proyecto [j]

Fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay

Índice CIVICUS de la Sociedad Civil

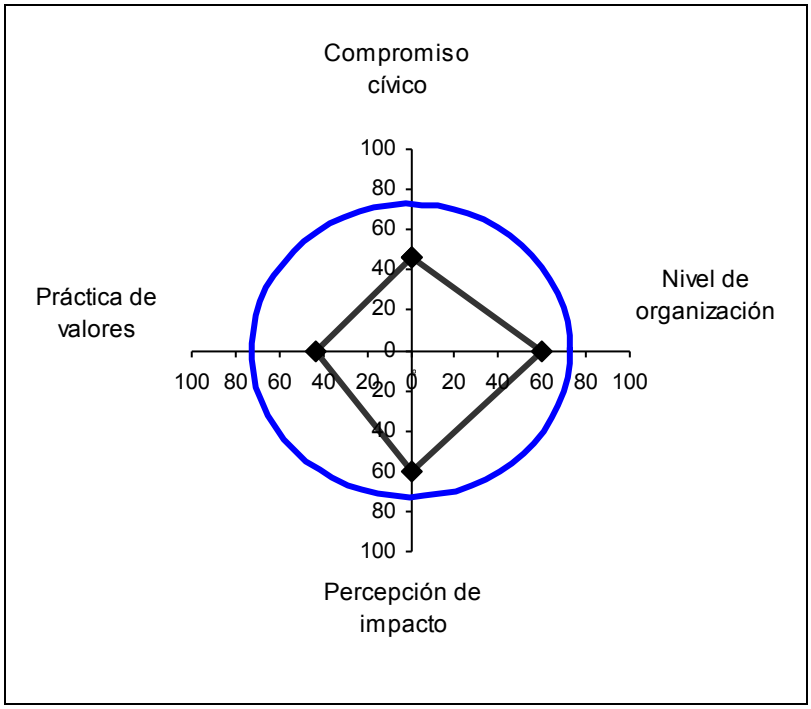
Resumen de Políticas

Para ampliar su impacto y mejorar sus prácticas: propuestas de la sociedad civil

Montevideo
28 de febrero de 2010

Resumen de Políticas

Para ampliar su impacto y mejorar sus prácticas: propuestas de la sociedad civil



1. El Proyecto ISC

Cientos de representantes de organizaciones de la sociedad civil, de organismos gubernamentales, de agencias de cooperación, de organizaciones internacionales, de medios de comunicación y del sector empresarial a lo largo y ancho de Uruguay, trabajaron intensamente durante el año 2009 en torno al Índice CIVICUS de la Sociedad Civil (ISC). Todas estas personas y organizaciones no estuvieron solas, ya que el Índice, una herramienta participativa de investigación, se lleva adelante otros 50 en países en todo el mundo. Su objetivo es crear la base de conocimientos y el impulso que posibiliten la identificación y la realización de iniciativas de fortalecimiento de la sociedad civil.

En todos los países, son organizaciones de la sociedad civil las que inician e implementan el ISC, y las que involucran y difunden los hallazgos a un amplio espectro de interlocutores, que incluyen la propia sociedad civil, el gobierno, las organizaciones donantes, los medios de comunicación, el sector académico y el público en general. En Uruguay, la responsabilidad de organización coordinadora nacional del Índice fue asumida por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), en el marco del Proyecto J de Fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil. Este proyecto es uno de los componentes del Programa Unidos en la Acción, que llevan a cabo el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de Uruguay. Dentro del Proyecto J, el Índice representa la posibilidad de contar con un estudio sobre la situación de la sociedad civil que sea de utilidad para mejorar el conocimiento sobre sus fortalezas,

debilidades, déficit y necesidades, y para informar las acciones y estrategias que se encaminen para ampliar las capacidades de las organizaciones.

El Índice CIVICUS de la Sociedad Civil surgió como concepto hace más de una década, y desde entonces ha recorrido un importante derrotero internacional: luego de realizarse realizara una fase piloto en 13 países (entre 2001 y 2002), se culminó en 2006 una primera fase completa en más de 50 países en todo el mundo. Actualmente, países en todos los continentes y desde la A la Z, desde Albania hasta Zambia, están hoy trabajando con el Índice de la Sociedad Civil. En América Latina son seis países los que están desarrollando el Índice: Argentina, Chile, Nicaragua, México, Venezuela, y Uruguay.

El ISC hace uso de una metodología de trabajo altamente participativa, que combina una serie de métodos de investigación que permiten contar con una evaluación sobre el estado de la sociedad civil a nivel nacional. En Uruguay, en la medición de las dimensiones centrales del ISC, participaron cientos de personas y organizaciones. **La participación o compromiso cívico** de las personas, el **nivel de organización** de la sociedad civil, **los valores** que la sociedad civil practica, cómo se percibe su **impacto** y en qué **ambiente externo** le corresponde actuar, fueron aspectos evaluados por representantes de una amplia diversidad de organizaciones de la sociedad civil y sus interlocutores de todo el país.

Varios estudios coadyuvaron a contar con elementos para realizar esta evaluación. Así, una **encuesta de opinión pública** recogió las opiniones de la ciudadanía sobre la sociedad civil y midió el involucramiento de las personas en grupos y asociaciones; una **encuesta a organizaciones** interrogó a las propias organizaciones sobre sus prácticas y características principales; y un grupo de personas expertas y decisores en sectores clave contestó una e**ncuesta de percepciones externas**, que midió su percepción sobre el impacto de la sociedad civil. Además, cinco **estudios de caso** específicos se enfocaron en temas de importancia en el contexto de Uruguay: se estudiaron la participación voluntaria de las personas, el significado de las redes de organizaciones de la sociedad civil, el impacto de la agenda de la sociedad civil en los programas de las elecciones nacionales de 2009, las relaciones entre la sociedad civil y el primer gobierno de izquierda de la historia del Uruguay, y las respuestas de la sociedad civil a las demandas de mayor rendición de cuentas.

Un **Comité Asesor** compuesto de personas expertas de distintos sectores apoyó este proceso y quienes integraron el Comité brindaron orientaciones sobre distintos aspectos de la implementación del ISC en Uruguay. En el Comité Asesor participaron activamente representantes de redes de organizaciones de la sociedad civil, de coordinaciones de grupos de mujeres, del movimiento sindical, representantes de organismos del estado, del sector académico, de medios de comunicación, de organismos internacionales y de agencias bilaterales de cooperación.

Los resultados de los estudios y los datos recopilados para el Índice fueron interpelados en cuatro consultas en las que participaron 242 personas, representando organizaciones de la sociedad civil y de otros sectores de 13 departamentos: Artigas, Canelones, Cerro Largo, Colonia, Florida, Maldonado, Montevideo, Paysandú, Río Negro, Rivera, Salto, Soriano y Tacuarembó. El 95% de las personas participantes representaron organizaciones e instituciones de departamentos del interior. Se realizó también un

taller nacional, orientado a generar propuestas, en el que participaron cerca de 100 personas.

2. La sociedad civil en Uruguay

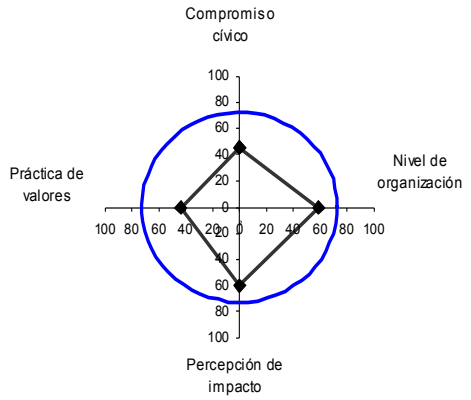
El Índice de la Sociedad Civil se expresa, entre otras formas, como un diamante de cuatro aristas, las cuatro dimensiones de la sociedad civil, circunscripto por el ambiente externo en el cual actúa la sociedad civil. Para construir el diamante, se agregan 67 indicadores cuantitativos en 28 subdimensiones, las que a su vez se agrupan en las cinco dimensiones mencionadas, en una escala porcentual de 0 a 100.

Nivel de organización: 60 %

Impacto percibido: 60%

Participación cívica: 46%

Práctica de valores: 43%



Ambiente externo: 73%

El diamante de la sociedad civil uruguaya nos llama a la reflexión y nos habla de una sociedad civil de relativo alto nivel de organización, y cuyas acciones se perciben como de alto impacto relativo. Pero la participación de las personas es relativamente baja y la dimensión valores es la más baja de las cuatro dimensiones.

Además, los datos revelan que la sociedad civil actúa y trabaja en un ambiente externo muy propicio, el que recibe una puntuación de casi el 73%, lo que indicaría capacidades y posibilidades reales para su crecimiento y desarrollo

Quienes participaron en las consultas en todo el país, así como en el Taller Nacional del Índice identificaron distintas fortalezas de la sociedad civil en el Uruguay hoy, así como áreas que merecen atención.

3. Conclusiones claves

A partir de las informaciones que arrojan las distintas encuestas y los estudios de caso, se puede concluir que **la participación de las personas** es mayor en organizaciones sociales que en organizaciones políticas, pero que el voluntariado social ha crecido en los últimos años y alrededor del 20% de la población mayor de 14 años realiza tareas de carácter voluntario en distintos ámbitos y con distintas frecuencias. Las mujeres y las personas jóvenes son un ejemplo edificante, ya que son la mayoría de las personas voluntarias. Si hubiera mayor conocimiento, mayor educación, mayor información de los espacios donde ejercer el voluntariado, y quizás una regulación adecuada, seguramente más personas se unirían a la tarea. La participación de nuevos contingentes podría

ayudar a solucionar el problema detectado en muchos casos, de que siempre participan las mismas personas.

Los datos referidos a infraestructura, recursos humanos, recursos financieros de las organizaciones y relaciones de cooperación entre las organizaciones y con otros actores, muestran una sociedad civil con un alto **nivel de organización** y formalización, y con una trama profusa de relaciones de trabajo y de comunicación, ya que la mayoría de las organizaciones participa en algún tipo de red. Aún así, se identifican problemas en las organizaciones, como son la falta de recursos humanos capacitados y la propia sustentabilidad de esos recursos humanos, así como serias dificultades para la consecución de fondos que aseguren el desarrollo de las actividades.

En un país que ha sido catalogado con signos de macrocefalia y un bajo nivel de descentralización de la toma de decisiones, las organizaciones parecen no se ajenas a las tradicionales tensiones entre la capital Montevideo y el interior del país, con organizaciones alejadas de los centros de poder que no tienen acceso a información, a recursos de distinto tipo, incluyendo información y acceso a eventuales fondos de financiamiento. A pesar del alto nivel de formalización y de las muchas redes existentes, se cuestiona la efectividad y el impacto tangible de las mismas, su madurez y el nivel real de participación que implican: según muchas voces, también a nivel de las redes siempre se ven los mismos rostros y las mismas organizaciones, y para muchos hay una importante crisis de participación, unido a dificultades de comunicación y de intercambio de información, adjudicado a distintas razones.

La información referida a **los valores practicados por la sociedad** civil fueron analizados en profundidad por las personas participantes en las consultas y en los talleres realizados. Se acordó e insistió con una definición de valores vinculada a los valores universales básicos, tanto para la participación individual como colectiva y organizada en la sociedad civil: el respeto a los Derechos Humanos, la transparencia en las organizaciones, los procesos democráticos, la democracia en las organizaciones y en su gobernanza. La promoción de la resolución pacífica de conflictos y de la no violencia, la actitud solidaria de las personas y la equidad de género en el quehacer institucional son también los parámetros a través de los cuales se miden los valores promovidos por la sociedad civil en Uruguay, y por los cuales de las dimensiones analizadas la que recibe el menor puntaje.

Si bien la percepción sobre la promoción de una cultura de no violencia, de paz y de respeto a la democracia es moderadamente alta, las organizaciones de la sociedad civil parecen fallar en otros aspectos. Por ejemplo, las organizaciones carecen en gran medida de procedimientos escritos sobre igualdad de oportunidades, su personal en general no está sindicalizado, y las organizaciones no brindan a sus colaboradores, sean voluntarios o rentados, capacitación sobre derechos laborales. De la misma forma, si bien la democracia interna en las organizaciones es reconocida como un importante valor, no siempre se trata de una práctica real: existen críticas hacia el real nivel de toma de decisiones democráticas en las instituciones, con dificultades de comunicación entre la dirigencia y los socios, y algunos problemas como la existencia de personalismos y ansias de poder dentro de las organizaciones, que perjudican la existencia de espacios de incidencia en la toma de decisiones internas. Otro gran clamor se identifica en el llamado a mejorar y profundizar aspectos que hacen a la transparencia y la rendición de cuentas de cuentas de las organizaciones, especialmente hacia sus beneficiarios y la

opinión pública y la incorporación de prácticas ambientales a la gestión institucional, la cual es prácticamente inexistente dentro de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay.

Se percibe a la sociedad civil como activa y exitosa en el desarrollo de algunas funciones especiales, y la **percepción de impacto** de la sociedad civil es alta, siendo más alta en el plano social que en el plano político. La capacidad de respuesta de la sociedad civil en temas como la reducción de la pobreza y la generación de empleo se considera muy alta por los propios involucrados, por las propias organizaciones, pero de nivel medio por parte de observadores externos. Se identifican por cierto desequilibrios en los impactos logrados o adjudicados a la sociedad civil, según se trate de distintas áreas de trabajo: por ejemplo se comprueba que la sociedad civil no ha logrado influenciar la agenda de los partidos políticos en cuanto a los temas étnicos y los derechos de las personas discapacitadas, mientras que los temas relacionados con el medio ambiente y los derechos humanos se ha logrado una influencia dispar.

El impacto en las relaciones de la sociedad civil con actores y agencias gubernamentales es heterogéneo, dado que en algunos programas se le otorga a las organizaciones de la sociedad civil un rol accesorio, de simple tercerización, mientras que en otros programas y ámbitos las organizaciones logran un protagonismo mayor. Distintos factores internos y externos conspiran, a entender de quienes han analizado los datos recopilados, contra el logro de un mayor impacto, y se mencionan desde la baja visibilidad de las acciones, en muchos casos por la inadecuada comunicación de los éxitos y buenas prácticas de la sociedad civil, y por ende la fragmentación de esas acciones. La falta de espacios de formación y capacitación para el personal y colaboradores de las organizaciones, las dificultades de comunicación y el centralismo de la capital Montevideo son otros de los problemas y dificultades identificadas.

El ambiente y contexto externo en el que opera la sociedad civil parece altamente propicio, especialmente en los aspectos socio políticos, con muy pocas restricciones por parte del gobierno hacia las organizaciones sociales. La legislación específicamente referida a la posibilidad de trabajo de las organizaciones sociales se considera moderadamente habilitante, mientras que se considera que el gobierno en ejercicio ha propiciado una serie de reformas de políticas públicas que han impactado positivamente para la generación de movimientos positivos en relación a los ámbitos de participación para las organizaciones de la sociedad civil. Se han abierto nuevos espacios de diálogo y han aumentado las oportunidades de acceso a la información, y la participación de las organizaciones involucradas conlleva a su mayor exposición y por en
de colabora con su fortalecimiento institucional, al tiempo que se produce un aumento de la transparencia en la ejecución de políticas públicas.

Sin embargo, se comprueba que el abordaje estado-céntrico y partidocrático, muy característico de la sociedad uruguaya, permanece muy arraigado, lo que implica en muchas ocasiones asimetrías en distintas áreas, desde el acceso y manejo a la información, al papel que se le otorga a las propias organizaciones en la ejecución de las políticas sociales. Estas relaciones asimétricas generan muchas veces déficits de capacidades en varios actores no gubernamentales que compromete su capacidad de incidencia efectiva. Aún en un ambiente propicio y con experiencias de cooperación con el Estado, en la actualidad se constatan elementos de desconfianza recíproca en distintos

niveles: entre organizaciones y redes de la sociedad civil; entre éstas y el gobierno; y entre éstas y algunos sectores político-partidistas.

4. Fortalezas y debilidades

El recorrido analítico por las debilidades y fortalezas de la sociedad civil identificadas en el proceso del Índice CIVICUS de la sociedad civil en Uruguay arroja sin dudas algunos aspectos y temas transversales, e importantes factores positivos y logros que pueden ser utilizados para fortalecer la sociedad civil.

- El centralismo capitalino, la tensión entre Montevideo y el interior del país y su repercusión en las organizaciones de la sociedad civil, las dificultades de acceso a información y a fondos de financiamiento por parte de las organizaciones alejadas de los centros de poder, la falta de espacios de capacitación y formación, forman parte del conjunto de problemas y sus síntomas identificados en el Índice.

- Las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay están imbuidas de cultura democrática y de interés de cooperación en la implementación de políticas públicas y las organizaciones sociales históricamente han colocado sobre la mesa de la discusión pública temas o asuntos de suma relevancia para toda la sociedad, desde las luchas por los derechos humanos y civiles; las luchas por la equidad en todas sus dimensiones y contra de todos los tipos de discriminación; la lucha por la preservación del medioambiente y el buen uso de los recursos naturales, entre otras. Ello da a las organizaciones de la sociedad civil una fuerza moral y ética para hablar con solvencia sobre los temas fundamentales que preocupan a la población del Uruguay. Sus experiencias son fuentes de aprendizaje a tener en cuenta, potenciar, extraer lecciones y logar una incidencia real.

- La asunción de un nuevo elenco de gobierno el 1 de marzo de 2010 significa un importante y flamante desafío para las organizaciones sociales. Puede convertirse en una nueva oportunidad para discutir la forma de concebir, diseñar y gestionar las políticas públicas de un forma cogestiva, solidaria y asociada con las organizaciones de la sociedad civil.

5. Recomendaciones para la acción

La sociedad civil recomienda acciones para abordar las debilidades identificadas en el proceso del Índice y para replicar y potenciar las fortalezas comprobadas.

Es imprescindible **recuperar la confianza** y construir una base de diálogo sobre la cual sustentar acciones conjuntas en base a la confianza recíproca. Sólo recuperando y apostando a la confianza – elemento fundamental para la generación de valioso capital social – se podrá articular un movimiento de organizaciones sociales comprometidas con el bien público que pueda interactuar sobre bases de equidad con el estado, con el sistema político y con el mercado.

El proceso del Índice identificó áreas potentes que es importante fomentar y áreas que muestran debilidades que es necesario atender. El hilo conductor de estas recomendaciones lo constituye la convicción de la necesidad de **fortalecer las capacidades** de las organizaciones de la sociedad civil.

Para fortalecer capacidades, fortalecer el desarrollo institucional

- Las organizaciones de la sociedad civil tienen una capacidad mayor que la de emprender solamente proyectos de corto plazo: hay demostrada capacidad en muchas organizaciones para ser contrapartes idóneas en programas de mayor envergadura. Para que se pueda llegar a una nueva forma de relación entre estado-sociedad civil, es imprescindible apoyar decididamente el fortalecimiento de capacidades y **el desarrollo institucional de las organizaciones sociales**.

- El fortalecimiento institucional implica el acceso a recursos, los que puede brindar el propio Estado, en los niveles gubernamentales centrales, así como departamentales y locales, y la cooperación internacional, tanto bilateral oficial como la cooperación privada no gubernamental y de las agencias del sistemas de Naciones Unidas.

- Se debe promover una construcción de respeto al territorio y a sus recursos, y ello implica el fortalecimiento de redes interinstitucionales y el empoderamiento de lo local, la posibilidad de acuerdos entre instituciones con conocimiento del terreno y de entidades con verdaderas fortalezas institucionales.

Para fortalecer capacidades, formación valiosa y estratégica

- Formación para el desarrollo de nuevos liderazgos en las organizaciones sociales. Liderazgos comprometidos con la democracia interna, la renovación periódica, los principios éticos, la conducción participativa, y el ejercicio de la solidaridad al interior de las propias organizaciones.

- Formación para mejorar la capacidad de gestión y administración en las organizaciones, con adiestramientos completos en manejo de normas legales, contabilidad, tecnologías de oficina, trabajo en redes y otras.

- Formación para mejorar el conocimiento de cómo funcionan el gobierno nacional, las instituciones locales y la cooperación internacional. Ello dirigido a identificar espacios posibles de interacción y colaboración con las organizaciones sociales.

- Formación en gestión del conocimiento para asegurar la sistematización de experiencias, el aprendizaje de lo que se hace y el compartir buenas prácticas hacia el interior de las organizaciones y hacia afuera.

- Formación en diseño y preparación de proyectos que puedan ser sometidos a la consideración de instancias locales, nacionales, así como de la cooperación internacional.

Para fortalecer capacidades, lograr la sensibilización de otros sectores

- Trabajar con los medios de comunicación para lograr espacios para la sociedad civil, donde se comunique lo que están haciendo las organizaciones de la sociedad civil, sus perfiles e identidades, de forma de visibilizar el accionar de la sociedad civil, dando a conocer lo que se hace de forma exitosa, y también lo que falta por hacer

- Para trabajar con los medios de comunicación de forma estratégica, es importante contar con formación en sistematización y manejo de información, a fin de fortalecer la incidencia y el impacto del trabajo de las organizaciones.

- Para lograr mayor incidencia en la agenda de temas sociales no es sólo necesario trabajar con los medios de comunicación, sino que hay que poder sistematizar la información de lo que hacen las OSC para poder incidir

- También importa contar con elementos de capacitación para hacer un mejor uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, incluyendo el diseño de programas multimedia y el uso de video-conferencias, que permitirían avanzar en el trabajo en red y la difusión de lo que hacen las organizaciones.

- Promocionar y comunicar el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil y sus "buenas prácticas", para lograr que la opinión pública apoye y se involucre en las organizaciones. Es fundamental construir "mensajes públicos" del trabajo asociado de las organizaciones, contando con aliados como por ejemplo las radios comunitarias.

- Es importante sensibilizar a funcionarios estatales y departamentales para un trabajo colaborativo con las organizaciones de la sociedad civil. El desarrollo de cursos y talleres para ellos, utilizando como base los materiales generados en este Foro y otros que se puedan desarrollar.

- Se propone hacer un estudio de viabilidad sobre la posibilidad de poder contar con un canal de televisión de la sociedad civil. Según una ley recientemente promulgada se ha aprobado la creación de 10 canales digitales, 2 de los cuales tendrán que tener fines sociales. Se propone específicamente que se podría enmarcar dentro del Proyecto J.

- Es necesario realizar cabildeo y promover un cambio de marco legal, que genere una legislación que ampare las diferentes formas de ser de las organizaciones de la sociedad civil, y que agilice los trámites para la obtención de la personería jurídica, que puede resultar muy engorroso, así como una rendición de cuentas transparente y adecuada y real.

Para fortalecer capacidades, generar herramientas estratégicas

- Elaborar un censo, directorio o guía de ONG y organizaciones de la sociedad civil, disponible en forma impresa y en internet, que pueda ser actualizada en forma periódica, lo que permitiría ampliar los círculos de las redes locales con organizaciones afines de todo el país. La convocatoria a formar parte de este directorio, y para ser lo más amplio posible, podría ser a través de la prensa local y nacional. Se considera que en esto pueden ser aliados los gobiernos municipales, el Ministerio de Desarrollo Social y el sector académico y universitario.

- Con el objetivo de generar un mayor conocimiento dentro de las propias organizaciones del sector, para compartir los problemas y las luchas y también poder articular, se propone la realización de un censo, directorio o relevamiento de las asociaciones civiles que trabajan en temas similares.

- La creación de un "diccionario de conceptos fundamentales" sobre el tema de sociedad civil para orientar la discusión a futuro, en el que términos como *autonomía*, *autogestión*, *participación* y otros, puedan ser discutidos en todas sus acepciones.

- Realización de evaluaciones cruzadas de las organizaciones de la sociedad civil, ya sea de toda la organización, o por proyectos. Si se valora la construcción horizontal y la generación de conocimiento transversal e interorganizacional, debería propiciarse una mayor evaluación de las acciones desplegadas por una organización por otra que tiene un conocimiento específico y que puede realizar aportes para la mejora de la acción.

Para fortalecer capacidades, ampliar la participación cívica

- Generar espacios gestionados por organizaciones de la sociedad civil que realicen un relevamiento de las necesidades de voluntariado de las organizaciones de la zona y en función de ello funcionen como una "bolsa de demanda" de voluntarios para aquellas personas que quieran participar en alguna actividad de la sociedad civil.

- Capacitación básica a los voluntarios, sobre compromiso cívico, cuidados a la hora de hacer voluntariado, y otros temas y generar mecanismos de recompensa, reconocimiento para que los jóvenes comiencen a hacer voluntariado y generar acciones de incidencia para aumentar la cantidad de personas que quieran participar.

- Delinear estrategias de comunicación y de difusión de las instituciones, las actividades que realizan, sus resultados y líneas de acción, para atraer nuevos voluntarios.

- Incluir la temática de la participación social y el compromiso cívico en la malla curricular de la formación docente –a todo nivel- y de los y las profesionales en general.

Para fortalecer capacidades, recursos humanos sustentables y competentes

- Diseño por parte de las organizaciones de estrategias para la venta de servicios al Estado (o al sector privado), como forma de obtener fondos para enfrentar los gastos de personal mínimo, para el funcionamiento organizacional.

- Estudiar la posibilidad de recurrir a los organismos (públicos o privados) que puedan brindar capacitación de forma gratuita mediante acuerdos, como por ejemplo con la UTU (Universidad del Trabajo de Uruguay).

- Subvención directa del Estado para proveer a las organizaciones sociales de cargos (administrativos o técnicos), como contrapartida por sus servicios prestados a la comunidad.

- Promoción de multiplicadores, a través de pasantías o intercambios didácticos entre experiencias diversas, procurando la integración e intercambio entre las diversas realidades prácticas, etc. Promover el diálogo con la universidad, las empresas y los medios de comunicación en la búsqueda de espacios de interacción y de aprendizaje mutuo, también surge como un camino a seguir.

Para fortalecer capacidades, recursos financieros suficientes y usados eficazmente

- Como respuesta la dificultad de acceso a fondos de las organizaciones del interior, así como la falta de información sobre las posibles fuentes de financiamiento, se sugieren la constitución de redes locales o regionales exclusivamente para el intercambio de información (sobre voluntariado, fuentes de financiamiento o capacitación). Estas redes podrían armarse en una primera fase entre organizaciones de perfiles similares y geográficamente cercanas, para poco a poco ir replicando y aumentado el círculo.

- Creación de fondos concursables que tengan como requisito la participación conjunta de varias organizaciones que formen parte o no de una red, con el objetivo de generar un fortalecimiento mutuo y una mayor articulación. Esto podría incluirse también como condición en los llamados a proyectos gubernamentales y de las agencias.

- Elaboración de un índice de donantes, impreso y disponible en línea, con una puesta al día regular, así como la edición de un boletín periódico de novedades.

-

Para fortalecer capacidades, rendición de cuentas y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil.

- Es fundamental que la sociedad civil mantenga coherencia con los valores que pregona, practicándolos internamente. Las organizaciones sociales deberían contar con códigos de conducta o de ética, a partir de acuerdos que logren sus integrantes. Esta es una recomendación para una organización individual y para las redes y articulaciones de organizaciones, donde la adhesión y la implementación posterior del código es una tarea colectiva. La autorregulación aparece como la forma más adecuada para las organizaciones, en oposición hacia controles verticales desde afuera.

- Promoción de mecanismos de rendición social de cuentas, donde a partir de acuerdos y estándares, las organizaciones de forma colectiva (en una red, asociación o articulación, sea permanente o puntual) pueden hacer una rendición social de cuentas. La organización deberá tener la capacidad de identificar las necesidades de los grupos meta y construir las propuestas a partir de las mismas. Es importante construir indicadores y herramientas que posibiliten la incorporación de la voz de los beneficiarios, de los grupos meta, y ello desde la definición del proyecto, su diseño, implementación y monitoreo y evaluación. Los tres niveles de la rendición de cuentas son importantes: hacia el donante, hacia otras organizaciones (los pares), y hacia el grupo meta (los beneficiarios).

- Se hace necesaria la medición de impactos de los diferentes programas y proyectos de las organizaciones, a través de la generación de indicadores. Es importante evaluar lo central: el cumplimiento de la misión de la organización.