, y la acción de articular requiere de la capacidad de negociar y alcanzar acuerdos de manera continua. Si bien esto implica un costo, hay que operar sobre nuevos paradigmas para poder facilitar estos espacios colectivos –que no son gratuitos pero que son imprescindibles-, si es que de verdad se busca generar cambios profundos en nuestras sociedades.

### Independiente e interdependiente: dos valores posibles

El sector de la sociedad civil parece haber comprendido muy bien la importancia de la “independencia” ante los grupos de poder, sean estos del sector público o privado. Ser independiente se esgrime como un valor y como fuente de legitimidad, es decir como uno de los principales capitales con los que cuenta una OSC. Sin embargo, el valor de la interdependencia, la capacidad de articular, movilizar y generar acciones conjuntas es subvalorado y poco visible. A la hora de buscar valores que nos definen como sector, la interdependencia es poco apreciada revelando una limitación de visión sobre la que tenemos que reflexionar. Muchas veces se contraponen independencia e interdependencia y se anula la posibilidad de crear espacios de construcción colectiva, cuando en realidad se está hablando de dos dimensiones complementarias y no contrapuestas por definición.

Las OSC son actores políticos, implícita o explícitamente tienen cosmovisiones que determinan los valores sobre los que operan. No son un conjunto homogéneo, sino más bien un sector complejo por su diversidad y no conforman un espacio de refugio ético, ni por definición ni por esencia. Esto trae aparejado que no sea posible ni deseable la articulación con todas las organizaciones que dicen habitar el espacio de sociedad civil; sin embargo sí son necesarias acciones colectivas para poder alcanzar objetivos internos. Esta situación plantea la importancia de buscar socios, generar vínculos y consensuar acciones, ya que el aislamiento y el accionar fragmentado no son opciones eficientes. Muy posiblemente una de las habilidades que más definen a las OSC como actor –y determinan su relevancia real– sea la capacidad de articular y generar coaliciones, redes o plataformas que generen valor social. Se debe entonces invertir en más recursos y aunar esfuerzos para trabajar sobre las capacidades internas y las condiciones externas necesarias para alcanzar una interdependencia consciente y productiva.

### Conclusión

Si se acepta el contexto sobre el que operan las OSC, debería resultar indiscutible para cualquier organización del siglo XXI que aspire a generar impacto, que la gestión de vínculos de colaboración es de una importancia crucial, y que el único camino para superar los problemas de escala y eficiencia que enfrenta el sector requieren que las OSC se desarrollen de manera horizontal: expandiendo la capacidad de articular con otros actores de forma sostenida y sustentable. Sostenida en el tiempo y sustentable en cuanto a la calidad y profundidad de vínculos.

Las OSC son interdependientes, se necesitan para poder alcanzar sus objetivos internos. Una vez que son conscientes de esto, les toca generar las condiciones para poder desarrollar espacios que les permitan potenciarse, donde el todo sea mayor a la suma de las partes. Esto les demanda superar las maneras tradicionales de relacionarse, superar la mera competencia o las formas básicas de coordinación,

para alcanzar otras más sofisticadas de colaboración que sean capaces de generar valor y ampliar la capacidad de incidencia. Las organizaciones deben desarrollar las facultades necesarias para operar en conjunto, madurar por sobre sus mezquindades y miopías, o correr el riesgo de volverse irrelevantes, simples gotas y no olas, sin la fuerza ni la altura necesaria para hacer frente a desafíos complejos.

Las redes no son la panacea a todas las dificultades, son sólo una condición necesaria para abrazar la posibilidad de progresar en el camino hacia sociedades más justas y sustentables. Sólo si las OSC son capaces de apostar por su propio sector –trabajando en red y articulando–, podrán convencer al mundo de que son parte de la solución y no del problema.

## XVI. RACI: de la usina de recursos internacionales a la Cancillería de la sociedad civil

Este capítulo ha sido desarrollado por Guillermo Correa, Coordinador Ejecutivo de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).

Observar el proceso de formación, desarrollo y consolidación de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) me llena, por un lado, de orgullo y, por otro, me sigue despertando un profundo entusiasmo y planteando un gran desafío. En el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil argentina, muchos me han escuchado ya contar la historia del surgimiento de RACI; pero valga este apartado para los que se acercan a esta publicación con curiosidad por la experiencia de la red, y sin más datos que nuestro nombre.

Transitaban los inicios del año 2004, cuando me desempeñaba como Director de Desarrollo Institucional dentro de la Fundación Poder Ciudadano, Capítulo Argentino de Transparency International. Debo reconocer que siempre miré al resto de los directores de otras áreas con un poco de celos, ya que todos ellos, por estar encargados de empujar agendas temáticas - acceso a la justicia, promoción de la transparencia, entre otras- tenían la posibilidad de estar vinculados con otras organizaciones afines y en muchos casos, pertenecer - por los mismos motivos y por buscar los mismo objetivos finales - a redes nacionales e internacionales. Al ser en aquel entonces responsable de generar recursos -financieros, alianzas, oportunidades, etc.-, tenía una tarea más silenciosa, solitaria y con menos posibilidad de socializar mis frustraciones y ansiedades con otros, situaciones que genera un rol, cuando menos, indómito.

Mi primer gran aprendizaje respecto del valor del trabajo en red se manifiesta entonces a raíz de la necesidad y de la observación. Una gran amiga y colega, Pilar Arcidiácono, representaba en aquel entonces a Poder Ciudadano dentro de la red global de Transparency International (TI). Observaba cómo ella, cada vez que tenía una duda, que encontraba un obstáculo o una solución, rápidamente lo socializaba con sus pares internacionales a través de la red. Lo mismo sucedía en todas y cada una de las áreas dentro de la fundación; incluso más, generaban encuentros, reuniones y se impulsaban temas que hacían al beneficio colectivo. Otro espacio que me llamaba la atención y suscitaba curiosidad era el Grupo de Directores Ejecutivos (GDE), formado a tono personal por algunos de los máximos responsables de las organizaciones sociales más influyentes de la Argentina y, muchos de los cuales habían tenido un rol clave luego de la crisis del año 2001 en el país. En particular, había un rasgo que me parecía distintivo respecto de otros espacios: la posibilidad de intercambiar cuestiones que iban más allá de los roles institucionales, pudiendo contar con el otro, no sólo como colega, sino como amigo. Y esto claramente podía darse por la existencia de un factor básico: la confianza. Lo que hacía que ambas redes fluyeran, más allá de los traspies, era que junto con las naturales diferencias que existían entre las organizaciones y las personas, siempre había un marco superador y contenedor en el cual se desarrollaban estos vínculos: el del respeto mutuo y la empatía.

Otro ingrediente que generó masa crítica estuvo dado por mis propios intereses personales: las relaciones internacionales. Desde mi rol en el área de Desarrollo Institucional, había creado y acrecentado de manera geométrica los vínculos de Poder Ciudadano con embajadas, agencias de cooperación internacional, ministerios de relaciones exteriores, fundaciones privadas internacionales, organismos multilaterales, etc. Y esta pasión por generar puentes entre naciones y culturas, así como servir de articulador para acortar brechas y diferencias, estaban ya en potencia en mi ser.

Pero el cuadro no estuvo completo hasta que recibí el llamado de Federico Ricciardi, director ejecutivo de Fundación Desarrollar, y de Luz Santamarina de Fundación Compromiso, quienes me convocaron a un reunión para generar una mesa chica de organizaciones en las cuales se pudiera -en un marco de confianza-, intercambiar información y estrategias en lo que respectaba al acceso a la Cooperación Internacional. En ese momento, todos estos aprendizajes intangibles encontraron la posibilidad de plasmarse en una iniciativa concreta. Así, en marzo del año 2004, dimos comienzo con un grupo de amigos y conocidos, a las primeras reuniones de RACI –que aún no tenía ni siquiera nombre- para socializar alegrías, amarguras y aprender del otro, desde un rol de paridad. Otro componente que estuvo desde el principio fue el de la diversidad: a diferencia de las redes de las cuales participaban mis colegas de Poder Ciudadano, imaginé un espacio en donde nos complementáramos desde la pluralidad, no convocando a organizaciones sociales que hicieran lo mismo o trabajaran agendas similares, sino que fueran distintas pero que, en suma, abordáramos el abanico de las problemáticas sociales de la agenda del sector social argentino. Fue así entonces como el primer Grupo Promotor de 15 organizaciones tomó forma.

No pasaron sino 3 años cuando la red tuvo la necesidad de dar un paso más y pensar cómo poder plasmar todas las ideas y actividades que realizaba y quería realizar, creando una Coordinación Ejecutiva. La propuesta no tardó en llegar y debo confesar que me tomó por sorpresa, pero al mismo tiempo, planteaba un enorme desafío. Luego de muchas reuniones, horas, desencuentros y tensiones, definimos que la piedra angular de RACI debía ser la de crear un puente de conexión entre las OSC argentinas y las instituciones que formaban parte de su “ambiente”. Vislumbré entonces la posibilidad de combinar dos cuestiones: mis anhelos de estar conectados con otros que desempeñaran el mismo rol que y concretar mi idea de poder contribuir al fortalecimiento de la Argentina desde la generación de vínculos con el mundo.

El desafío no era menor: generar un espacio colectivo, diverso, que articulara intereses distintos, entre organizaciones y personas que no se conocían. La estrategia planteó un trabajo muy minucioso de escucha de las necesidades y expectativas de cada organización y de una construcción de lazos de confianza que funcionara como plataforma de potenciación de la agenda colectiva, dejando de lado la propia. Todo el tiempo mantuve la idea de aplicar aquella máxima aprendida en mis épocas escolares de “detectar el mínimo común denominador”. Claro está que ante la gran diversidad de las temáticas que las organizaciones desarrollaban, sus diferencias de tamaño, su ubicación geográfica y la antigüedad y/o juventud de muchas, en principio esta empresa parecía imposible. No sólo teníamos que afrontar la pluralidad de cualquier espacio colectivo - en principio divergente -, sino que se le agregaba a la incipiente RACI, el tópico -conflictivo si los hay- de la búsqueda de recursos financieros.

Aquí apliqué otra figura simbólica popular, y en las reuniones una y otra vez, repetía: *RACI busca un cambio de paradigma. No ocultemos que las organizaciones sociales competimos por recursos: aceptemos que, en definitiva si una organización obtiene un fondo o un apoyo, al final del día significa que mi organización lo pierde. Les propongo que pensemos en la imagen de una pizza. En la dinámica en la que estamos hoy, todos peleamos por comer la misma porción, lo que se propone acá es que, en vez de eso, hagamos fuerza todos juntos, para agrandarla y para que así, haya más porciones que alcancen para todos.* Buen simbolismo, pero de difícil aplicación. Muchos me decían “RACI busca un movimiento anti cíclico y contra sistémico, van a fracasar”. Por suerte –para mí y para RACI- la historia nos demostró que otra cosa era posible.

Con el diario de hoy es fácil contar la historia, pero cuando reflexiono respecto a qué elementos le permitieron a RACI germinar, pienso también en el momento coyuntural de la sociedad civil argentina – principios de la primera década del siglo XXI -como un factor interviniente aunque no determinante, por lo que no puede dejarse de lado en esta reflexión. Las organizaciones sociales en la Argentina venían de cumplir un rol importante ante la crisis de diciembre del año 2001 en el país, se habían conformado redes y espacios que buscaban mancomunar esfuerzos. Se identificó entonces, como consecuencia de este episodio, la importancia de estar vinculado con el otro. En este sentido, creo que RACI llega en un momento histórico en el cual, la madurez de las organizaciones de la sociedad civil argentina las mostró fériles y preparadas para dar y afrontar el esfuerzo de la construcción de espacios colectivos, que implican esfuerzo, recursos, dedicación y, sobre todo, paciencia. Adaptación, cambios y dinámica, que necesitan muchas veces -como me enseñó Carlos March- “caminar al paso del más lento, para asegurarnos que al menos, no perdemos a nadie en el camino”, aprendizaje que me impuse para ir en contra, incluso, de mis propios impulsos y ansias, en el afán de hacer y avanzar.

Otro factor que contribuyó en la consolidación de RACI, es el giro en la dinámica del comportamiento de algunos donantes de Cooperación Internacional en sus esquemas de financiamiento. Ya sea empujados por la búsqueda de aumentar el impacto y ser más eficientes en la asignación de recursos, o por la contracción y recortes que sufrieron en sus presupuestos, podemos decir que, en términos de las agendas de desarrollo internacional, en los últimos años las redes se pusieron de moda. RACI entonces surge en un momento donde había una oportunidad en la coyuntura interna –por el crecimiento y maduración del sector social de la Argentina–, en paralelo a la coyuntura externa, - por la necesidad de los donantes internacionales de tener un único interlocutor que le facilitara su conexión, comunicación y la agregación de demandas de las organizaciones de la sociedad civil -.

RACI ocupó entonces un espacio vacante, supo escuchar las demandas y transformarlas en acciones concretas y, desde la flexibilidad que da un formato de red, supo estirarse, contraerse, crecer y detenerse, aprovechando las oportunidades y las circunstancias.

Hasta aquí mis pensamientos, creencias y sensaciones de lo que fue la génesis y el desarrollo de RACI. Lo que sería interesante - a mi juicio- sería tratar de delinejar un trazo de potenciales líneas de acción a futuro. Cuando a veces me preguntan respecto al factor de “éxito” de RACI –a pesar de las dificultades y los desaciertos- pienso que la red tuvo, en sus inicios, buena lectura del panorama, es decir, realizó

una correcta decodificación de la coyuntura, lo que a su vez le permitió tomar decisiones acertadas y adelantarse a sucesos por venir. Fue esa “lente gran angular” la que le permitió posicionarse a la vanguardia en su tema y misión. Pero si hoy siguiéramos mirando la misma fotografía que en el año 2007, tendríamos la imagen de un mundo que ya no existe. Por eso, para que RACI pueda continuar a la vanguardia de los procesos colectivos, colaborativos y de alcance internacional, tendrá que recurrir nuevamente a la intuición, el *know how* y el capital social que ha acumulado en este tiempo, para no errar su percepción de la realidad y de lo que está ocurriendo en el mundo de hoy.

Aquel que crea que la crisis iniciada en los Estados Unidos de América en el año 2008 era una de “esas siempre cíclica” del sistema capitalista, se equivoca. Sus expectativas de que todo vuelva a la normalidad con seguridad se verán frustradas. El mundo cambió, y cambió para siempre. Estamos franqueando una transición hacia un nuevo paradigma en donde - al menos en lo que respecta a la Cooperación Internacional para el Desarrollo y el desarrollo de la sociedad civil - , el impacto será profundo. De todas formas, y siguiendo el natural instinto humano de la resistencia a los cambios, no todas las transformaciones radicales – porque un cambio de paradigma es eso - son negativas *per se* aunque sí implican un nuevo acomodamiento y ajuste de las dinámicas conocidas al momento. En este sentido, el que no entienda que la crisis del 2008 golpeó mortalmente a las tradicionales estructuras de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, a través de los recortes de presupuestos y programas, la reducción de personal, las rectificaciones de estrategia y re focalización geográfica, se quedará fuera del juego. Entender esta crisis implica no solamente que ante la caída de “donantes tradicionales”, habrá nuevos – como por ejemplo los BRICS, países que se perfilan en el escenario para suplantar a los primeros – sino también se trata de comprender que estamos frente a una reconfiguración en la escena internacional donde lo que está transmutando es, sobre todo, la forma y el rol que ocupan las organizaciones de la sociedad civil a nivel mundial. Continuar pensando que las OSC podrán estar sostenidas por “donaciones” de instituciones públicas o privadas internacionales, marca sino un sesgo, miopía para observar la realidad.

Dicho esto, considero que RACI debe estar preparada para adaptarse a un futuro cambiante y mucho más dinámico que el anterior, un mundo que aún no ha encontrado un rumbo definido. RACI fue vanguardia hace años porque identificó la importancia del “*si estamos juntos es mejor*”, de aumentar el impacto desde el trabajo colectivo, porque puso en valor “*que nos necesitamos los unos a los otros si queremos aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las personas*”. Pero hoy, con esto no basta. Están surgiendo nuevos actores y estructuras: ha llegado nuevamente la hora para que la sociedad civil utilice su ventaja comparativa de Tercer Sector para incorporar actores, articularlos y generar procesos de innovación a escala mundial. Considero que el esquema de financiamiento sobre el que están montadas hoy las OSC de la Argentina y América Latina no será sostenible por mucho más tiempo y, por eso, se hace imperativo un proceso de reflexión profundo que genere nuevos esquemas de financiamiento, considerando otras formas de vinculación para con el sector público y el sector privado. Las organizaciones sociales no tenemos representatividad pública ni generamos riqueza material de forma directa en las sociedades pero contamos con la capacidad de generación de valor en y para las comunidades con las que trabajamos y con la creación del capital social; ese es nuestro baluarte. Será entonces tarea y desafío para quienes estamos involucrados con el Tercer Sector, hacer

visible para la sociedad toda, cuánto valor agrega el accionar de nuestro trabajo, es decir, reflejar el valor del capital social al poder de las relaciones y conexiones.

RACI nació con el objetivo y el anhelo de mejorar la calidad y cantidad de Cooperación Internacional al Desarrollo que llegaba a la Argentina. El núcleo convocante era potenciar las oportunidades y posibilidades desde un espacio colectivo que decantara en un mejoramiento del acceso a los recursos que provenían de fuentes extranjeras. RACI fue vanguardia en esto, porque analizó la coyuntura y desenvolvió una estrategia en ese campo: por eso se convirtió en una **usina de recursos internacionales**. Hoy, varios años después, RACI continúa con el mismo potencial de crecimiento y expansión. Y lo sostendrá sí y sólo sí vuelve a tomar el pulso de la realidad en la que está inmersa, e incorpora un nuevo rol. Este rol va más allá de ser sólo una herramienta de gestión de recursos; es una función que debe capitalizar el lugar relativo que ha ocupado dentro de la sociedad civil argentina y latinoamericana. Ya no se trata de aquellas 15 organizaciones que se reunieron de manera espontánea, sino de una organización con más de decenas, con alianzas globales y programas de impacto regional. Claramente RACI ha transcendido su rol de usina de recursos internacionales y hoy se le demanda convertirse en la Cancillería de la sociedad civil.

RACI ha transcendido su rol de usina de recursos internacionales y hoy se le demanda convertirse en la Cancillería de la sociedad civil.

## XVII. Expectativas y frustraciones desde distintas perspectivas

En el presente apartado se busca recoger las impresiones y experiencias personales de distintos actores que han estado involucrados con la génesis, desarrollo y evolución de RACI.

A través de los artículos se podrá observar de qué manera distintas personas -ya sea desde roles institucionales o personales- aportaron a conformar lo que RACI es hoy. Se plantean visiones cronológicas, puentes y tendencias en las acciones de la red. Hay miradas posadas desde el punto de vista de la construcción institucional como así también algunas que hacen hincapié en la calidad de los vínculos y las personas detrás de las instituciones. Pero todas ellas recuperan el valor de la generación de sinergias y de la suma de las voluntades para alcanzar objetivos superadores de las agendas propias e institucionales.

A continuación se ordenan las contribuciones -de manera alfabética según el apellido de la persona que colaboró con esta sección- que buscan a manera representativa tomar como si fueran fotografías distintos ángulos y matices de la constitución de RACI.

### Aportes

» Alexis Estévez, Gerente de Área de Desarrollo Institucional de Asociación Conciencia

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) es un proyecto que excedió sus metas iniciales desde toda perspectiva. Su reconocimiento en el sector, sus líneas programáticas y su dimensión medida tanto en membresía como en capacidad operativa superaron todas las proyecciones. Es por esto que “en esta instancia de consolidación” es oportuno hacer mención de sus atributos iniciales – que se pueden considerar recursos dados-, sus logros más importantes y los retos que hoy enfrenta la organización, con una mirada hacia el futuro.

Desde su fundación, RACI se benefició de una serie de características que aún en la actualidad la distinguen de otras redes de OSC. Se destacó por la heterogeneidad en las temáticas abordadas por sus miembros así como por la especialización que los representantes de dichas organizaciones aportaron para generar un diálogo constructivo y la producción de documentos. Todo esto enriqueció la reflexión y el aprendizaje organizacional acerca de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

También diferenció a RACI el hecho de que el proyecto estuviera pilotado por una Coordinación Ejecutiva capacitada y dedicada. Un elemento que caracteriza a la organización *vis-à-vis* otras redes es el hecho de contar con un equipo especialmente conformado, liderado por una persona con reconocimiento en el sector, quien asumió los desafíos que significó la iniciativa.

Este marco, que aportó singularidad a RACI, se cristalizó en una red que creció en cuanto a magnitud de impacto y que fue adquiriendo mayor visibilidad. De esta forma, alcanzó logros que merecen ser

señalados. Uno de ellos ha sido la democratización de la información en materia de cooperación internacional. Los hitos más importantes en este aspecto fueron la elaboración de dos publicaciones: el *Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil* -que se trató de una guía acerca de lo imprescindible que resulta para una OSC orientar su financiamiento a la Cooperación Internacional-; y el *Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuente de recursos para las organizaciones de la sociedad civil* -que efectuó un registro exhaustivo de toda institución en el exterior con intención de financiar proyectos para el desarrollo en la Argentina-.

Como segundo logro, vale destacar las importantes instancias de incidencia que tuvo RACI en la comunidad donante. La red generó un diálogo directo con las OSC, destacándose especialmente por su impacto sustantivo en los “Desayunos de Donantes”, ciclo en el que los agentes más importantes de la Cooperación Internacional en la Argentina se reunieron con representantes de RACI a fines de obtener información estratégica para sus políticas. Estos procesos instados por la red tuvieron como resultado –por ejemplo- que los donantes publicaran de manera más abierta y clara las oportunidades de financiamiento disponibles.

En lo que respecta a su propia institucionalidad, RACI fue capaz de incorporar nuevas OSC con criterios que permitieron incrementar su diversidad temática y distribución geográfica. De esta forma logró cuaduplicar su cantidad de miembros -de 15 originales a 60 en la actualidad-, adoptando una metodología consensuada entre las OSC fundadoras que se plasmó en un reglamento desarrollado en conjunto.

RACI ha superado sus objetivos fundacionales para convertirse en un actor de referencia en el ámbito en el que se desempeña. Por esta razón, hoy es conveniente plantear una nueva hoja de ruta acorde a los desafíos del futuro.

De forma relativamente inmediata, como vía de crecimiento de la red, se podría considerar el desarrollo de una segmentación temática. RACI se ha dedicado en profundidad a la Cooperación Internacional como concepto general, siendo uno de sus méritos el haber alcanzado una discusión elevada por parte de actores muy disímiles. Hoy –desde esta óptica- es oportuno trabajar en los matices de la Ayuda Internacional para cada línea de financiamiento de manera específica. Es decir, no sólo desarrollar actividades y contenidos relativos a la Cooperación Internacional per sé para comenzar una labor en “Cooperación Internacional para proyectos de salud” o “para proyectos de educación”.

En el mismo sentido, surge como oportunidad su potencial de replicabilidad. Aquí la fórmula parece sencilla: *RACI ha tenido un éxito probado en nuestro país, cuya elegibilidad para fondos de cooperación internacional es decididamente reducida*. De repetir este modelo en un país con mayor flujo de fondos, el impacto, incidencia y relevancia del modelo será muy superior. Si bien esta afirmación puede ser cierta, los desafíos de la implementación serán importantes. Los tejidos sociales de cada país tienen matices imposibles de predecir sin antes realizar un profundo análisis de necesidades y una incorporación de los grupos de interés locales en el diseño e implementación del proyecto.

Por último, en el plano general, RACI tiene como desafío adecuarse a un momento singular de la historia global, marcado por nuevos paradigmas para el entendimiento político y social. A diferencia de transformaciones anteriores, la particularidad en este caso es que en lugar de existir una transición de poder, es de esperar que el siglo XXI sea uno en el que los recursos de poder acumulados tradicionalmente por los Estados se hallen decididamente más difusos. El mundo del mañana no es tanto uno en el que potencias emergentes le quiten hegemonía relativa a otras en un proceso de transición, sino uno en el que los Estados más poderosos del mundo tendrán probablemente menor cuota de poder relativo sobre los individuos, en una distribución más difusa<sup>39</sup>.

Los actores de sociedad civil como agentes sociales de elevado dinamismo adquieren en este escenario aún mayor relevancia; y en dicho marco de relación difusa, la acción de actores que conectan lo local con lo global ocupan un lugar estratégico como nexo para potenciar el desarrollo. Es importante que RACI haga valer los éxitos del pasado, pero aún más fundamental resulta que adecue su estrategia de intervención a un mundo que requiere nuevos lazos y vías de contacto, con nuevos actores relevantes, para que se transforme rápidamente a partir de renovadas relaciones de poder.

Finalizo este comentario con el deseo de que este esfuerzo de sistematización pueda dar lugar – inicialmente- a un incremento en la efectividad de RACI en nuestro país, con la certeza de que el éxito de la red es de beneficio para el desarrollo del tejido social en la Argentina; y en segunda instancia esperando que una replicabilidad del modelo en otras locaciones pueda generar impactos de la envergadura de lo realizado por RACI en estos años.

» Heidi Gómez, ex Consejero Político en la Embajada de los Estados Unidos de América en Buenos Aires durante el periodo 2006-2009

*Las apreciaciones expresadas en este artículo corresponden a su persona y no expresan necesariamente la mirada del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.*

¿Cuáles eran sus expectativas en relación a RACI y qué se imaginaba antes de comenzar a participar de este espacio?

La Red Argentina para la Cooperación Internacional es una de las más impresionantes fuerzas multiplicadoras con las que me he desempeñado. Primero aprendí del trabajo de la red cuando recibí una invitación a participar de uno de los Desayunos de Donantes co-organizado en la Residencia del embajador de Gran Bretaña en Buenos Aires. No sabía qué esperar, así que asistí a la reunión principalmente como una observadora. Lo que descubrí fue un energético y dedicado grupo de profesionales interesados en promover el desarrollo político, social y económico de la Argentina.

<sup>39</sup> Nye, Joseph: *The Future of Power*. Public Affairs, New York, 2011.

Heidi Gómez, quien fue Consejero Político en la Embajada de los Estados Unidos de América en Buenos Aires desde el año 2006 al año 2009. Las apreciaciones expresadas en este artículo corresponden a su persona y no expresan necesariamente la mirada del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.

Esa reunión fue la primera de posteriores encuentros en donde se reunieron donantes internacionales en la Argentina para profundizar la cooperación y coordinación, aprender sobre las prioridades de asistencia de los distintos donantes y compartir buenas prácticas y lecciones del trabajo realizado con organizaciones sociales del país. En las reuniones siguientes, todos los donantes aprendimos sobre las diferencias en las prioridades de la filantropía local y los donantes internacionales, lo que ayudó a muchos Agentes de la Cooperación Internacional a ajustar sus focos de apoyo para evitar duplicación en las agendas de trabajo. También colaboró a que distintos donantes internacionales conocieran proyectos y organizaciones exitosas que habían sido apoyadas por otros, para poder trabajar a futuro.

En ese entonces, RACI estaba compuesta por las 15 organizaciones no gubernamentales más prestigiosas y think tanks de la Argentina. Su misión es fortalecer la capacidad técnica de sus miembros y traspasar al resto de las organizaciones sociales del país y organizaciones de base sus mejores prácticas y conocimientos. Desde su surgimiento, RACI ha incorporado otras 60 organizaciones a su red.

¿Qué potencialidades consideraba que tenía RACI antes de empezar a trabajar con ella? ¿Cuáles considera que tiene en la actualidad?

Democracias fuertes requieren de una robusta sociedad civil. Cuando la Embajada de los Estados Unidos de América en Buenos Aires decidió organizar una Feria de ONGs que pudiera reunir donantes internacionales, fundaciones, embajadas y compañías norteamericanas con organizaciones sociales grandes y pequeñas de la Argentina, fue una decisión obvia realizar una alianza con RACI. Desde la Embajada norteamericana sabíamos que la Feria de ONGs se enriquecería con la experiencia, ideas y contactos de RACI. La iniciativa fue un completo éxito y remarcó la necesidad de asistir a organizaciones de base en su búsqueda de apoyo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

RACI rápidamente visualizó la oportunidad de desarrollar una alianza con la Embajada de Finlandia en Buenos Aires para publicar un manual que diera herramientas a organizaciones de base en cómo acceder al apoyo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo y lo hizo. El manual explica paso a paso cómo acceder a la Ayuda Internacional, cómo llenar un formulario y cómo escribir una propuesta. También ofrece experiencias exitosas en la búsqueda de apoyo internacional de las 15 organizaciones fundadoras de RACI. Luego, la Coordinación Ejecutiva creó el Directorio de Cooperación Internacional que ofrece una lista completísima de potenciales donantes de cooperación internacional para América Latina, que posibilita realizar filtrados, según los intereses y focos de cada organización social. Ambas publicaciones muestran el compromiso de RACI en promover el acceso a la información. Están escritas en español y pueden descargarse gratuitamente de su sitio Web, de la sección Recursos para ONG.

¿Cuál es su opinión acerca del proyecto de difundir el modelo de RACI en otros países, principalmente de la región?

Uno de los grandes desafíos en miras a la filantropía global es la competencia por recursos financieros. Lo que hace a RACI un modelo exitoso y potencialmente replicable en otros países es que la fortaleza de su red se basa en la colaboración y no en la competencia. Soy optimista respecto del equipo de RACI

y de sus capacidades creativas y emprendedoras, como así también de su pensamiento estratégico para aumentar la escala del modelo RACI y expandirlo a todo el continente.

#### ¿Cuáles cree que son los principales desafíos de RACI?

Un desafío actual y pendiente de todos los actores en miras a la filantropía es el cultivo de la “nueva generación de donantes”. Según el Millenial Impact Report, los donantes más jóvenes se ven a sí mismos como voluntarios cuando pasan la voz en redes sociales como facebook, twitter o pinterest. Muchas ONG han capitalizado este fenómeno -denominado “micro-voluntariado”- desarrollando infográficos que presentan información en un formato sencillo de lectura que estimula a las nuevas generaciones a compartir el mensaje con su familia y amigos. Mas allá del entusiasmo que genera esta nueva forma de participación social, es muy difícil por lo general transformar este tipo de participación en dinero de donaciones. En un reciente webchat llamado “Cómo buscar jóvenes aportantes usando las redes sociales” esponsoreado por philanthropy.com, Peter Panepento<sup>40</sup> destacó que “las mejores estrategias de redes sociales mezclan conversaciones **online** con interacciones **offline**. Si las organizaciones sociales son capaces de encontrar la forma de trazar puentes entre sus **seguidores** y amigos para transformarlos en voluntarios de la organización o que visiten el sitio Web de la organización, o participen de un evento, la organización social ha creado una chance más grande de construir una relación de largo plazo. Como el Millenial Impact Report muestra, RACI *debe desarrollar un menú de opciones para que los potenciales voluntarios se sumen a apoyar las causas, incluyendo proyectos de voluntarios de una vez, oportunidades de realizar voluntariado con amigos y familia, y roles de liderazgo que utilicen las capacidades profesionales de los voluntarios*. De esta manera, RACI impulsará y cultivará la nueva generación de filántropos.

---

» Mariana Lomé, Coordinadora del Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro en la Universidad de San Andrés.

#### Mi rol en RACI

Comencé a interiorizarme sobre lo que luego tomaría el nombre de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) desde mi rol como Directora Ejecutiva de la Fundación Compromiso. Nuestra directora de cooperación internacional participaba en un grupo informal, junto a sus pares de otras organizaciones, con el objetivo de intercambiar información, explorar la presentación de proyectos en conjunto y particularidades del rol que ocupaban en sus organizaciones -en paralelo, los directores ejecutivos de varias de esas organizaciones también nos reuníamos periódicamente-. Cuando esta persona salió de nuestra organización continuó asistiendo a las reuniones una pasante asignada al área. Pero los temas que comenzaron a surgir en el grupo requerían que participara alguien con capacidad para la toma de decisiones institucionales. Así que desde la dirección ejecutiva

---

<sup>40</sup> Peter Panepento es Assistant Managing Editor en The Chronicle of Philanthropy y de philanthropy.com, en Washington D.C.

comencé a formar parte de algunos de los encuentros. Creo recordar que un proceso similar se dio en algunas de las organizaciones de este grupo. En la etapa de consolidación de RACI, fui parte de la primera mesa ejecutiva que se conformó, hasta mi salida en Fundación Compromiso -dos meses antes de que culminara nuestro “mandato” en esa mesa-.

#### La formalización del proyecto

Cuando se consolidó RACI como un proyecto con independencia de las organizaciones del grupo informal y Guillermo Correa asumió su liderazgo, las reuniones tomaron aún más peso en cuanto a la formalización de la iniciativa.

En ese momento aparecieron algunos de los primeros aprendizajes interesantes, desde mi punto de vista, para tener en cuenta en este proceso de sistematización:

- La decisión consensuada de que quien asumiera la coordinación de la red fuera alguien que no trabajara al mismo tiempo en alguna de las organizaciones participantes. Esto se definió así para garantizar la independencia de esta persona con respecto a posibles “favoritismos” en el acceso a oportunidades que pudiera generar si pertenecía al mismo tiempo a una de las organizaciones.
- La decisión de que la red no tramitara una personería jurídica para sí, sino que fuera un proyecto incubado por alguna de las organizaciones de la red. Esto implicó un mensaje muy claro de que RACI no se convertiría en un competidor en sí mismo para las organizaciones miembro, o que sus decisiones se volvieran autónomas con respecto a sus representados.
- La necesidad de que tuvieran que involucrarse los directores ejecutivos de todas las organizaciones -que pasaron a ser los “miembros fundadores”- en la aceptación del primer fondeo con que contó la red -Fundación Avina-. Esto originó bastante movilización y trabajo entre las organizaciones ya que de alguna forma puso de manifiesto las diferencias en la maduración de la estructura organizacional de cada una para la toma de decisiones; y el rol y la importancia asignada al tema de la Cooperación Internacional en cada una de ellas.

#### La institucionalización de RACI

Transitados estos primeros pasos, en los que de alguna manera creo que fue fundamental el vínculo de confianza que existía entre la mayoría de los directores ejecutivos -quizás inferior a la que se había generado en el grupo de responsables de cooperación internacional-, comenzó la etapa de darle a RACI una forma institucionalizada de trabajo: reglamento, pautas de acción y plan de trabajo. En esta fase aparecieron nuevos hitos en la maduración del proyecto, fundamentales a tener en cuenta en un proceso de adaptación a nuevos contextos:

- El código de ética, el reglamento y las pautas de trabajo se fueron generando con un gran involucramiento de la coordinación de RACI y contó con mucha dedicación por parte de algunos directores ejecutivos de las

organizaciones miembro -de aquellas que no contaban con un director de desarrollo o de cooperación- y de referentes en este tema en aquellas organizaciones en las que este rol tenía capacidad para la toma de decisiones. En el caso de los directores ejecutivos -por lo que recuerdo de mi experiencia y de otros colegas-, el tiempo dedicado era un tiempo totalmente por fuera del tiempo institucional de cada uno.

- El tema clave en esta instancia fue la dificultad para establecer un sistema para la toma de decisiones que resolviera con un costo -en tiempo y esfuerzos- razonable los temas en los que no se podía generar un consenso.

- Luego de una etapa muy desgastante con respecto a esto, se conformó una mesa ejecutiva chica, para que la coordinación de RACI pudiera consultar y tomar decisiones rápidamente sobre temas que sino se perdían en intercambios inconducentes.

- Por supuesto, la elección de los miembros de esa mesa también generó conflictos, pero entiendo que finalmente este mecanismo fue aceptado y se pudo avanzar mejor.

- En esta etapa, la diferencia en el nivel de profesionalismo y la capacidad delegada para la toma de decisiones de los representantes de las instituciones continuó siendo un tema que demandaba mucho tiempo y marchas y contramarchas. Aquí señalaría una recomendación para procesos similares: un espacio de formación para el liderazgo de las organizaciones miembro, para que puedan fortalecer la gestión de la delegación y la representatividad de quienes formen parte del grupo de trabajo.

#### El impacto de RACI

A lo largo de mi participación en RACI, detecté los siguientes impactos positivos:

- La inmediata identificación por parte de los cooperantes de un espacio representativo con el cual dialogar en el escenario heterogéneo y fragmentado de las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país.
- Donantes privados, organismos estatales y otras instituciones también encontraron en RACI el acceso a un espacio que, sin arrogarse una representación absoluta, podía dialogar en representación de 15 organizaciones líderes en nuestro país.
- Se estrecharon vínculos entre organizaciones, que derivaron en proyectos en común.
- Se generó una gran expectativa en otras organizaciones por pertenecer al espacio -¡aunque a veces quienes ya estábamos en él no lográbamos dimensionar el valor percibido que le asignaban!-.

Hoy, desde afuera, percibo:

#### · Como impactos positivos:

- El crecimiento y la consolidación del proyecto.
- La visibilidad y la calidad de los vínculos de RACI con cooperantes, donantes locales y organismos en general.

· **Como desafíos:** (quizás por falta de información al respecto)

- El grado de pertenencia que sienten las organizaciones que se incorporaron en años posteriores.
- El manejo de la percepción de algunos miembros y otras organizaciones de RACI como competidora por fondos locales, así como su inclusión como socio en presentaciones a la Cooperación Internacional en algunos proyectos de miembros que compiten con proyectos de otros miembros, obviamente en desigualdad de condiciones.
- La falta de un documento que evalúe la calidad de la inversión de la Cooperación Internacional en la Argentina, financiado con fondos propios -surgidos del aporte de los miembros-, que permita un índice de seguimiento independiente del tema.
- La importancia de que el equipo coordinador alcance el nivel de seniority de quien hoy ocupa la coordinación general.

» Vanina Mona, integrante del Área de Desarrollo y Gestión Institucional del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)

La participación del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) en la conformación de RACI se enmarcó dentro de un contexto caracterizado por la falta de información unificada y disponible en "tiempo real" de oportunidades de cooperación y la desarticulación existente entre las organizaciones sociales de la Argentina. Esta situación ponía en evidencia la carencia de un canal de comunicación unificado y fluido con diferentes agentes vinculados a la Cooperación Internacional.

El CELS, organización que trabaja en la protección y promoción de los derechos humanos desde 1979, nació con una visión internacional de su trabajo. Desde su creación en tiempos de la última dictadura militar argentina, se planteó como estrategia fundamental de intervención el uso de espacios internacionales para la defensa y promoción de los derechos humanos. Ello incluía la búsqueda de solidaridad internacional, con el objetivo de visibilizar y conseguir apoyos para frenar las graves, masivas y sistemáticas violaciones a los derechos humanos que se estaban cometiendo en nuestro país, así como también la denuncia ante los sistemas internacionales de protección de los derechos humanos.

Desde aquella época, y a partir de 1983 en un contexto de democracia, los abordajes, las estrategias y las prioridades del CELS se fueron transformando, pero esta visión siguió permeando todo el trabajo. En un contexto como el descripto, la vinculación con distintos actores de la Cooperación Internacional ha sido sumamente relevante para nuestro trabajo. Al mismo tiempo, hemos priorizado incidir en sus respectivas agendas para lograr una visión conjunta con diversos donantes internacionales sobre las necesidades y las estrategias pertinentes para hacer frente a las graves violaciones de derechos humanos que ocurren en el país.

A mediados del 2000, la Argentina se encontraba en una fase de crecimiento social y económico,

luego de la profunda crisis sufrida en el 2001. Si bien este dato revelaba una situación futura mucho más prometedora, persistían y aún persisten, indicadores que dan cuenta de los múltiples focos de vulnerabilidad social, económica y política.

En ese momento, emergió la necesidad de ampliar la mirada sobre las estrategias de mayor colaboración y articulación entre las organizaciones sociales para influir en las relaciones con los Agentes de la Cooperación Internacional y clarificar las percepciones sobre hacia dónde encaminar el trabajo conjunto. Asimismo, se trató de poder construir un espacio de reflexión, de intercambio de experiencias y de generación de información confiable sobre las distintas problemáticas que persisten en la Argentina y para las cuales la Cooperación Internacional colabora en su resolución a través del aporte de recursos económicos, humanos y técnicos.

En este sentido, 15 organizaciones con una vasta trayectoria de trabajo en sus respectivas áreas temáticas se autoconvocaron para poner en práctica lo dicho precedentemente y tratar de dar respuesta a las necesidades identificadas. A lo largo de los últimos 8 años, el camino transitado como red no ha sido fácil ya que tuvimos que lidiar en principio con los constantes fantasmas sobre si compartir información o no con otras organizaciones que podrían “competir” por fondos y, de este modo, enfrentarnos al probable hecho de “perder oportunidades” valiosas de financiamiento.

Estos fantasmas son muy comunes, más si tenemos en cuenta la dificultad de acceder a fondos en un país que no se cataloga como receptor prioritario de financiamiento por parte de la Cooperación Internacional y, por otro lado, dada la gran heterogeneidad de organizaciones que se disputan esos mismos fondos.

En su momento, el CELS apostó al potencial de esta iniciativa de convertirse en un espacio de provisión de información y de diálogo conjunto que diera lugar al desarrollo de capacidades y recursos de las organizaciones participantes, creando un círculo de confianza que permitiera derribar la lógica competitiva imperante. Creemos que esto en gran parte se ha logrado y algunas organizaciones, incluso, han presentado proyectos conjuntos, lo cual habla de la maduración institucional de los socios y la visión de una ganancia mayor e igualitaria al trabajar en red, modalidad que multiplica el impacto de todas las acciones.

Además, tuvimos la expectativa de que RACI se constituyera en un interlocutor clave con poder de incidencia en la agenda política de la Cooperación Internacional para promover un mayor aporte de recursos internacionales basado en las necesidades reales de nuestro país. Creemos que este es un desafío pendiente que todavía requiere una mayor alianza estratégica entre las organizaciones sociales que formamos parte de RACI, que trascendió los 15 miembros fundadores y se erige hoy sobre una base de 60 instituciones diversas entre sí, pero con un objetivo claro de contribuir a la transformación social de la Argentina.

La conformación de RACI requirió del desarrollo de acciones sobre múltiples desafíos locales y organizacionales. Esta situación merece que le prestemos atención en el tiempo venidero pues, las

coyunturas se modifican permanentemente y a ritmos acelerados, presentando nuevos escenarios locales, regionales y globales que deben ser aprovechados.

» Federico Ricciardi, Director Ejecutivo de Fundación Desarrollar Argentina.

RACI nace como un encuentro de referentes institucionales del área de cooperación internacional o, al menos, éramos aquellos encargados de realizar esa tarea en nuestras respectivas organizaciones. Un espacio absolutamente informal donde prevalecían dos características fundamentales: la primera estaba dada por el marco de confianza existente en las reuniones, ya todos nos conocíamos o sabíamos quién era la otra persona y la necesidad de presentación era casi nula. La segunda característica era la libertad con la cual los participantes interactuaban ya que si bien existía una suerte de agenda u orden del día, nadie suponía que eso era una limitante.

Durante este corto aunque fructífero período, se definieron sistemas de articulación razonables y auto-regulados, no eran necesarios códigos de convivencia ni una instancia coordinada que contribuyera a articular la conversación entre los miembros. Claro que también, en ese contexto, la red permanecía oculta al resto de la sociedad civil y no podía pretender influir, al menos dentro de un contexto formal, en las decisiones que tomaban los Agentes de la Cooperación Internacional.

Después de algunos meses de mantener este esquema de funcionamiento los encuentros se fueron formalizando. La primera gran decisión fue entender que los que estábamos sentados en esa mesa no respondíamos como individuos frente a la red sino que éramos representantes institucionales que podíamos fortalecer nuestro trabajo articulándolo de una forma más organizada.

Quizás, junto a este cambio de paradigma funcional, también lo acompañó un notable acercamiento de la Cooperación a las instancias de trabajo en red. Frente a los esquemas tradicionales de cooperación segmentada por temáticas, pero agrupando el trabajo en forma de mosaico, se percibió un creciente interés de los donantes en apoyar acciones articuladas entre la Sociedad Civil. Si bien esta forma de trabajo siempre fue valorada y apoyada por la cooperación, durante los últimos diez años se muestra en constante crecimiento.

Se inició entonces una nueva etapa, una articulada por una coordinación ejecutiva que evidenciaba tres desafíos que aún continúan vigentes: la ponderación de demandas de los miembros, la jerarquización de sus problemas e intereses, y la necesidad de la coordinación de mantener una agenda propia. La Coordinación Ejecutiva debe, por un lado, responder a múltiples y a veces contrapuestos reclamos y, por el otro, atender cuestiones institucionales.

Analizar la construcción topológica de una red no resulta ser un trabajo menor. Si leemos el viejo eslogan ciberpunk donde asegura que “bajo toda arquitectura de información se esconde una estructura de poder”, podemos entender que la forma en la cual se agrupan los miembros de una red y los medios

por los cuales se comunica, toma decisiones, genera acuerdos y dictamina el flujo informativo es clave para saber cuál es el grado de operatividad funcional que la misma puede llegar a tener. La topografía de una red nos permite detectar automáticamente la lógica organizativa de la misma. En los esquemas descentralizados –correspondientes a la primera etapa de RACI– sabemos que no hubo un coordinador y que todos los miembros participaban pero la capacidad de trabajo, crecimiento y apertura a otras organizaciones era muy limitada.

El giro de la red hacia un esquema centralizado sirvió para dinamizar el trabajo de las organizaciones, permitió hacernos de información de enorme valor y realizar actividades impensables en la etapa anterior. Sospecho que un enorme desafío de RACI para los próximos años es hacer el intento de modificar su lógica centralizadora migrando lentamente hacia esquemas de red distribuida donde sus miembros se agrupen de la misma forma que sus intereses particulares pero aglutinados bajo un interés común.

De este gran desafío se desprenden inquietudes necesarias que constituyen el grueso de las decisiones que la red tome en los próximos años: incorporación de más miembros, esquemas viables de sustentabilidad, mecanismos de toma de decisiones, constitución de órganos de gobierno, flujos de información, entre otros.

Un error recurrente en ciertas plataformas de organizaciones es la competencia del órgano centralizador con sus propios miembros. Por ahora, esto no resultó ser un inconveniente en esta red en particular pero el crecimiento exponencial del número de organizaciones miembro puede despertar este conflicto en un futuro.

RACI, ya alejada de esas situaciones que se generaban en sus comienzos donde todos discutían sobre la misma mesa, debe seguir incentivando el ingreso de nuevos socios; aunque esto genera la necesidad de repensarla y de evaluar los mecanismos de entrega de servicios, de evaluación de resultados y los protocolos de interacción entre los miembros.

George Bernard Shaw afirmaba con su usual ingenio que si hay dos personas y que cada una tiene una manzana y la intercambian, cada una de las personas seguirá teniendo una manzana. Pero si dos personas tienen una idea cada una y deciden intercambiarlas, entonces, las dos personas tendrán dos ideas. El problema que no advirtió el escritor dublinés es que no siempre es fácil encontrar dos personas con ideas intercambiables en un contexto de rápido crecimiento.

El desafío de mantener baja la tensión entre una construcción vertical, que comúnmente se supone más eficiente frente a un tramo horizontal de organizaciones -que suele percibirse como más democrática-, es importante para los próximos pasos de la red en términos de crecimiento e impacto.

Las debilidades propias de RACI son las mismas que poseen la mayoría de las redes de todo el mundo, aunque quizás se acreciente un poco en términos de lo sensible que resulta esta temática debido a la finitud de los recursos que persigue cada organización. Lo que podría menguar esta debilidad es

optimizar los flujos de información, lo que no significa necesariamente informar más, sino que se refiere a lograr mecanismos de interacción más acordes a los tiempos que vivimos y a las posibilidades que las nuevas tecnologías nos brindan.

Nadie que vea en perspectiva el trabajo de esta red podrá decir que el desempeño realizado y el camino recorrido fueron escasos. No creo que exista ninguna experiencia en nuestro país donde una organización, cualquiera sea, haya aglutinado la cantidad de oportunidades de cooperación para organizaciones sociales como RACI logró distribuir en los últimos años.

En lo personal, ser fundador de esta red me provoca un sentimiento de banal orgullo y no tengo dudas de que con la masa de prestigiosas organizaciones que conforman la red, el techo de crecimiento es lejano.

---

» Mariana Salem, integrante del Área de Desarrollo Institucional de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA).

Mi primer acercamiento a RACI fue cuando aún era un espacio de encuentro entre referentes de algunas organizaciones sociales que estaban preocupados por distintas problemáticas en un momento sumamente crítico de la Argentina, y ocupados en articular esfuerzos para generar y optimizar recursos que les facilitaran poner en acción programas capaces de comenzar una transformación real y sustantiva de una cruda realidad en nuestro país.

En sus inicios, la expectativa de los miembros de la red fue primordialmente lograr hacer visible a la Argentina como un país que precisaba del desembarco de Agentes de Cooperación Internacional dispuestos a invertir socialmente en el país -de allí, su nombre-. En este sentido, fue estratégico el posicionamiento de RACI como actor dedicado a la tarea de incidencia, representando no sólo a las organizaciones fundadoras, sino a la voz de la sociedad civil en su conjunto.

Hoy -8 años después desde sus orígenes y en el marco de un contexto nacional e internacional muy disímil- RACI sigue encarnando el mismo espíritu. Sin embargo, supo recorrer un camino distinto del de la arbitrariedad: lo hizo -y lo hace- profesionalizándose y orientando sus gestiones ejecutivamente; sistematizando metodologías de trabajo; identificando y compartiendo buenas prácticas; liderando espacios de incidencia; actualizando permanentemente el mapa de acción de las organizaciones sociales en la Argentina, y los movimientos de la Cooperación Internacional en el país y en el mundo; asumiendo una actitud proactiva en cuanto a la rendición de cuentas para con todos sus públicos; convocando progresivamente a un gran número de nuevas organizaciones sociales; y, por sobre todas las cosas, estimulando el involucramiento de todos los participantes de este espacio, e incentivando el intercambio de información e ideas.

Lo interesante de RACI no es lo que es o lo que hace, sino su fluir. Un fluir que se nutre de la

participación de sus miembros y que, por ello, no estuvo -ni está- exenta de debates constantes -que han llegado incluso a cuestionar el por qué de su propia naturaleza-. Algunas de estas vicisitudes se han despertado ante: la necesidad de RACI de obtener fuentes de financiamiento externo para realizar proyectos propios de gran valor para la red; la falta de personería jurídica y la consecuente dependencia de la organización respecto de sus OSC socias; la competencia entre organizaciones por los recursos escasos de la Cooperación Internacional en la Argentina; la imposición de objetivos de articulación entre las organizaciones socias -ya sean auto-exigidas o requeridas por los organismos de cooperación para el otorgamiento de financiamiento- o bien la expectativa de que pertenecer a RACI dará acceso automático a fuentes de financiamiento internacional, pudiendo reemplazarse así la labor de los recursos humanos propios de las organizaciones.

Lo anterior ilustra lo que por momentos fue causa de frustración y desgaste entre los participantes, y amenazas a la continuidad de RACI como espacio colectivo de representación. Pero el hecho de que estos debates sigan vigentes al día de hoy dan cuenta de que más allá de estas -o muchas otras- dificultades, la tarea de la red es reconocida y valorada, y que las organizaciones deciden seguir invirtiendo esfuerzos en sostener este espacio. Demuestran que aún en el diseño las organizaciones apoyan su desarrollo y consolidación, y que encuentran en RACI un espacio de representación no sólo frente a los Agentes de la Cooperación Internacional, sino también en el plano de la Sociedad Civil argentina.

Evitando una perspectiva exitista desde la cual puedan identificarse aciertos o fracasos, mi reflexión es acerca de RACI como un proceso, cuyo resultado más importante es haber alcanzado la legitimidad como actor social y haberse convertido en referente "de" y "para" la Sociedad Civil en la Argentina y de cara al mundo.

Algunos desafíos por venir -que, en realidad, ya han llegado- se basan en:

- Los esfuerzos realizados por RACI que están siendo replicados en otros países de América Latina deben transformarse en un bien regional, contribuyendo a la conformación de una sociedad civil regional que pueda dialogar en pie de igualdad con cada vez más actores del ámbito de la Cooperación Internacional.
- Las organizaciones sociales deben lograr una verdadera articulación entre sí; la lógica de la cooperación, que aún descansa en el plano de lo discursivo, debe comenzar a hacerse acción en el plano de lo real; ésta es la garantía que las organizaciones podrán ofrecer para optimizar toda inversión social y minimizar su riesgo. Es esperable que RACI acompañe activamente a este proceso.
- El crecimiento de las tareas de RACI, y la progresiva incorporación de organizaciones miembro a la red, trae consigo un incremento en los niveles de burocratización que aseguran el buen funcionamiento y desempeño de RACI; en este proceso de consolidación técnica, el desafío será lograr sostener y fortalecer el espíritu colectivo y democrático de la red, garantizando su legitimidad.

» Gabriela Sbarra, Coordinadora del Servicio de Enlace y Asesoramiento Local (SEAL) en la Argentina, Inter-American Foundation (IAF).

En las últimas décadas, el concepto de "red" se ha ido incorporando al lenguaje de aquellos que estamos involucrados en el trabajo con organizaciones de la sociedad civil. Desde los diversos enfoques de cada institución coincidimos, generalmente, en la percepción de que la articulación con otros actores, con los que compartimos nuestros escenarios, es sinónimo de consolidación de nuestros objetivos. La asociatividad debería ser parte de la cultura de las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, la puesta en práctica entre un grupo de instituciones y/o personas para que efectivamente se articulen en un espacio genuino de acción colectiva puede volverse un escenario complejo. Y más aún cuando entendemos que el desarrollo equitativo de nuestras sociedades, la promoción de bienes públicos, implica también la articulación entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Para lograr estas metas, se requiere de espacios asociativos. Pero no basta con que sean creados, deben ser legitimados por sus miembros. Cuando conocí a RACI, en sus inicios, percibí que las primeras quince organizaciones que la fundaron compartían la mirada de la asociatividad para lograr mejorar la relación entre la Cooperación Internacional y las organizaciones. Crear una red de trabajo seguramente no fue una tarea fácil, articular las relaciones de organizaciones con agendas diversas para enfocarse en el tema que los reunía seguramente tampoco. En este sentido, la potencialidad de la red era la 'potencia' del grupo y del equipo ejecutivo.

Construir un espacio asociativo, de intercambio y diálogo para "ser vínculo entre las OSC y la Cooperación Internacional" era parte de su misión. Desde la región podemos observar que la Cooperación para el Desarrollo había creado muchas instituciones, pero todavía no se habría podido comprobar concretamente su aporte al desarrollo de las comunidades. Evidentemente había una necesidad de repensar las relaciones. En sus inicios esta meta podía parecer un poco difusa, pensando en la generación de bienes públicos; sin embargo el trabajo y compromiso de los miembros y del equipo lograron demostrar la relevancia del tema en las agendas de las organizaciones, de los cooperantes y de los socios del sector. La red se consolidó como tal, ya no sólo por haber sido creada; sino por haber sido legitimada por sus miembros, por sus relaciones internas y por la interacción con otros grupos de OSC, con los cooperantes y otras instituciones públicas o privadas. Como bien dice Antonio Machado: "Caminante no hay camino, se hace camino al andar...". Y en este camino el espacio generado se fue conformando en un referente para la Sociedad Civil, seguramente no sólo para los temas de cooperación.

La meta de generar un vínculo, ciertamente necesario, entre la Cooperación Internacional y las OSC se logró exponencialmente en estos 5 años de trabajo de RACI. Evidentemente el equipo ejecutivo y las organizaciones miembro fundadoras fueron visionarias acerca del escenario de la Cooperación Internacional en la región. Podemos decir que entre sus logros han generado una plataforma de

diálogo virtual y flujo de información entre organizaciones donantes de cooperación internacional y las OSC que potencialmente podrían ser sujetos de cooperación.

Una de las fortalezas principales de RACI es haber creado un contexto organizativo innovador, un espacio asociativo de construcción de poder que expresa diversidad de voces de las organizaciones y la capacidad de manejarse en una realidad siempre cambiante. Tal vez uno de los desafíos a considerar para el futuro sea la ampliación de sus metas a temas más vastos que la relación con la Cooperación Internacional, así como la relación con el sector público.

Como alguna vez dijo Carlos March: "La Argentina es un país de éxitos individuales y fracasos colectivos", es por ello que luego de 5 años de trabajo y con 60 organizaciones miembro creo que podemos asegurar que RACI nos ha enseñado que los éxitos colectivos son el mejor camino para construir bienes públicos en las sociedades modernas. Ampliar este espacio más allá de las fronteras de un país es un nuevo reto que este grupo de visionarios se ha propuesto y que seguramente fortalecerá a la alianza con otras organizaciones de la región.

Hoy, que otros grupos de organizaciones de la región se encuentren pensando en generar espacios asociativos en sus países, es una excelente noticia para nuestras sociedades, seguramente el camino tampoco será sencillo y requerirá de un permanente esfuerzo para la consolidación del mismo. Sin embargo, la experiencia de RACI nos refleja que este camino es posible y que nos permitirá tender puentes regionales para contribuir a la generación de bienes públicos más allá de las fronteras nacionales.

---

» Mariana Spallato, integrante del equipo del Servicio de Enlace y Asesoramiento Local (SEAL) en la Argentina, Inter-American Foundation (IAF) y Directora de Proyectos de RACI durante el período 2007-2009.

Desde el primer momento, RACI ha significado un gran desafío que redundó -y continúa redundando- en grandes aprendizajes.

El privilegio de haber participado de algunos de los encuentros que se daban todavía en el ámbito más informal, y luego formar parte del equipo de la Coordinación Ejecutiva desde su creación, me permitió seguir de cerca su evolución. Hoy, a la luz del tiempo transcurrido, puedo afirmar que sin dudas y sin dejar de lado todo lo que aún queda por hacer y mejorar, RACI ha sido y sigue siendo una experiencia exitosa en su propósito -y un poco más allá-.

En primer lugar, destaco el coraje de las organizaciones fundadoras y de las personas que las representaban ya que, ante un panorama adverso, en vez de optar por el endurecimiento de la competencia, fueron capaces de entender que la acción colectiva y la cooperación eran lo único que les iba a permitir sortear las dificultades y potenciar su impacto. De esta forma, las organizaciones

fundadoras dieron inicio a un camino de apertura a algo que muchos promueven pero que pocos llevan a la práctica por diversos motivos: el alimentar y sostener un espacio de intercambio de un tipo de información que resulta sensible para las OSC y, más aún, en un contexto de escasez, como lo es aquella relativa a su financiamiento.

En segundo lugar, considero que fue todo un desafío y un aprendizaje que este grupo inicial de organizaciones, que en principio tenía una meta más inmediata como compartir experiencias e información relativa a la Cooperación Internacional, decidiera -no sin largos y enriquecedores debates- establecer una estructura que trabajara exclusivamente para la red. En este sentido, la creación de una Coordinación Ejecutiva fue un hecho crucial ya que le permitió explotar el potencial que esta red llevaba consigo desde su génesis y que a algunos les costaba visualizar por diversos temores o por la necesidad de atender cuestiones más inmediatas en un contexto adverso. Pero tal como lo demuestran las acciones y los logros alcanzados en este tiempo, sin dudas el proceso de institucionalización de la red ha sido una apuesta estratégica e inteligente, que ha posicionado a la organización no sólo como un interlocutor válido para la Cooperación Internacional, sino también como un espacio de referencia para la Sociedad Civil.

No obstante, los temores en torno a la existencia de una estructura institucional avocada en un cien por cien a las cuestiones de la red estaban fundados en diversas cuestiones, desde aquellos relacionados con el financiamiento de la estructura y la competencia que la propia RACI pudiera tener con sus organizaciones miembro en la búsqueda de recursos, o los riesgos que implicaba armar una estructura que luego las organizaciones no pudieran sostener, hasta aquellos vinculados con la toma de decisiones dentro de este espacio colectivo. Si bien llevó mucho tiempo -aún luego de que empezara a funcionar esta Coordinación Ejecutiva- superar estos temores y muchas de las crisis internas por las que ha pasado la red estuvieron íntimamente relacionadas con estos, también sirvieron como disparadores de cambio, adaptando procesos y estructuras a las necesidades que iban surgiendo. Es allí donde se puede observar en la práctica cómo el diálogo y los consensos han sido y son herramientas constitutivas de la red, que a su vez la consolidan y le dan permanencia, entendiendo a éstas como fundamentales para construir este tipo de espacios colectivos y heterogéneos. Si bien podían existir diferencias entre los intereses y las necesidades de sus participantes, siempre se antepuso el espíritu democrático y colaborativo en una plataforma donde todos sus miembros contaban con igualdad en términos de voz y voto, y donde era el mismo grupo el que motivaba la necesidad de mantener activo el intercambio de experiencias e información.

En tercer lugar, cabe mencionar sin entrar en detalles -porque afortunadamente han sido muchos los logros- las posibilidades que se fueron abriendo a partir del proceso de institucionalización. La Coordinación Ejecutiva sirvió a RACI como una herramienta para explotar e incrementar su potencial. Fue así como se estableció contacto con numerosas y muy diversas OSC de todo el país, fortaleciéndolas y en muchos casos acercándolas al terreno de la Cooperación Internacional -percibido como complejo- y brindando un espacio de intercambio y articulación entre OSC que iba más allá de la Cooperación Internacional. Muchas de estas organizaciones luego fueron sumándose al espacio enriqueciéndolo y haciéndolo más representativo del sector. RACI tuvo también desde un principio la virtud de compilar

y democratizar el acceso a la información relativa a oportunidades de financiamiento internacional, algo que parece relativamente simple pero que resultaba todo un reto en los comienzos. De la misma forma tuvo la capacidad de entender la lógica de los donantes internacionales y hacerles llegar las necesidades, percepciones, reclamos y sugerencias de las OSC y viceversa, apostando por una mejor comprensión entre las distintas lógicas de ambas partes, en pos de mejorar su trabajo. Y finalmente, la puesta en marcha de un área de investigación que diera sustento empírico a aquellas percepciones vinculadas a la cooperación y a la realidad de las OSC también fue de gran ayuda para impulsar nuevas iniciativas.

En síntesis, podríamos decir que en tan solo 5 años que han pasado desde que se inició su proceso de institucionalización, RACI ha alcanzado metas impensables para un espacio tan joven, sabiendo detectar y aprovechar distintas oportunidades, gracias al apoyo y algunas veces a pesar de algunos de sus miembros con más resistencia al rápido crecimiento. En este sentido, cabe remarcar que los rápidos crecimientos suelen presentar mayores riesgos, y es todo un desafío mantenerlos. Hoy RACI cuenta con más de 60 organizaciones socias y una Coordinación Ejecutiva compuesta por 9 personas de planta permanente, lo que la ha obligado a ir mutando en su estructura y en sus procesos, en paralelo al trabajo que se propone realizar. En cuanto a este último, como he mencionado más arriba, también se puede señalar que se han impulsado numerosas iniciativas con muy buenos resultados con su público objetivo: las OSC y los Agentes de Cooperación Internacional. Hoy, sin embargo, se suman también a sus destinatarios actores estatales y representantes del sector privado, quienes reflejan un fuerte interés por este espacio y dan muestra de la capacidad de apertura que tiene la red para estar atenta a nuevas oportunidades. Mi deseo es que éstas puedan ser capitalizadas para lograr procesos de transformación más profundos en nuestra sociedad, entendiendo que todos somos partícipes sumando nuestro aporte y que somos protagonistas del cambio.

---

» Dolores Sosa, integrante del equipo de RACI y responsable del área de Comunicación y Prensa durante el período 2007-2010.

Abrir espacios comunes en épocas donde suele abundar el individualismo y sentar las bases de otra lógica de trabajo es un compromiso y un aprendizaje que vale la pena celebrar.

Con una estructura de valores como la solidaridad, la responsabilidad y la transparencia surgió entonces la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) en el seno de un grupo de personas que buscaban mejorar la accesibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) con respecto al apoyo de la Ayuda Internacional. Fue así que, a fines de 2007, con la organización en pleno apogeo, comenzó a trabajar en el área de Comunicación & Prensa, cuando la Coordinación Ejecutiva de RACI llevaba sólo 6 meses de funcionamiento.

Ese lapso, breve en cuanto a tiempo material y extenso para todas las tareas que ya habían sido desarrolladas con contados recursos humanos, implicó un desafío a nivel profesional y humano. Se

trataba de generar un área en un espacio innovador que en principio perseguía generar un mayor intercambio de información y conocimiento relativo a las oportunidades de trabajo con la Cooperación Internacional, y establecer -así como también profundizar- el diálogo entre ambos actores.

Mes a mes, desarrolladores de recursos se reunían entonces -y aún lo hacen- para compartir información; intercambiar experiencias y procesos de trabajo; estar actualizados acerca de lo que ocurría con la ayuda proveniente del exterior: dialogar acerca de los éxitos y las frustraciones a nivel institucional sobre las experiencias en el campo del apoyo internacional, en un contexto donde la crisis económica y financiera provocó una reducción en la Ayuda al Desarrollo.

Desde el área de Comunicación, la participación en esos encuentros y en el trabajo diario que se realizaba, consistió desde sus inicios en la promoción de la democratización de la información y en la facilitación de su acceso, siempre en miras a constituir a RACI como una fuente 'sólida y fidedigna' tanto al interior como al exterior de la red.

Se creó una página Web, un newsletter elaborado con la ayuda de voluntarios extranjeros, se comenzaron a enviar convocatorias en forma sistemática, se diseñaron piezas de marketing y se trabajó para posicionar a RACI en los medios de comunicación, en una temática hasta el momento poco difundida y fuera de agenda. Todas actividades y materiales que no suelen escapar a cualquier área de comunicación, sólo que en este caso, al tratarse de una de las primeras redes en el país que se establecía para tender puentes entre las OSC y la Cooperación Internacional, y frente a la falta de recursos, generaba un desafío para un equipo joven.

Tal vez son esos mismos éxitos los que en un comienzo fueron los causantes de las mayores frustraciones: a la hora de realizar una búsqueda de oportunidades de cooperación, se encontraban dificultades como la descentralización de datos o la diversidad de idiomas en las que se hallaban; también influyó la falta de confianza entre las OSC para apostar al trabajo conjunto a la hora de compartir información; los escasos recursos para generar nuevas herramientas comunicacionales y facilitar el trabajo; entre tantos otros. Sin embargo, fueron frustraciones a corto y/o largo plazo que se capitalizaron en superaciones gracias a la insistencia de un trabajo integral de la Coordinación Ejecutiva y, por sobre todas las cosas, colaborativa; sin caer por ello en una visión facilista de lo que implicó y aún implica el desarrollo de trabajar en y desde la cooperación.

Con minuciosidad, cuidando cada detalle de las comunicaciones que se distribuían y los materiales que se creaban –vale destacar aquí a la creación como un concepto que deriva tanto del acto de producir como de la capacidad creativa del equipo de RACI-, atendiendo a las necesidades de las organizaciones, pensando nuevas ideas para brindar, y su vez, para mantener todo aquello que se generaba, eran situaciones que permitían sentir que el área avanzaba, con aciertos y errores, pero siempre 'haciendo' y trabajando con la idea de afectar, desarrollar y generar cosas buenas desde un ámbito colaborativo.

Hoy, en el quinto año de existencia de RACI, el área ha crecido exponencialmente y la organización pudo llevar adelante un nuevo sitio Web y un newsletter que permiten extender aún más la democratización de la información y la facilitación de su acceso -y hasta RACI ya tiene su comunidad en las redes sociales.

Pero es claro que el área de comunicación es uno de los productos que se generaron en el marco de una estrategia más grande: la de abrir espacios y procesos que sean anclas de intercambio y diálogo para transformar. RACI genera tejidos entre las organizaciones de la sociedad civil y la Cooperación Internacional, como así también entre ellos mismos y de manera transversal, compone plataformas de trabajo y se expande, con una apuesta de índole humana e institucional que conlleva el compromiso de trabajar en alianza.

## XVIII. Anexo metodológico

### ¿Qué se entiende por “sistematización” en este estudio?

**Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto** se planteó como el desarrollo de una sistematización del modelo de RACI. Pero la propia definición acerca de lo que implica “sistematizar” presentó, a la institución, un conjunto de interrogantes profundos: ¿Qué sistematizar? ¿Quién debe hacerlo? ¿Cómo sistematizar una experiencia en marcha? ¿Con quiénes hacerlo? Si bien estas preguntas son las que atraviesan a todo proceso de indagación de la realidad, en la sistematización como modelo de trabajo resultan cuestiones ineludibles.

En la investigación en general, la producción de conocimiento es un fin que no debe ser explicitado para que se lo considere legítimo. Sistematizar en este caso ha sido investigar, de eso no hay dudas, pero a la vez se la planteó como una instancia más, algo diferente a sólo indagar la realidad. Aquí experiencia, sujeto de práctica y conocimiento no han sido extensiones distintas. En el modelo de sistematización adoptado, la meta última fue la reconstrucción colectiva y participativa de la “experiencia” y los “saberes” de RACI para la construcción reflexiva y crítica de conocimientos sobre los procesos que dieron como resultado el presente de la red como institución. Sin embargo, reconstruir, construir y/o conocer no se plantean como fines en sí mismos, sino, fundamentalmente, para aprender de los recorridos, mejorar las propias prácticas y acercar esos conocimientos a quienes estén interesados en replicar este proceso en otros momentos y lugares.

En ese sentido, en RACI se comprende que una experiencia es el despliegue en el tiempo histórico, social y cultural de un conjunto de prácticas colectivas –objetivas y subjetivas– desarrolladas por actores interrelacionados. Es experiencia que genera saberes; es decir, conocimientos prácticos, aplicados cotidianamente pero sobre los que no siempre se reflexiona en perspectiva.

La sistematización apunta justamente a transformar saberes en conocimientos, es decir, a explicitarlos, de manera que permitan evaluar – es decir, recoger información para la toma de decisiones– las potencialidades, los límites, los desafíos y los logros de lo hecho.

Como modelo, la sistematización permite convertir la unidad entre objeto de análisis y sujeto que analiza en una fuente de conocimientos privilegiada, a partir del desarrollo, colectivo, de un espíritu crítico y propositivo. Es por eso que con este trabajo, no sólo RACI se propuso documentar su proceso de construcción, sino también contribuir al entendimiento mutuo entre los diferentes actores que conforman el espacio, aumentando la cohesión y unidad de las acciones.

### Decisiones teóricas y metodológicas

En paralelo con el planteo del proyecto de sistematización en sí mismo, se decidió el diseño y aplicación de una estrategia de indagación cualitativa que, desde el punto de vista epistemológico, forma parte del paradigma interpretativo de las Ciencias Sociales. Desde esta perspectiva, lo social

es entendido como resultado complejo de construcciones de sentido por parte de los sujetos en el desarrollo de relaciones sociales –relaciones que se constituyen como la dimensión objetiva en la que esos significados son producidos-. Por lo tanto, desde una perspectiva contemporánea, un análisis profundo de un fenómeno requiere del estudio del mutuo condicionamiento entre la dimensión de las estructuras y las de la subjetividad. Estas decisiones teóricas se plasmaron en un diseño metodológico que implicó el trabajo tanto con fuentes de datos primarios - en los que se indagara la dimensión de los significados y prácticas desde el punto de vista de diferentes actores implicados en la vida de RACI-, así como la indagación de fuentes documentales diversas –que aportaran no sólo las claves históricas del desarrollo de la experiencia institucional, sino, sobre todo, que permitieran reconstruir la dimensión objetiva en la que esta experiencia se desplegó, así como captar las formas en que las prácticas se objetivaron para dar forma a la red-.

Una mención especial en este estudio merece la decisión sobre quién llevaría adelante el proceso de sistematización en forma integral: a diferencia de otros tipos de indagaciones, donde la distancia y la suspensión del conocimiento específico sobre el objeto de estudio son valores en sí mismos, en un proceso de sistematización, “*conocer el caso desde adentro*” se vuelve muchas veces un plus para la reconstrucción sustantiva de aquello que ha pasado y que se consolida en las prácticas y significados de forma naturalizada. Como se señaló más arriba, la propuesta fue que RACI “se sistematizara a sí misma”, para verse y para mostrarse como un “caso”. Y a partir de este horizonte fue que se decidió que quien llevara adelante el proceso fuera principalmente un ex miembro de la Coordinación Ejecutiva de RACI, Mariana Spallato.

Esta decisión se sustentó en dos elementos clave:

- En primer lugar, que el conocimiento profundo – producto de haber sido parte de la organización en sus inicios y de tener un contacto permanente con la misma con el correr de los años– aporta al “responsable” una mirada densa y atenta a detalles, que en caso de un “observador” externo, podrían perderse.
- En segundo lugar, la condición de ex miembro de la organización aportaba y garantizaba el distanciamiento que todo proceso de reflexión crítica requiere, generando condiciones de objetividad al análisis realizado.

En los hechos, el trabajo de equipo se organizó de manera tal que estos dos elementos encontraran su equilibrio, entre conocimiento de primera mano y objetividad de las conclusiones. Hacia el final, señalaremos cómo este proceso, si bien concluido en su producción, no lo está en su significación.

## Diversas fuentes, un mismo objetivo

En esta línea, se estructuró el trabajo alrededor del uso de dos tipos de fuentes de información:

### 1. Fuentes primarias

Derivado de cómo se entendió desde el inicio el proceso de sistematización de la experiencia objeto de este estudio, un elemento central se constituyó alrededor de la **voz de los actores participantes en la “experiencia de RACI”**. Para poder alcanzar a dichas voces, se seleccionaron dos técnicas:

**a) La técnica de los grupos focales:** compartida tanto por los desarrollos sociológicos como por los de la psicología social, es una dinámica de recolección de datos de tipo cualitativo, a partir de la reunión de un grupo de personas con el fin de discutir y elaborar, desde su experiencia individual, temáticas y eje centrales para la indagación desarrollada. En ese sentido, la selección de los participantes requiere que estos tengan experiencia concreta sobre lo investigado. Su especificidad está dada por no ser una actividad en la que los participantes se dirigen al entrevistador, sino que debe desplegar la interacción entre los sujetos para la discusión de los tópicos y la elaboración de consensos o disensos alrededor de los mismos. Para su desarrollo se diseñaron guías de pautas para la conducción de los grupos focales como instrumentos específicos. De las diversas modalidades de intervención del moderador, se eligió una posición activa que permitiera realizar sucesivas síntesis de lo expuesto, consensuando posiciones conjuntas y alternativas. Esta proactividad permite formalizar las oposiciones entre diversos actores para plantear discusiones ordenadas al respecto, sostener posiciones atacadas para conducir a su problematización e inducir la participación de las actitudes retraídas.

**b) Entrevistas a informantes clave:** el estudio fundado en los aportes de informantes clave es una variante de los estudios cualitativos basados en entrevistas. Este abordaje se diferencia por el criterio para la selección de los entrevistados en tanto son personas que poseen conocimientos especiales derivados de su posición, ya sea social, grupal o institucional. Esta técnica - originada en los estudios etnográficos- ha derivado en el desarrollo de un campo específico, en el que los informantes clave se clasifican, según sean, *gatekeepers*, informantes en general o líderes de opinión o decisores. En cualquiera de estos casos, el informante clave es un interlocutor con amplio conocimiento acerca del medio o problema de estudio, que posee competencias sociales y culturales específicas y participa de la realidad abordada desde una posición jerárquica y socialmente reconocida. Fundamentalmente, se caracteriza por tener capacidad para reflexionar sobre su experiencia y posición aportando conocimientos sobre las dinámicas globales de dicha realidad. Los informantes clave aportan: a) información sobre las características y dinámicas de la realidad estudiada que no están disponibles para otras posiciones dentro del campo de estudio; b) contextualizan la información disponible con el conocimiento y la experiencia de posiciones estratégicas de los sectores a los que pertenecen; c) orientan al equipo investigador en la generación de nuevas hipótesis de trabajo sobre la realidad estudiada para profundizar las caracterizaciones iniciales; d) anticipan tendencias de la realidad estudiada que permitan al equipo de trabajo, no

sólo conocer la realidad actual sino sus dinámicas a futuro desde la perspectiva de los decisores y, por lo tanto, generar recomendaciones fundamentadas desde el interior mismo de dicha realidad.

Una vez obtenida la información, la investigación se organizó bajo la forma de análisis de contenido, partiendo de la codificación de lo recogido en el relevamiento de campo, siguiendo una doble estrategia simultánea:

**a) Abajo – arriba:** se desarrolló una estrategia de detección de categorías emergentes de las entrevistas, en las que se codificaron las dimensiones y variables que los mismos entrevistados fueron agregando al esquema presentado en la entrevista y se las etiquetó según el sentido que ellos mismos le otorgaban

**b) Arriba – abajo:** a partir del esquema de temas determinados al comienzo de la investigación, se codificaron los enunciados respecto de las mismas en percepciones positivas y negativas.

Para hacer posible el desarrollo del estudio, y en línea con los ejes conceptuales y metodológicos adoptados, se realizó un muestreo específico de tipo intencional o a criterio, una estrategia no probabilística de selección de casos, que se caracteriza por aprovechar las indagaciones previas del equipo de investigación sobre las características estructurales del fenómeno a estudiar, para delinear una muestra específica de actores a contactar. Este tipo de muestreo permite una amplia flexibilidad la hora de determinar la cantidad de casos a incorporar, que puede reducirse o ampliarse en función de la “saturación teórica<sup>41</sup>” de la información obtenida en el relevamiento.

La selección de casos para el relevamiento de datos primarias, se desarrolló alrededor de los siguientes criterios:

- Ex integrantes del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva de RACI: 5 (cinco)
- Integrantes del equipo de trabajo de la Coordinación Ejecutiva de RACI: 7 (siete)
- Representantes y ex representantes de las organizaciones fundadoras de RACI: 9 (nueve)
- Representantes de las organizaciones incorporadas a RACI en 2009, 2010 y 2011: 6 (seis)
- Representantes y ex representantes de instituciones de la Cooperación Internacional: 9 (nueve)
- Entrevistas a informantes clave: 5 (cinco)

## 2. Fuentes secundarias

Al ser un proceso de sistematización de una experiencia institucional, el equipo de trabajo dispuso de una gran cantidad de fuentes documentales producidas a lo largo de la vida organizacional de RACI. Estos documentos, de diversa data y tipo, fueron recopilados sistemáticamente para reconstruir, no sólo la clave histórica de la red, sino, fundamentalmente, para traer al presente los objetivos iniciales, los logros y desafíos planteados en cada momento del desarrollo de la experiencia de RACI. Con tal fin,

<sup>41</sup> Se entiende por “saturación teórica” el estado de una categoría conceptual tal que, la incorporación de más casos a la muestra, no agrega información adicional o nuevas propiedades, respecto a los surgidos en los relevamientos anteriores. En este tipo de estudios y estrategias de muestreo, la selección de nuevos casos está orientada a la búsqueda de dicha saturación y no a la satisfacción de criterios cuantitativos de representatividad estadística.

se trabajó con el siguiente listado de fuentes de datos secundarios:

### Documentos de estudio e investigación de RACI:

- Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional
- Directorio de Cooperación internacional
- Documentos e informes realizados desde el área de Investigación
- Mapas de problemáticas que encuentran las OSC a la hora de trabajar con la Cooperación Internacional en la Argentina y en la región
- Proyecto Mapa de Necesidades de la Argentina
- Informe sobre las prioridades estratégicas de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)
- Informe sobre las prioridades de la Cooperación Internacional al Desarrollo de las Embajadas en Argentina
- Estudio de proyectos financiados por la Cooperación Internacional en la Argentina
- Estudio sobre proyectos apoyados en Paraguay - Fondos Públicos
- Estudio comparativo de las temáticas más apoyadas por la Cooperación Internacional y la Inversión Social Local en la Argentina
- Estudio comparativo de filantropía privada Estados Unidos – Europa
- Temas que necesitan apoyo desde la perspectiva de las OSC miembro de RACI
- Argentina Overview
- Latin America Overview
- Proyecto Optimizando la Cooperación Internacional: Hacia un enfoque estratégico para la Argentina
- Información para el Desarrollo: Los flujos de la Cooperación Internacional hacia la Argentina en perspectiva comparada
- La calidad del vínculo donantes-donatarios en la Argentina: De la simple interacción a la alianza estratégica. Agustina Cavanagh, Guillermo Correa, Mariana Lomé y Carlos March.

### Documentos de gestión de RACI:

- Cartas acuerdo firmada con los miembros de RACI
- Reglamento interno
- Código de ética
- Mecanismo de membresía
- Registro de miembros
- Diversidad de las organizaciones miembro (geográfica, temática, grado de desarrollo institucional, antigüedad, cantidad de staff rentado, presupuesto)
- Minutas de las reuniones
- Informes de los viajes exploratorios
- Anuarios
- Cartas
- Registro de voluntarios y pasantes
- Diversidad de los voluntarios y pasantes
- Acuerdos establecidos con universidades y espacios académicos
- Cantidad de encuestas realizadas a OSC miembros

- Cantidad de vínculos establecidos con OSC de América Latina
- Cantidad de vínculos establecidos con donantes internacionales que trabajen en América Latina
- Materiales entregados en reuniones con OSC y Agentes de Cooperación Internacional radicados en la República del Paraguay
- Materiales entregados en los talleres
- Encuestas de evaluación de talleres y seminarios dictados
- Encuestas de percepción sobre el proceso de Cooperación Internacional a OSC miembro y no miembro de RACI y a Agentes de Cooperación Internacional
- Encuestas de percepción sobre RACI a OSC miembro y no miembro de la red, y a Agentes de la Cooperación Internacional
- Base de datos
- Registros fotográficos propios y ajenos
- Desgrabaciones de entrevistas
- *Clipping* de apariciones elaborado por RACI
- Sitio Web de RACI
- Contador de visitas del sitio Web [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)
- Newsletters de RACI
- Blog de RACI
- Redes sociales *online* (Twitter, Facebook, Youtube,etc)
- Diarios nacionales, internacionales, sitios Web de representaciones y organismos extranjeros

Una vez recopilada las fuentes, se procedió a su lectura y análisis en clave, primero de los hitos temporales que planteaban; en segundo lugar, se trabajó en la profundización de los aportes a las claves de funcionamiento de la red y sus modificaciones estructurales. Como estrategia analítica se eligió el análisis de contenido y construcción de tipologías por eje temático.

Para finalizar, este tipo de abordaje con fuentes diversas, supone la adopción de la triangulación metodológica entre instrumentos y fuentes de datos, proceso que se realiza de manera simultánea a la recolección de información, con el fin de acceder a un panorama más completo y complejo de la realidad que se quiere abordar. Asimismo, la triangulación se continúa en el momento del análisis.

#### Trabajo de campo

El trabajo de campo efectivo se desarrolló en dos etapas:

- Primera etapa: 9 de abril – 15 de junio de 2012
- Segunda etapa: 18 de junio – 29 de junio de 2012

#### Finalizando la sistematización

Como se indicó al inicio, una sistematización como la presente implica un proceso de autoreflexión institucional, con impacto en el interior de la organización y con fines hacia el “afuera”. Por eso mismo, se comprende que la sistematización plasmada en este documento concluye una etapa importante,

pero no finaliza la totalidad del proceso.

Dos elementos de la sistematización se encuentran aún en el futuro: por un lado, aquello que se producirá cuando los actores que han participado de la “experiencia RACI” vean formalizado en palabras aquello que han vivido. De este momento aún queda componer y recoger el *feedback* que esta “relectura” de la propia experiencia genere.

Y en segundo lugar, la sistematización tendrá un momento final, cuando quienes no conocen a RACI, se acerquen a esta producción. Allí, esta historia institucional tomará otros sentidos, los que se espera retroalimenten a la red, para continuar con su crecimiento y su historia.

## XIX. Glosario

A continuación se detallan siglas y conceptos que fueron abordados durante la publicación, así como términos vinculados a la gestión y gobierno de RACI, y al proceso de cooperación en general.

**Accountability:** Su significado se encuentra asociado a términos relativos con la rendición de cuentas, control, responsabilidad, obligación, entre otros –y guarda estrecha vinculación con el tipo de actor al que se refiera y el lugar del mapa donde éste se encuentre ubicado-. Así, la traducción de la palabra varía según el contexto político y la cultura de los países, y refleja a su vez, una variedad de visiones y aspiraciones de diferentes actores –hacedores de políticas públicas, representantes de la sociedad civil, donantes, académicos, etc.- En este marco, *accountability* se refiere a la obligación de rendir cuentas y abarca distintos componentes –como la responsabilidad y la aplicación de sanciones-, e instrumentos –como la transparencia y el acceso a la información-.

### Actores no estatales (ANE)

**Agencia Australiana para el Desarrollo Internacional (Australian Agency for International Development - AusAID)**

**Agencia Brasileña de Cooperación (ABC)**

**Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI)**

**Agencia de Cooperación Internacional de Japón (NGO-JICA Japan Desk)**

**Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)**

**Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**

**Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (NGO- JICA Japan Desk)**

**Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)**

**Agentes de Cooperación Internacional:** Son todos aquellos actores que realizan inversión social estratégica por fuera del país de origen de los fondos o en los que tienen sede los actores, pudiendo ser diverso el origen de esos fondos -públicos, privados o mixtos-, y cuyas acciones apuntan a la resolución de problemáticas de interés público, a través de la provisión de recursos humanos y/o financieros y de la transferencia de capacidad técnica, administrativa y tecnológica.

**Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA)**

**Arab Educational Forum (AEF) - Foro Árabe de Educación**

**Asamblea de Socios de RACI:** Es el órgano encargado de decidir la planificación estratégica y las grandes líneas de acción de RACI. Está conformado por todas las organizaciones miembros de la red, representadas por sus directores ejecutivos o miembros de sus Consejos Directivos. La Asamblea, que se reúne dos veces al año, tiene como deberes y atribuciones asegurar la sustentabilidad de RACI y el cumplimiento de su misión y visión; aprobar las líneas institucionales fijadas por el Comité Ejecutivo y la Coordinación Ejecutiva; evaluar y aprobar el plan de acción y el presupuesto anual de la red; designar la conformación e integrantes del Comité Ejecutivo; aprobar las postulaciones de los potenciales nuevos miembros, entre otros.

**Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales de Argentina (AEDROS)**

**Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)**

**Australia Leadership Award Program (ALAF)**

**Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD):** Son los flujos financieros de entidades públicas destinados a instituciones multilaterales y países elegibles de acuerdo con la lista del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD). La AOD incluye donaciones, subvenciones, préstamos y Cooperación Técnica con el objetivo de promover el desarrollo económico y el bienestar en los países receptores.

**Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

**Banco Mundial (BM)**

**Beneficiarios:** Son aquellos individuos, grupos u organismos que resultan favorecidos –directa o indirectamente– de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de dicha intervención.

**BRICS:** Un acrónimo de la República Federativa del Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Hacia principios del siglo XXI, los cuatro primeros países tenían un gran potencial de crecimiento en el contexto de la economía mundial. Si bien los BRICS tienen características muy diversas, se los considera una unidad debido a la magnitud de su presencia demográfica que, como bloque, les permite competir con las grandes potencias económicas tradicionales como Estados Unidos de América, Japón y la Unión Europea. Por otro lado, se considera la importancia que estos países emergentes tienen a partir del fuerte crecimiento económico que han desplegado hasta la actualidad. Hoy los BRICS se constituyen como actores claves en el desarrollo económico mundial, en tanto que contribuyen en un 50% al crecimiento económico global. Las tendencias actuales pronostican que, para el año 2050, superarán –en conjunto- el PBI de los países G7.

**Buenas prácticas:** Son actividades recomendables para su réplica; en este caso recabadas desde la experiencia de RACI en lo que hace a la implementación de la Ayuda Internacional, a la eficiencia y

eficacia de los procesos de cooperación y a la construcción de vínculos productivos y duraderos entre las organizaciones de la sociedad civil y los Agentes de Cooperación Internacional.

#### Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AmCham)

**Capital social:** Es todo proceso de continua construcción y flujo dinamizador de la sociedad, compuesto de la sumatoria de los bienes públicos -aquellos accesibles a todos en iguales condiciones de calidad y cantidad-, de las políticas públicas -las que genera el Estado sumadas a las que decide impulsar el ámbito privado-, de los bienes comunes -aquellos generados por los individuos para ser invertidos en garantizar la vida digna del planeta, los animales, los vegetales e inclusive, los seres humanos-. Los recursos se crean y recrean en el “espacio de los flujos”, lugares geográficos concretos, a la vez que están influidos por los movimientos de alcance global, combinando aspectos presenciales y virtuales. Este capital se compone de tangibles e intangibles, incluyendo en su espacio al capital económico y financiero, como aspectos indivisibles del contexto que lo genera. La inclusión refleja que el capital económico y financiero de las empresas -si bien son de generación y apropiación particular- son también bienes comunes ya que son de propiedad y generan impacto social. Ese impacto en lo común es el componente de intangibilidad del capital social.

#### Center for Distributive Labor and Social Studies (CEDLAS) - Centro para la Mano de Obra Distributiva y Estudios Sociales

**Código de ética de RACI:** Es un documento en el cual se establecen los principios y las normas éticas y morales que guiarán el accionar de cada uno de los miembros y órganos de la red -socios, Asamblea de Socios, Consejo de Honor, Comité Ejecutivo, Coordinación Ejecutiva-.

#### Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

**Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) - Development Assistance Committee (DAC):** El Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un foro internacional único en donde los gobiernos donantes y las organizaciones multilaterales –como el Banco Mundial y Naciones Unidas– se reúnen para colaborar en la reducción de la pobreza y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). De esta manera, promueven nuevas formas de hacer negocios para mejorar no sólo la calidad de la Ayuda Internacional, sino también su cantidad.

**Comité Ejecutivo de RACI:** Desde el año 2009 es el órgano que brinda acompañamiento a la Coordinación Ejecutiva de RACI en la ejecución del plan de acción anual y está comprometido con el trabajo operativo y cotidiano junto a la Coordinación Ejecutiva. También asume las funciones de Comisión Evaluadora durante el proceso de incorporación de nuevos socios así como todas las funciones y competencias que la Asamblea de Socios le transfiera. Está compuesto por seis Directores Ejecutivos y/o Miembros del Consejo de Administración de organizaciones socias de RACI.

**Concept notes:** Es la expresión más breve de un proyecto presentado a un donante antes de la versión

completa y desarrollada del programa a presentar. El objetivo es sintetizar el objeto de la propuesta a fin de que coincida con los intereses del donante.

**Consejo de Honor de RACI:** Es un órgano integrado por las organizaciones fundadoras de RACI, busca reservar un rol para quienes pensaron esta iniciativa, cuya función es velar por el cumplimiento de la visión y misión de la red, así como determinar el futuro del capital de RACI en caso de su disolución.

**Convocatoria u oportunidad de Cooperación Internacional:** Es un anuncio o llamado mediante el cual los actores de la Cooperación Internacional invitan a individuos y a organizaciones de la sociedad civil a que participen y se postulen a los programas a través de los que realizan ayuda internacional –ya sea mediante el otorgamiento de fondos, premios, becas y fellowships, entre otros-.

**Coordinación Ejecutiva de RACI.** Es el órgano encargado de llevar a cabo la gestión y el plan de acción de RACI así como la ejecución del presupuesto. Cumple un rol externo a cualquiera de las organizaciones miembro de la red y se compone de un equipo de trabajo designado y a cargo de un Coordinador Ejecutivo. Se reúne de manera mensual con el Comité Ejecutivo y éste acompaña activamente la ejecución del mencionado plan de acción.

**Decálogo de recomendaciones y buenas prácticas para cooperantes internacionales:** Es un listado de recomendaciones elaborado a partir de las distintas experiencias de trabajo de las OSC miembro de RACI con la Cooperación Internacional, que ha sido difundido entre los distintos donantes con el objetivo de que sea un material de consulta para aquellos que trabajan en el país.

**Desarrolladores de fondos o recursos:** Son aquellas personas que, dentro de una institución, se encargan o son responsables de las tareas vinculadas al desarrollo de fondos; esto es, de generar y hacer crecer los recursos necesarios para sostener la tarea de la institución.

**Donaciones:** Son las transferencias en dinero, bienes o servicios, para los cuales no se requieren reembolsos.

**Donante:** Es un ente gubernamental o privado que, voluntariamente, cede fondos de Asistencia para el Desarrollo.

**Filantropía:** El voluntariado, las donaciones –ya sea en dinero o en especies– y la acción social sin fines de lucro forman parte de la filantropía. Son actos de carácter gratuito, donde no hay recuperación de la inversión ni se controla lo que el donatario realiza con el aporte donado. En nuestro país, existen muchas prácticas filantrópicas o socialmente responsables tanto a nivel de las personas, de las fundaciones o de las empresas, que realizan donaciones a terceros en forma pública, sujeta a la regulación estatal y al escrutinio de la sociedad civil.

#### Fondo Argentino de Cooperación Horizontal (FOAR)

## Fondo de Cooperación Internacional Renacimiento Africano (ARF)

### Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

**Fondos mixtos:** Se trata de una combinación de fondos públicos y privados que pueden surgir como iniciativas de organismos multilaterales o Estados, quienes aportan el capital inicial. Una vez constituido el fondo, se suman diversos actores que pueden provenir o no de la esfera gubernamental. Los fondos mixtos se pueden manifestar de cuatro maneras: la primera se origina cuando dos países –gobiernos- colaboran de manera igualitaria para la constitución de un fondo. La segunda se da cuando un fondo público –sea de un gobierno o de varios, como en el caso de un fondo público multilateral- se le suma la colaboración de una donación de una fundación privada internacional, una donación corporativa-empresarial- o una donación de un individuo filántropo para complementar o acrecentarlo. La tercera combinación de este tipo de fondo corresponde a la colaboración o contribución de fondos privados, cualquiera sea su procedencia o porcentaje de contribución; la forma más clara de expresión son los *Joint Funds*. La última combinación posible está representada por los Trustees, que se establecen a partir del legado de una persona o institución para beneficiar un fin específico, generalmente relacionado con cuestiones filantrópicas y no con el objetivo de generar ganancias. Puede surgir de diferentes formas: como una herencia o legado de alguna persona o familia para ayudar una causa con la cual están sensibilizados por cercanía con el problema; o a través de una combinación de dinero que genera intereses mediante inversiones que no buscan sino la reproducción de capital invertido, para solventar con las ganancias las causas que se quieren encarar.

## Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

**Gobernabilidad democrática:** Es la capacidad de una sociedad de definir y establecer políticas y resolver sus conflictos de manera pacífica dentro de un orden jurídico vigente. Es una condición necesaria para la existencia de un Estado de Derecho junto con la independencia de los poderes y un sistema legal que garantice el goce de las libertades y derechos –civiles, sociales, políticos y culturales- de las personas y los grupos. Para ello, se requiere de instituciones basadas en los principios de equidad, libertad, participación en la toma de decisiones, rendición de cuentas y en la promoción de la inclusión de los sectores más vulnerables.

**Grupo Coordinador:** Entre los años 2007 y 2012 fue el órgano que brindó acompañamiento a la Coordinación Ejecutiva de RACI. Hasta el año 2011 estuvo integrado por las organizaciones fundadoras de la red y luego se incorporaron las OSC miembro de RACI que ingresaron en el año 2009. Finalmente, este órgano se disolvió en el año 2012 y sus funciones fueron reemplazadas por las figuras de la

### Asamblea de Socios y el Comité Ejecutivo.

### Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)

## Humanitarian Foundation (Royal NGO)

**Indicadores macroeconómicos:** Los indicadores en general deben entenderse como datos que permiten comprender la forma de comportamiento de una variable en el marco de una realidad que interesa conocer o sobre la que se desarrolla un proceso de intervención. Son útiles para medir, observar y verificar los cambios cuantitativos y cualitativos en las variables consideradas. Específicamente, los indicadores económicos comprenden estadísticas –también series estadísticas- o cualquier forma de pronóstico que facilita estudiar las coyunturas y tendencias con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. Son fundamentales para analizar y predecir tendencias de la situación del país en su conjunto o de una región en lo referente a las cuestiones económicas y sociales, así como para valorar el cumplimiento de los objetivos fijados en las políticas de gobierno. Por ello cumplen una función activa en el mejoramiento de los procesos de formulación, rediseño, seguimiento y monitoreo de las políticas públicas.

**Indicadores sociales:** Son datos que proporcionan información descriptiva sobre aspectos, directamente observables o no, vinculados con la calidad de vida y el bienestar de las poblaciones y grupos sociales. En general, se refieren a cuestiones relacionadas con la población, la vivienda y servicios básicos, la salud, la educación, el trabajo e ingresos, la pobreza, el género, entre otros. Por la información que aportan son centrales en el diseño, implementación y evaluación de las decisiones de políticas públicas.

### Institute of International Education (IIE)

### Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)

**Integración comercial y financiera:** Son acuerdos, compromisos, acciones positivas de los Estados y organismos internacionales que tienen el objetivo de reducir las externalidades negativas de sus economías para aumentar el intercambio comercial mediante la adaptación de políticas económicas y financieras comunes.

### Inter American Foundation (IAF) - Fundación Inter-Americana

## International Society for Third – Sector Reserch (ISTR) - Sociedad Internacional para la Investigación del Tercer Sector

**Inversión social privada:** Son procesos de inversión de recursos de origen privado con fines de mejora de la calidad de vida de grupos o comunidades, desarrollados, voluntariamente, por parte de actores del sector privado. Estas acciones son vectores centrales de la relación de los actores privados y las comunidades en las que se insertan. Pueden ser desarrolladas tanto por fundaciones privadas como por empresas y, en general, son parte de las políticas de responsabilidad social empresaria. Se diferencian de la filantropía en tanto generan una ganancia, no de apropiación privada sino social, y se orientan al desarrollo local, a la mejora de las condiciones de vida, a la promoción de la comunidad y de sus miembros.

**Joint Funds:** Serie de actividades desarrolladas en el marco de un programa de trabajo común llevado a cabo con un presupuesto que involucra a dos o más donantes. Se componen de un plan de trabajo, de un presupuesto, de los roles y las responsabilidades de los donantes en el desarrollo y de la coordinación de las actividades.

**Membresía:** RACI dispone de un mecanismo de membresía abierto, transparente, objetivo y accesible para las organizaciones de la sociedad civil que deseen incorporarse como miembros a la red. A través de este proceso, RACI busca mantener su diversidad temática y geográfica, contemplar distintos niveles de desarrollo de las organizaciones y trabajar para una gestión más transparente y eficiente.

**Memoria y balance:** Es un documento informativo realizado para detallar los resultados de gestión anual de las organizaciones. En el caso de RACI, es supervisado por sus organizaciones miembro y contiene datos acerca de su ejercicio económico. La memoria y balance se encuentra basada en los principios de transparencia y responsabilidad.

**National Endowment for Democracy (NED) - Fondo Nacional para la Democracia**

**New Partnership for Africa's Development (NEPAD) - Nueva Asociación para el Desarrollo de África.**

**Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD)**

**Organización de las Naciones Unidas (ONU)**

**Organización de los Estados Americanos (OEA)**

**Organizaciones de la sociedad civil (OSC):** En un sentido amplio, el concepto de organizaciones de la sociedad civil incluye todas las estructuras y organizaciones ajenas al mercado y al Estado, de régimen privado, independientes y autónomas, en las que la gente se organiza para perseguir objetivos e ideales compartidos. Abarcan una amplia gama de grupos que pueden incluir organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones populares -formales o informales- o comunales, grupos comunitarios, gremios, sindicatos, asociaciones de agricultores y asociaciones profesionales, instituciones religiosas, universidades, instituciones académicas y centros de investigación, medios de comunicación sin fines de lucro, comunidades de etnias específicas y grupos ambientales, entre otros.

**Organizaciones no gubernamentales (ONG):** Son organizaciones sin ánimo de lucro que están por fuera de la esfera gubernamental e intergubernamental. Actualmente, esta denominación se aplica, en la Argentina, sólo a organizaciones formalmente constituidas, que suelen no representar a sectores específicos de la población, sino que su actividad apunta más a prestar servicios y a movilizar a la opinión pública en temas y áreas que apelan al interés común.

**Países de renta media:** La clasificación de los países según su Producto Bruto Interno per cápita se realiza a partir de conceptos estandarizados por organismos internacionales como el Banco Mundial

(BM), Naciones Unidas (ONU) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). De esta manera, sobre la base de su ingreso nacional bruto per cápita, todas las economías están clasificadas como de bajos ingresos, de ingresos medios -subdividida en media baja y media alta-, o de ingresos altos. Un país de renta media es aquel que estima una renta per cápita de 996 y 12.195 dólares estadounidenses. En América Latina y el Caribe, más del 90% de los países son de renta media.

**Países emergentes:** Concepto amplio surgido hacia finales de la década del 80' para designar a los países en desarrollo que crecían a un ritmo muy superior al del resto del mundo. Estos países suelen tener costos salariales bajos, industrialización reciente, creciente apertura al exterior, sistema de libre mercado y de libertad de empresa, que apuesta por la iniciativa empresarial, el desarrollo del capital humano y altos márgenes de beneficios.

**Producto Bruto Interno (PBI):** Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía o un país en un período determinado.

**Red de organizaciones de la sociedad civil:** Articulación de OSC –no gubernamentales, apartidarias y sin fines de lucro– que busca transformar algún aspecto de la realidad social en la cual están inmersas las organizaciones a través de la acción colectiva. La conformación de una red compuesta por una heterogeneidad de OSC permite lograr un abordaje integral de las problemáticas y potenciar el impacto de las acciones, a través de los distintos campos de acción y expertise de cada.

**Regionalización:** Es un proceso en el que se articulan regiones encaminadas hacia un objetivo determinado y mediante el cual es posible identificar dos posturas: como componente complementario a la dinámica global, o como una tendencia contraria a la globalización. De este modo, es vista por algunos como una reacción a las poco armoniosas, poco democráticas e inexorables reglas económicas de la dinámica global -que motiva la creación de bloques regionales que se oponen a la "armonización" de los intereses neoliberales para favorecer los esquemas y lealtades nacionales -o regionales-. En la otra posición, se la entiende como un proceso complementario de la globalización, donde su estudio apunta hacia patrones históricos, en los que las regiones tendrían que ser consideradas como los ejes conductores de la organización y regulación de aspectos económicos y políticos. En esta publicación se entiende por regionalización un proceso que tiene como finalidad articular a las organizaciones de la sociedad civil de América Latina con el objetivo de promover la articulación, el intercambio y la incidencia en las políticas de cooperación internacional hacia la región.

**Reglamento interno de RACI:** Es uno de los primeros documentos institucionales de RACI que ha ido modificándose a lo largo de la historia de la organización. En éste se destaca la misión, visión y los objetivos de la red, los compromisos y responsabilidades de las organizaciones que la componen, los diversos órganos de gobierno y de gestión, y sus respectivas funciones.

**Renta promedio per cápita:** La renta es el ingreso, caudal o aumento de la riqueza de una persona. Por lo tanto, la renta promedio per cápita es el promedio del ingreso nacional de un país dividida por el número de habitantes del mismo.

**Responsabilidad Social Empresaria (RSE):** Tiene por objetivo la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. La RSE implica, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

**Secretaría Ejecutiva:** Fue el órgano que precedió a la Coordinación Ejecutiva de RACI, cuando la red era un espacio informal. Estuvo vigente desde el año 2006 hasta la creación de la figura de la Coordinación Ejecutiva.

**Sector privado:** El sector privado abarca todas las actividades económicas que no comprenden a la producción del sector público e incluye a todas las firmas con fines de lucro, independientemente de su tamaño, actividad -bienes, servicios o ámbito financiero- o ubicación -urbana o rural-, y las instituciones establecidas específicamente para atender a dicho sector, como las asociaciones por ramo de actividad.

**Sistema de Información sobre Cooperación al Desarrollo (SICAD):** Es una herramienta disponible en línea que proporciona información acerca de los fondos de cooperación internacional recibidos por agencias estatales y organizaciones de la sociedad civil desde el año 1997 al año 2009. De esta forma, permite dar cuenta de las principales tendencias de la Cooperación Internacional, a través de distintos reportes que brindan un panorama sobre la situación actual y la evolución de los fondos de la Ayuda Internacional hacia el país –según la cantidad de proyectos, el monto comprometido, los donantes que aportan los fondos, el lugar de implementación y los sectores de política, entre otros-.

**Socios – miembros:** Son consideradas organizaciones socias de RACI todas aquellas OSC que atraviesen, de manera exitosa, un proceso de evaluación por parte de la Comisión Evaluadora de RACI –compuesta por miembros del Comité Ejecutivo- y cuenten con la aprobación de la Asamblea de Socios para incorporarse a la red. Las mismas, al ingresar a RACI, adquieren beneficios y compromisos que son propios de la participación en la red.

**Sostenibilidad del medio ambiente:** Es uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), e implica incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales; y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente. A su vez proteger la diversidad biológica, asegurar el acceso al agua potable y a los servicios básicos de saneamiento y mejorar la vida de 1000 millones de habitantes de barrios marginales.

**Sustentabilidad:** es la posibilidad de integrar eficazmente los recursos de la organización para operar en el largo plazo.

**Trustees.** Son mecanismos que permiten a los individuos crear beneficios sostenidos para otro individuo

o entidad. A veces los padres establecen un fideicomiso o fondo para proporcionar un cierto grado de seguridad financiera a sus hijos, con la confianza que proporcionan los recursos para satisfacer las necesidades básicas después de que los padres hayan fallecido. Un fideicomiso también se puede establecer en beneficio de una obra de caridad u otra organización sin fines de lucro.

**USD:** Dólares estadounidenses.

**Viaje exploratorio:** Es aquel que se realiza con el objetivo de investigar sobre una región particular que ha sido poco estudiada o aún no ha sido abordada antes. Este tipo de viaje constituye una parte esencial en el trabajo de sensibilización e incidencia que realiza RACI y representa ventanas de oportunidad en materia de cooperación internacional para las organizaciones que componen la red.

## XX. Bibliografía

A continuación se describe la bibliografía utilizada como insumo para la elaboración de la publicación. Además se registran documentos y sitios de consulta que pueden ser útiles para profundizar sobre algunas temáticas en particular.

### Documentos y publicaciones consultadas

Asamblea General de las Naciones Unidas, *Resolución 64/222*, 21 de diciembre de 2009, en línea <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N09/475/18/PDF/N0947518.pdf?OpenElement>, consultado el 10 de agosto de 2012.

Cadena, Jorge. *¿Que hay de nuevo con las redes mexicanas de organizaciones sociales? Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, México: CIICH-UNAM, 2004.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL), *Tendencias y desafíos en la cooperación internacional y la movilización de recursos para el desarrollo en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, 2008, en línea en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/33063/2008-314-SES.32-Tendenciasydesafios.pdf>, consultado el 9 de agosto de 2012.

De Ferranti David, Perry Guillermo, Ferreira Francisco y Michael Walton; *Inequality in Latin America: Breaking with History?* Washington, D.C. The World Bank, 2004.

Dirección General de Estadísticas, Censos y Encuestas de Paraguay, *Encuesta permanente de hogares 2011 Distribución de Ingresos y Pobreza*, 2011, en línea en <http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPH2011/EPH2011%20Pobreza%20e%20Ingresos.pptx>, consultado el 12 de mayo de 2012.

Durán Rocío, *Países Emergentes*, en línea en Hermosilla <http://iespgaza.educa.aragon.es/ecobachillerato/trabajoseconomia/paisesemergentes.pdf>, consultado el 27 de agosto de 2012.

Gasparini, L.G Cruces, Tornarolli L. y Marchionni M.; *A Turning Point?: Recent developments on Inequality in Latin America and the Caribbean*, CEDLAS Working Paper No. 81, Universidad Nacional de La Plata, 2009.

Grant Space Foundation Center, *¿Qué son las ONG y qué papel juegan en la sociedad civil?*, en línea en <http://grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Preguntas-y-respuestas-en-espanol/Ambito-internacional/Definicion-de-las-ONG-NGO-definition-and-role>, consultado el 25 de mayo de 2012.

La Sociedad Civil Argentina en el Bicentenario, *Índice CIVICUS de la Sociedad Civil Argentina (2008-2010)*, página 73, en línea en <http://www.gadis.org.ar/documentos/ISC%20Civicus%20Informe%20Pa%EDs%20Argentina.pdf>, consultado el 17 de julio de 2012.

Liebler C. y M. Ferri, *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*, Bureau de la Coopération Privée et Bénévole, USAID, 2004.

March, CarlosCarlos, *Capital social: flujo de dilemas*, en linea en <http://www.programaamartyasen.com.ar/wp-content/uploads/2011/07/CAPITAL-SOCIAL.-FLUJO-DE-DILEMAS.pdf>, consultado el 28 de agosto de 2012.

Nye, Joseph, *The Future of Power*. Public Affairs, New York, 2011.

Organización de las Naciones Unidas (ONU), *Declaración de Doha sobre la financiación para el Desarrollo*, 2008, en <http://www.un.org/spanish/ffd/2008/>, consultado el 10 de agosto de 2012.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *3º Foro de Alto Nivel Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda - Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones*, Accra; 2008, en línea: <http://www.oecd.org/dataoecd/61/10/41205271.pdf>, consultado el 9 de agosto de 2012.

Presidencia del Paraguay - Ministerio de Relaciones Exteriores – Ministerio de Hacienda – Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, *La Cooperación Internacional no reembolsable en el Paraguay a Diciembre de 2011*, Asunción, 2012.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Índice de Desarrollo Humano 2011, "Paraguay"*, en línea en <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/PRY.html>, consultado el 15 de mayo de 2012.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010*, en línea en [hdr.undp.org](http://hdr.undp.org), consultado el 22 de junio de 2012.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), *Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil*, edición 2012.

Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI), *Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil*, edición 2012.

Secretaría General Iberoamericana, "Segundo informe de la cooperación Sur-Sur en Iberoamérica", en Estudios SEGIB, Nº 3, 2008, en línea en [http://www.segib.org/documentos/esp/sur\\_sur\\_web\\_ES.PDF](http://www.segib.org/documentos/esp/sur_sur_web_ES.PDF), consultado el 10 de agosto de 2012.

### Sitios Webs y páginas consultadas

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://idbdocs.iadb.org/>

Base de datos del Banco Mundial: <http://data.worldbank.org>

Base de datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <http://hdrstats.undp.org>

Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe (SEDLAC): <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/esp/index.php>

CIVICUS: [www.civicus.org](http://www.civicus.org)

Directorio de Cooperación Internacional - Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil: <http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/directorio-de-cooperacion-internacional-2/>

Europa Press: <http://www.europapress.es>

Human Development Reports - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): <http://hdrstats.undp.org/>

Latinoamérica en el Centro: <http://www.latice.org/sve/es/fe-sv0907es.html>

Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil: <http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/manual-de-cooperacion-internacional/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Portal de la labor del sistema de las Naciones Unidas sobre los Objetivos del Desarrollo del Milenio: [www.un.org/spanish/millenniumgoals/environ.shtml](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/environ.shtml)

Programa de Acción de Accra: <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/AAA-4-SEPTEMBER-FINAL-16h00.pdf>

Programa de Voluntarios de Naciones Unidas: [www.unv.org](http://www.unv.org)

Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI): [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

Sistema de Información sobre Cooperación al Desarrollo (SICAD): <http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/sicad/>

The Foundation Center's Statistical Information Service: [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

## XXI. Organizaciones que componen RACI

La Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) está fundada por 15 organizaciones de la sociedad civil argentina que guían su accionar hacia los beneficiarios -las organizaciones de la sociedad civil y los donantes-, basándose en principios, valores y reglas de *transparencia y responsabilidad*.

De esta manera, las organizaciones fundadoras buscan contribuir a la transformación social del país intentando contrarrestar la lógica competitiva que va en detrimento del intercambio de información y de la articulación, conformando una red de organizaciones que promueva la capacidad de asociación, el trabajo en conjunto y las alianzas estratégicas en pos de una mejora en la calidad de la comunidad.

### Consejo de Honor – Organizaciones fundadoras (*por orden alfabético*)

Asociación Conciencia



[www.conciencia.org](http://www.conciencia.org)

Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)



[www.amia.org.ar](http://www.amia.org.ar)

Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)



[www.celes.org.ar](http://www.celes.org.ar)

Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI)



[www.cesni.org.ar](http://www.cesni.org.ar)

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)



[www.cippec.org](http://www.cippec.org)

Fundación Cambio Democrático



[www.cambiodemocratico.org](http://www.cambiodemocratico.org)

Fundación Compromiso



[www.compromiso.org](http://www.compromiso.org)

Fundación Cruzada Patagónica



[www.cruzadapatagonica.org](http://www.cruzadapatagonica.org)

Fundación Desarrollar Argentina



[www.desarrollar.org](http://www.desarrollar.org)

Fundación Huésped



[www.huesped.org.ar](http://www.huesped.org.ar)

Fundación Poder Ciudadano



[www.poderciudadano.org.ar](http://www.poderciudadano.org.ar)

Fundación SES - Sustentabilidad, Educación, Solidaridad



[www.fundses.org.ar](http://www.fundses.org.ar)

Fundación Vida Silvestre



[www.vidasilvestre.org.ar](http://www.vidasilvestre.org.ar)

HelpArgentina



[www.helpargentina.org](http://www.helpargentina.org)

MALBA – Fundación Costantini (*Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires*)



[www.malba.org.ar](http://www.malba.org.ar)

**Asamblea de Socios (por orden alfabético)**

AFS Programas Interculturales  
 Aldeas Infantiles SOS Argentina  
 ALPI Asociación Civil  
 Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)  
 Asociación Civil ANDAR  
 Asociación Civil Cascos Verdes  
 Asociación Civil Grupo Puentes  
 Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)  
 Asociación Conciencia  
 Asociación Juventus Lyrica  
 Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA)  
 Asociación por los Derechos Civiles (ADC)  
 Católicas por el Derecho a Decidir (CDD)  
 Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)  
 Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)  
 Cimientos  
 CRISOL Proyectos Sociales  
 Educación, Ambiente y Territorio (EA+T)  
 Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA)  
 FAVIM Acción Ciudadana  
 Federación de Círculos Católicos de Obreros (FCCO)  
 Foro de Periodismo Argentino (FOPEA)  
 Foro Permanente para la Educación, la Ciencia y la Cultura por la Paz (FOPAZ)  
 Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN)  
 Fundación Banco de Bosques  
 Fundación Cambio Democrático  
 Fundación Ciudadanos del Mundo  
 Fundación Claritas  
 Fundación Compromiso  
 Fundación Cruzada Argentina  
 Fundación Cruzada Patagónica  
 Fundación Desarrollar Argentina  
 Fundación Directorio Legislativo  
 Fundación Ejercicio Ciudadano  
 Fundación Forge  
 Fundación Huésped  
 Fundación Impulsar  
 Fundación Kaleidos  
 Fundación Manos Abiertas  
 Fundación Metáfora para el Desarrollo Sustentable y la Cooperación Internacional

Fundación para la Salud Materno Infantil (FUNDASAMIN)  
 Fundación ph 15  
 Fundación Poder Ciudadano  
 Fundación por un Piberío Integrado (PUPI)  
 Fundación Pro Vivienda Social  
 Fundación Reciduca  
 Fundación Sagrada Familia  
 Fundación Sur Argentina  
 Fundación Sustentabilidad, Educación, Solidaridad (SES)  
 Fundación Tzedaká  
 Fundación Uniendo Caminos  
 Fundación Vida Silvestre  
 HelpArgentina  
 Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (INECIP)  
 Intercambios Asociación Civil  
 Liga Argentina de Lucha contra el Cáncer (LALCEC)  
 Malba- Fundación Costantini (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires)  
 MiNU Asociación Civil  
 Red de Acción Política (RAP)  
 Res Non Verba

## XXII. Recursos y Herramientas de RACI



### Manual para facilitar el acceso a la cooperación internacional - Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Primera edición: septiembre 2008 / segunda edición: septiembre 2010 / tercera edición: agosto 2011 / cuarta edición: junio 2012

El Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es el primer proyecto llevado a cabo en conjunto por las 15 organizaciones fundadoras RACI. A través de la publicación, se busca colaborar con el fortalecimiento institucional y con el proceso de búsqueda de fondos de las OSC mediante la elaboración de un diagnóstico de la situación del país respecto de la Cooperación Internacional, la identificación de problemáticas y debilidades al interior de las OSC donatarias, el intercambio de información, experiencias y trabajo en cooperación entre las organizaciones miembro de la RACI.

**Disponible en:** [www.raci.org.ar/recursos-para-ong/Manual-de-cooperacion-internacional/](http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/Manual-de-cooperacion-internacional/)



### Información para el desarrollo

Los flujos de la Cooperación Internacional hacia la Argentina en perspectiva comparada  
Octubre 2009

La investigación se enmarca en el proyecto "Optimizando la Cooperación Internacional: hacia

un enfoque estratégico para la Argentina" tendiente a fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia doméstica en materia de utilización y provisión de los recursos de cooperación internacional. Desde esta premisa, el documento "Información para el Desarrollo. Los flujos de la Cooperación Internacional hacia la Argentina en perspectiva comparada", refleja los resultados del mapeo y caracterización de la información existente sobre los fondos de cooperación destinados al país, emanada de 113 instituciones nacionales e internacionales, y la puesta en discusión de dichos resultados con diversos actores del sistema de cooperación internacional. El trabajo permite conocer los niveles de acceso a este tipo de información, los usos que los actores del sistema de cooperación hacen de ella y, finalmente, sus percepciones sobre las oportunidades y dificultades de un sistema de información sobre Cooperación Internacional para la Argentina.

**Disponible en:** [www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/04/docum-ento\\_informe\\_finAI.pdf](http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/04/docum-ento_informe_finAI.pdf)



### Sistema de información sobre cooperación al desarrollo (SICAD)

Mayo 2010

El Sistema de Información sobre Cooperación al Desarrollo hacia Argentina (SICAD) proporciona información cuantitativa y cualitativa sobre fondos no reembolsables de Cooperación Internacional. Esta información refiere a proyectos realizados en la Argentina y es recopilada a partir de fuentes primarias (donantes y contrapartes locales) y secundarias (OCDE). Los proyectos corresponden a donaciones provenientes de entidades internacionales, de tipo gubernamental y privado, destinadas a instituciones argentinas estatales y sociales, que operan a nivel nacional y provincial. El SICAD contiene información desde el año 1997 al 2009, correspondiente a un total de 392 proyectos relativos al área infraestructura social y financiados por 9 donantes.

**Micrositio:** [www.raci.org.ar/sicad](http://www.raci.org.ar/sicad)

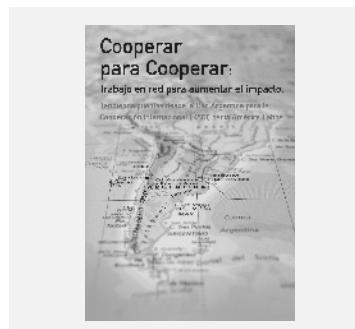


### **Directorio de cooperación internacional - Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC)**

Primera edición: julio 2010 / segunda edición: mayo 2012

El Directorio de Cooperación Internacional – Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es la segunda parte del Manual de Cooperación Internacional. Se presenta como una fuente de información que incluye el perfil específico de cada una de las organizaciones, instituciones, representaciones extranjeras, fundaciones internacionales, embajadas, agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales, universidades, centros de estudios e investigación y think tanks que realizan cooperación internacional en la Argentina y en América Latina. A través de la publicación, RACI colabora entonces con la optimización del trabajo y los recursos en el proceso de búsqueda de fondos de las organizaciones y de los Agentes de la Cooperación; y contribuye con la eficientización de los recursos que provienen del exterior.

**Disponible en:** [www.raci.org.ar/recursos-para-ong/directorio-de-cooperacion-internacional-2/](http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/directorio-de-cooperacion-internacional-2/)



### **Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto**

Tendiendo puentes desde la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) hacia América

Latina

Septiembre 2012

Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto es el resultado de la sistematización

del modelo de trabajo de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) que plasma, reflexiva y críticamente, la experiencia de creación y consolidación de la red a través no sólo de la reconstrucción histórica de sus etapas, sino, fundamentalmente, desde la proposición del conjunto de herramientas y mecanismos de trabajo que han dado forma a este espacio colectivo formado por más de 60 organizaciones de la sociedad civil argentina. En pleno proceso de regionalización de sus actividades y en la búsqueda de nuevos horizontes de diálogo e interacción, RACI espera con este trabajo colaborar con la sociedad civil de la región, compartiendo estos aprendizajes en pos de que muestren todo su potencial de replicabilidad en otros países de América Latina.

## ¿Dónde encontrar a RACI?

Contactate y sumate a la red

 [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

---

 [www.facebook.com/raciarg](https://www.facebook.com/raciarg)

---

 [www.twitter.com/raciargentina](https://www.twitter.com/raciargentina)

---

 [www.youtube.com/raciargentina](https://www.youtube.com/raciargentina)

---



Si querés suscribirte al **newsletter mensual**, ingresá a [www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)



Red Argentina para la  
Cooperación Internacional

[www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)