

# Nuevas formas de co-provisión entre Estado y sociedad civil

Fernando Salamanca

El Agua S.A. Consultores  
el\_agua@entelchile.net

Los Fondos de Inversión<sup>1</sup> nacieron como un mecanismo de financiamiento de proyectos orientados a las necesidades y demandas de la sociedad civil, a diferencia del patrón tradicional de las políticas públicas en América Latina, en que el propio Estado genera la cartera de ofertas, usualmente de tipo sectorial. Un Fondo de Inversión es un órgano del Estado altamente flexible y descentralizado que sólo actúa como financista y supervisor de programas y proyectos directamente ejecutados por organizaciones sociales. En sus inicios, estos instrumentos respondieron a la necesidad imperiosa de generar empleo rápido al menor costo administrativo posible. De hecho, significaron una respuesta adecuada frente al pobre desempeño de muchas políticas sectoriales y programas gubernamentales ejecutados directamente por las agencias estatales, marcados por la ineficiencia, el burocratismo, el verticalismo y la falta de evidencia de sus impactos.

Desde 1988, con la creación del Fondo de Emergencia Social, en Bolivia han proliferado los Fondos de Inversión como una herramienta novedosa para relacionar el Estado con la sociedad civil. Al año 1998, en todo el mundo habían llegado a la suma de 140 (Nambo 1998), y en América Latina a 24. Existen prácticamente en toda la región, más allá de su diversidad de nombres.

Los Fondos de Inversión tienen bajos costos administrativos, por ser intermediarios entre el Estado y las organizaciones sociales, y se comparan favorablemente frente a los costos administrativos de otros organismos públicos. En ellos, la equidad está establecida por su focalización en bolsones de pobreza y por sus líneas de proyectos hacia grupos de alta vulnerabilidad y exclusión social. Se caracterizan por su flexibilidad, en el sentido de que están orientados hacia la demanda de los grupos más necesitados. También aportan a la transparencia pública por la concursabilidad de sus proyectos, con formas conocidas de presentación y criterios para su elegibilidad. La pequeña escala de los proyectos permite una mayor participación comunitaria en la detección de necesidades, co-financiamiento parcial y aportes de mano de obra.

## 1. REVISIÓN DESPUÉS DE DOCE AÑOS

No obstante sus ventajas, a la fecha los Fondos de Inversión evidencian cada vez más sus debilidades, derivadas del desarrollo de diversos mecanismos distorsionantes, no previstos en sus inicios.

### 1.1 Selectividad de los proyectos

Los proyectos de los Fondos implican un diseño y gestión complejos, más aún si se considera que se enmarcan en un proceso progresivo de competitividad. Las organizaciones de base, principalmente las de comunas o distritos pobres, se ven afectadas por estas complejidades. Aunque existen formas de determinar anticipadamente los proyectos más redistributivos y de alto impacto social, y hay salvaguardias para la equidad social y espacial —como cuotas regionales, bolsones de pobreza prioritarios y focalización en grupos de alto riesgo—, la presentación de proyectos exige información secundaria de fuentes censales o de encuestas de hogares, o la aplicación de técnicas de diagnóstico rápido de necesidades.<sup>2</sup> También su implementación exige un manejo de la administración de proyectos, incluso en sus versiones computarizadas. Todo ello genera selectividad por mejor acceso a la información y recursos técnicos para el diseño e implementación de proyectos.

---

<sup>1</sup> Los Fondos de Inversión. Ésta fue la solución que resultó funcional a Bolivia en los años ochenta.

<sup>2</sup> De hecho, los Fondos de Inversión sirvieron de campo de experimentación para la aplicación de técnicas como diagnósticos estratégicos (FODA), mapas situacionales o ecomapas, y especialmente para la operacionalización del marco lógico, actualmente de amplia aplicación en proyectos y programas gubernamentales.

## 1.2 Sostenibilidad

La sostenibilidad, entendida como el mantenimiento, en períodos razonables, de los beneficios, productos o impactos de los proyectos de Fondos de Inversión, se ha evidenciado como precaria. El mismo diseño de los Fondos tiende a favorecer estrategias de intervención con escasa sostenibilidad de los productos, ya que la postulación se basa en la afirmación de autosustentabilidad dada por los propios postulantes a proyectos, sobre la base de su capacidad organizacional y financiera,<sup>3</sup> y en la cooperación permanente de los futuros beneficiarios del proyecto. Resulta evidente el voluntarismo que encierran estas autoevaluaciones de sostenibilidad.

## 1.3 Distorsiones presupuestarias

Un factor poco destacado, pero crucial en la distorsión de los Fondos de Inversión, es el diseño y ejecución presupuestaria anual predominante en países de América Latina, lo que lleva a la anualización de la cartera de proyectos.<sup>4</sup>

Los presupuestos anuales son compatibles con la mayoría de las prestaciones sociales, como atención primaria (controles y consultas) o servicios en el sector educación, donde el ciclo escolar coincide con el año, como también con algunos proyectos de Fondos de Inversión que implican cambios en corto plazo. Sin embargo, muchos temas necesitan de intervenciones de larga duración, al menos superiores a la duración anual, ya que se orientan a solucionar problemas que implican modificaciones conductuales o desarrollo de fortalezas organizacionales para cuya solución el año puede ser un período muy corto. Es el caso de las intervenciones relacionadas con la prevención, tratamiento y rehabilitación en drogas, donde por estar la adicción asociada a patrones de personalidad, grupos de pares y diversos factores de influencia social, las intervenciones necesitan de espacios de tiempo que en general superan la duración anual.

La anualización de los proyectos de los Fondos de Inversión provoca, además, una distorsión de la agenda histórica de las organizaciones de base, que tiene flujos de servicios permanentes y actividades continuas. Esto produce un efecto de autoselección, ya que la programación presupuestaria anual induce a presentar proyectos cuyos impactos puedan ser evidenciados en el transcurso de un año. Ello explica la magnitud de proyectos de equipamiento en Fondos de Inversión, donde el producto del proyecto puede ser logrado —con satisfacción de los beneficiarios— en menos de un año.<sup>5</sup> Por añadidura, los instrumentos de programación presupuestaria plurianuales son desincentivados por las Direcciones de Presupuestos, por la dificultad de hacer proyecciones de financiamiento público al mediano plazo.

## 1.4 Concentración de ejecutores

Los proyectos de Fondos de Inversión se han concentrado en pocos ejecutores, usualmente grandes ONG. Esto aparentemente contraría el espíritu original de los Fondos de Inversión interesados en fortalecer las organizaciones de base. Diversos factores explican esta concentración de ejecutores; entre ellos, requisitos de postulación con exigencias de historial organizativo conocido y documentado, reconocimiento o estatutos legales de existencia y, en muchos casos, cuentas bancarias, aunque es conocida la dificultad del acceso a activos financieros por parte de los ejecutores comunitarios.

Los concursos de proyectos necesitan de información pública en periódicos de circulación nacional, lo que obliga al potencial ejecutor a tener un equipo profesional alerta a las características de estas convocatorias. Las ONG, por su experiencia previa con agencias de cooperación para el desarrollo, están familiarizadas con estas exigencias.

Hay que reconocer que los Fondos de Inversión han hecho esfuerzos por evitar la marginación de los ejecutores comunitarios. Han incorporado cortapisas, como límites de financiamiento y restricciones de postulación de organismos no gubernamentales. Sin embargo, la necesidad de demostrar eficiencia en el corto plazo, a lo que se agrega la anualización de la cartera de proyectos de los Fondos de Inversión, lleva a que, a la larga, las ONG representen agentes más adecuados para su implementación. La misma

---

<sup>3</sup> Referida a la cobertura de costos de operación y mantenimiento de los productos del proyecto.

<sup>4</sup> Afirmación válida para los Fondos que operan con recursos nacionales. Los países de mayor desarrollo relativo de América Latina tienen Fondos de Inversión con recursos propios más que provenientes de la cooperación internacional.

<sup>5</sup> Otro caso es la capacitación, cuya implementación es factible y sus resultados pueden registrarse en períodos más breves.

variedad de actividades de las ONG facilita algún financiamiento internacional, lo que hace menos precaria la dependencia financiera hacia los Fondos de Inversión. En el caso de los ejecutores comunitarios, el financiamiento de estos Fondos produce una situación de todo o nada, lo que, en caso de falta de financiamiento, resulta en una progresiva autoexclusión de futuros concursos de proyectos.

### **1.5 Las presiones y tráfico de influencias en la evaluación**

Uno de los aspectos más elogiados en los Fondos es la transparencia de los mecanismos de evaluación. Sin embargo, esto ha conducido a una serie de presiones indebidas en la evaluación *ex ante*, como presiones a los jurados, comités técnicos o evaluadores, lo que es una señal de que la práctica evaluativa no es una experiencia generalizada en todos los países de América Latina.

El menor acceso a mecanismos de cabildeo y tráfico de influencias por las organizaciones de base produce automarginación, suspicacia o frustración de estas organizaciones respecto de los Fondos de Inversión.

### **1.6 Rutinización de las estrategias de intervención**

Diversos factores inciden en la rutinización de las estrategias de los proyectos de los Fondos, tales como la mencionada anualización y concentración de ejecutores, la carencia de bancos de proyectos y el mantenimiento de líneas de proyectos por largos años. Además, se produce una pérdida de originalidad por la generalización del uso del marco lógico —de por sí alejado de un enfoque de proceso— y por la falta de creatividad en las pautas de evaluación de los proyectos.

### **1.7 Pérdida de intersectorialidad**

Una condicionante para el éxito de una intervención social es la intersectorialidad. Sin embargo, los Fondos de Inversión operan con relativa autonomía de los programas sectoriales, contrariando su carácter intersectorial. Dos ejemplos pueden ser muy ilustrativos: un proyecto sobre promoción de un estilo de vida saludable para evitar el sedentarismo, debería coordinarse con programas urbanos de peatonalización de zonas centrales, desarrollo de áreas verdes, políticas alimentarias que eviten la malnutrición generadora de trastornos metabólicos, y una política de salud laboral que incentive el uso activo del tiempo libre y desarrollo de deportes activos. Luego, los proyectos de un Fondo de Inversión de promoción de la salud necesitan insertarse en programas intersectoriales, superando la tendencia al proyecto aislado.

Un segundo ejemplo es un Fondo de Inversión de adultos mayores centrado en el fomento de la funcionalidad. La intersectorialidad significaría acciones para modificar la imagen de ancianidad que entregan los medios de comunicación de masas, mejor acceso a prestaciones de salud de tipo clínico, políticas educacionales de los menores hacia los adultos mayores y programas de deportes y recreación.

En ambos casos se advierte la necesidad de acciones multisectoriales, en las cuales el componente unificador es el territorio donde se ejecutan estas acciones.

### **1.8 Pertinencia para los temas emergentes**

Actualmente la agenda pública remite a Fondos de Inversión el financiamiento de la mayoría de las respuestas a las necesidades emergentes de grupos específicos de la población, como drogadicción, delincuencia, etnias, adultez mayor, discapacidad, etc. En estos grupos es escasamente pertinente un enfoque de proyectos, por lo que se pueden repetir o agravar las distorsiones ya diagnosticados en los Fondos.

## **2. UNA RELACIÓN MÁS FLEXIBLE ENTRE ESTADO Y ORGANIZACIONES CIVILES**

El problema central en los Fondos de Inversión es su forma unilateral de relacionarse con la sociedad civil, centrada en el financiamiento de proyectos, con lo que se descuida otras formas de relación mutuamente beneficiosas entre organismos públicos y organismos intermedios y de base social. Luego, la tarea pendiente es transitar de roles del Estado como regulador y financista a otras formas de relación más amistosas con la sociedad civil.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> En esta línea apunta la noción de que el Estado debe asumir una función de banco de desarrollo, incentivando la inversión social de ejecutores privados (Giddens 1998).

## 2.1 Ampliación de la relación entre Estado y sociedad civil

Una concepción más amplia de la relación entre Estado y sociedad civil debería cubrir funciones de determinación, producción y financiamiento de iniciativas en asociación con las organizaciones sociales. Entre éstas debe incluirse un universo más amplio que el usual en la actualidad, que restringe el concepto a las organizaciones sociales de base u ONG, definidas por la ausencia de lucro o la necesidad o autoimposición de reinversión forzada en caso de utilidad. Así, entre las organizaciones de la sociedad civil puede contarse a las de mantenimiento o prestadoras de servicios, como universidades u hospitales, tanto como a organizaciones de base (Salamon 1994).

Como la experiencia de los Fondos de Inversión indica que el Estado tiende a una forma unidimensional de relación basada en el financiamiento de proyectos, una nueva forma de relación con la sociedad civil debería descansar en un enfoque menos preocupado del diseño y ejecución de proyectos, y más adecuado para enfrentar procesos y resolución de problemas (Martínez 1998). En esta línea, debe combinarse construcción de fortaleza institucional, con una adecuada flexibilidad en el diseño de la entrega de bienes y servicios (World Bank 1993).

Esta nueva visión de la relación Estado/sociedad civil se puede operacionalizar en diferentes formas de co-provisión (Ostrom 1996) entre Estado y organizaciones comunitarias, como la que se presenta en el cuadro siguiente:

**Formas de co-provisión entre Estado y organizaciones comunitarias**

<b>Organizaciones comunitarias</b> <b>Estado</b>	<b>Determinación (1)</b>	<b>Financiamiento (2)</b>	<b>Producción (3)</b>
Determinación (1)	Co-determinación	Provisión forzada	Delegación
Financiamiento (2)	Devolución	Co-financiamiento	Contrato/Donación
Producción (3)	Provisión presionada	Pago por servicio	Coproducción

Fuente: Adaptado de Robinson y White (1997).

Los elementos clave de la co-provisión identificados usualmente corren diagonalmente en la tabla en las celdillas 1.1, 2.2 y 3.3. La co-determinación (1.1) implica procesos donde ambos actores conjuntamente determinan el qué y el cómo de un servicio social. Este proceso colaborativo puede ser sistemáticamente organizado, como es el caso de varias formas de corporativismo, o ser *ad hoc*. El co-financiamiento (2.2) significa que ambas partes pagan el costo de proveer servicios. La co-producción (3.3) implica que ambos actores efectivamente producen servicios con un compromiso de recursos y tiempo.

La mayoría de las descripciones de co-provisión se refieren a estas tres funciones colaborativas. Sin embargo, pueden haber otras formas de interacción organizada entre Estado y organizaciones sociales. La Devolución (2.1) se refiere a un arreglo donde el Estado provee de financiamiento para una determinada actividad, pero las organizaciones determinan autónomamente cómo es gastado el dinero y qué servicios son provistos, por ejemplo ayuda a grupos vulnerables. La Provisión presionada (3.1) es menos común, ya el Estado tiene que proveer obligatoriamente, por la determinación de grupos poderosos o corporativos de la sociedad civil. La Provisión forzada (1.2), a diferencia de la anterior, es aquella situación en que el Estado determina qué proveer y obliga a las organizaciones sociales a pagar, ya sea por tributos o mediante amenazas de acción directa. El Pago por servicio (3.2) es una forma colectiva de pago por usuarios donde el Estado requiere de tarifas para proveer servicios sociales, pero éstos son pagados por los individuos u organizaciones (como los copagos en salud y pagos de tarifas de servicios). La Delegación (1.3) se refiere a casos en que el Estado determina los servicios que van a ser provistos, como el mantenimiento de pequeñas infraestructuras de agua potable o saneamiento, pero delega la entera responsabilidad de su provisión en organizaciones sociales. Los Contratos (2.3) constituyen un proceso creciente, en que el Estado provee financiamiento para un determinado servicio y las organizaciones se comprometen por convenio para su desarrollo; en este caso están los colaboradores del Servicio Nacional de Menores o

similares. Un caso integral de co-provisión sería un programa de saneamiento básico comunitario, donde se puede cubrir todo la línea: co-determinación, co-financiamiento y co-producción.

## 2.2 Formas actuales y emergentes de co-provisión

Existen (o están en desarrollo) arreglos institucionales de co-provisión entre el Estado y la sociedad civil, que se pueden categorizar como relaciones de determinación, de financiamiento y de producción.<sup>7</sup> Los más relevantes son los siguientes:

*Relaciones de determinación vía planificación presupuestaria participativa.* Ésta es una relación de determinación en la modalidad de co-determinación, ya que es una acción deliberativa y resolutive en la formulación y ejecución de un instrumento público como el presupuesto. La experiencia de presupuestos participativos de Porto Alegre (Navarro 1998) es asimilable a la co-determinación, ya que permite una co-asignación de recursos por parte de la comunidad y socializa sobre marcos políticos e institucionales compartidos.

*Relaciones de determinación vía asistencia técnica.* La asistencia técnica puede ser una forma de co-determinación por la acción colaborativa del Estado, si logra superar su subvaloración por las organizaciones sociales, dado que se considera —erróneamente— que sólo aportes financieros o de infraestructura solucionan sus problemas sociales. Sin embargo, es indudable que las organizaciones sociales necesitan de colaboración para la modernización de tecnologías sociales,<sup>8</sup> no necesariamente asociadas a financiamiento o dotación de infraestructura. A su vez, el Estado puede ser co-determinado en las re-orientaciones de la asistencia técnica. Las ventajas de la asistencia técnica es que es una modalidad de co-determinación amistosa con la agenda histórica de actividades de organizaciones sociales y puede ser complementada con la participación de voluntarios, modalidad de amplia aplicación en Europa y de creciente desarrollo en América Latina.

*Relaciones de determinación vía fondos rotativos.* Los fondos rotativos son categorizables como una delegación, ya que el Estado induce su aplicación a ciertas actividades, pero sin altos compromisos técnicos o financieros. El capital inicial es comunitario y su gasto y recuperación de fondos es de responsabilidad de la organización. Es posible que esta recuperación sea inferior a lo inicialmente esperado, por morosidad de pagos. Estos fondos son característicos en iniciativas de microemprendimientos, e implican una fuerte disciplina y responsabilidad colectiva.

## 2.3 Relaciones de financiamiento

Estas relaciones son las más conocidas y sujetas a debate público, pero también donde se ha explorado menos formas creativas de relaciones financieras entre sociedad civil y Estado.

*Relaciones de financiamiento mediante capitales semillas o 'endowments'.* Esta modalidad, popularizada por la cooperación internacional, se puede categorizar como una devolución, y consiste en entregar por una sola vez un capital de instalación para que una organización esté en condiciones de operar en forma independiente (Horkan & Jordan 1996). Ha tenido éxito en organizaciones que tienen una probada capacidad de gestión. Se supone que el capital de instalación debe generar un flujo de intereses que servirá para cubrir los costos operacionales de estas organizaciones. Como se puede apreciar, el monto necesario del flujo de rentabilidad generado por los intereses debe ser muy apreciable para que tenga algún sentido este tipo de co-provisión. La limitante de los capitales semilla es que son más factibles para organizaciones de tamaño intermedio que para las organizaciones de base.

*Las relaciones de financiamiento basadas en co-pagos.* Ésta es una modalidad existente en educación básica y media y en algunos proyectos de infraestructura productiva, donde sociedad civil y Estado concurren en diferentes proporciones al financiamiento de bienes y servicios sociales. Por implicar una cierta capacidad de pago, son más adecuadas para sectores medios y medio bajos que para estratos pobres.

<sup>7</sup> También se puede considerar como financista a la cooperación internacional.

<sup>8</sup> Como la formación en filantropía social o administración de organizaciones voluntarias.

*Relaciones de financiamiento mediante contrato por servicios sociales.* Existen diversas modalidades de financiamiento desde el Estado a los prestadores de servicios que operan con contratos en cuasimercados, ya que el Estado emula mecanismos de financiamiento asociados a la productividad de los prestadores, al interior del Estado y crecientemente con proveedores privados (Sojo 2000).

En la base del contrato está el pago *per cápita*, modalidad que se comenzó a aplicar en América Latina a comienzos de los ochenta para transferencias financieras a servicios descentralizados en educación, salud y menores en situación irregular. El mecanismo se basa en entregar un flujo permanente de financiamiento a ejecutores de prestaciones sociales, en función de un costo estimado de operación de un servicio o de un resultado logrado por beneficiario. La primera modalidad (servicio prestado) es la más común, ya que es más sencillo garantizar una oferta permanente de servicios, que resultados que están sujetos, además, a otros factores que pueden limitarlos. El pago por beneficiario no está exento de defectos, como que el Estado no se hace cargo ni de los costos de inversión ni del re-equipamiento.

La otra modalidad de contrato es la transferencia fiscal a proveedores particulares, lo que ha permitido una acelerada incorporación de privados sin afán de lucro en la dotación de servicios a la comunidad. El mecanismo aparentemente es más exitoso que las transferencias a municipios, ya que permite que agentes externos entreguen servicios sin comprometer al Estado en costos administrativos, de inversión y de equipamiento. A su vez, el modelo de gestión administrativo es más flexible, pues puede ajustar el personal y los gastos variables según la conveniencia de los proveedores, con la limitante de que esta flexibilidad puede ser a costa de bajas remuneraciones al personal y formas de co-financiamiento aportadas por sectores pobres.

*Relaciones de financiamiento vía donaciones.* Otra modalidad de financiamiento es la donación, en el sentido de transferencia no reembolsable, no en su acepción benéfica. El caso más exitoso de donación es la transferencia de recursos económicos por parte del gobierno local a organizaciones comunitarias, para desarrollo local. Un ejemplo es el de los Fondos de Desarrollo Vecinal (Fondeve) que operan en muchos municipios del país, con la limitante de que muchos están reproduciendo los defectos de los Fondos de Inversión.

*Relaciones de financiamiento vía fondos de infraestructura y de operación.* Una redefinición de los Fondos de Inversión que los llevara a centrarse en el financiamiento de infraestructura y equipamiento social permitiría categorizar la relación como donación cuando sólo cubran la inversión inicial, correspondiéndole a otro ente público o privado los costos operacionales. Sin embargo, se ha demostrado que el corte artificial entre inversión inicial y vida útil del proyecto afecta la sustentabilidad de los proyectos.

Debería arbitrarse, entonces, el financiamiento de los costos de operación en proyectos de infraestructura y equipamiento para las organizaciones sociales en sectores pobres con financiamiento puente o de continuidad entre inversión, y una proyección de los costos operacionales. En esta proyección se debe prever situaciones de deterioro acelerado de la infraestructura por mala calidad constructiva, efectos de sobreuso o incluso vandalización, especialmente en zonas urbanas de alta deprivación social. Sin embargo, debería a la larga transitarse a formas de relación vía co-financiamiento en los costos de operación, para evitar el paternalismo en la sociedad civil.

## **2.4 Relaciones de producción**

Las relaciones de producción Estado-sociedad civil son las menos desarrolladas, posiblemente por el predominio del Estado como productor de bienes y servicios sociales. En una opción de fortalecimiento del tercer sector, esta área de relación debería experimentar un considerable desarrollo.

*Relaciones de producción vía compromisos de gestión.* Los compromisos de gestión son contratos con organizaciones sociales, y consisten en convenios para mantener una oferta de bienes y servicios que sea complementaria a los programas públicos; por ejemplo, acciones relacionadas con la promoción de salud<sup>9</sup> o seguridad ciudadana. La oferta de servicios de las organizaciones sociales se da en el marco de sus actividades tradicionales, y el compromiso del Estado consiste en acciones complementarias de carácter

---

<sup>9</sup> Como ha sido la experiencia de Más Salud para Tus Años (Fosis-Chile) y Salud con la Gente, del Ministerio de Salud.

profesional o clínico, y especialmente dotación de infraestructura y servicios básicos (electricidad, agua, combustible).<sup>10</sup> Este tipo de co-provisión tiene la ventaja de una buena relación de costo/cobertura, y no distorsiona la oferta tradicional del Estado, como tampoco la actividad comunitaria.

Los contratos de compromisos de gestión permiten superar la anualización de los proyectos y conducen a arraigar un enfoque de procesos, superando el basado exclusivamente en proyectos.

## CONCLUSIÓN

En conclusión, aun contabilizando estas experiencias de co-provisión, el proceso de definición de formas de relación Estado-sociedad civil para un nuevo tipo de políticas sociales sólo está en sus comienzos. Una ampliación de las formas de relación como la expuesta, y otras posibilidades por explorar, ofrecerían una gama de nexos más allá de la unilateralidad de los Fondos de Inversión, y permitirían incursionar en diversas formas de relación, especialmente en la esfera de la determinación y producción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Giddens, A. 1998. *The Third Way: The Renewal of Social Democracy*. London: Polity Press.
- Horkan, K.; P.L. Jordan. 1996. "Endowments as a tool for Sustainable Development". *Working paper* 221 (July), Center for Development Information and Evaluation USAID. Washington, D.C.
- Martínez, R. 1998. *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Serie Políticas Sociales 24. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Nambo, S. 1998. "Social Investment Funds in Latin America". *Journal of Development Studies* 3:62-69.
- Navarro, Z.. 1998. "Sustainable Livelihoods: Communities negotiating for political change". *Journal of the Society for International Development* 41(3) (September).
- Ostrom, E. 1996. "Crossing the great divide: coproduction, synergy and development". *World Development* 24(6):1073-87.
- Robinson, M.; G. White. 1997. *The role of civic organisations in the provision of social services*. Research for Action 37. Helsinki: World Institute for Development Economics Research, The United Nations University.
- Salamon, L. 1994. "The rise of the nonprofit sector". *Foreign Affairs* (July/August): 109-22.
- Sojo, A. 2000. *Reformas de gestión en salud en América Latina: los cuasimercados de Colombia, Argentina, Chile y Costa Rica*. Serie Políticas Sociales 39. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- World Bank. 1993. "Area Development Projects". *Lessons and Practices* 3. Washington. D.C.: Operations Evaluation Department, World Bank.

---

<sup>10</sup> Sin embargo, un compromiso de gestión del largo plazo implica co-financiar los costos operacionales de programas comunitarios.