

FORO GESTIÓN SOCIAL DE ALTO IMPACTO: ESTRATEGIAS QUE TRANSFORMAN

11 de noviembre de 2009
Hotel Sheraton

Soraya Montoya

Buenos días... *muchas gracias por venir;*

Un saludo a Lina Moreno de Uribe, a quien agradezco por estar acompañándonos nuevamente este año.

A Heather Grant, a la Junta Directiva de la Fundación Saldarriaga Concha, a los panelistas y a todos los invitados.

Por segundo año consecutivo hemos querido compartir con ustedes un espacio de reflexión en el que todos podamos aprender. Esta vez decidimos enfocarnos en la gestión social de alto impacto.

Cuando hablamos de lo social estamos hablando de aquello que concierne a una comunidad, a una colectividad.

Estamos hablando de las personas y de su entorno. Una forma de concebir a la sociedad es verla como una cadena de actuaciones en lo político, lo económico, lo científico, lo cultural, lo deportivo, etc. Se trata de actividades y experiencias en las que todos participamos; por ello, cuando hablamos de lo social, hablamos de todos...

Con base en esto, lo primero que quisiera es invitar a cada uno de ustedes a que independientemente del tipo de organización a la que pertenezcan, se sientan directamente responsables de lo que pasa en la sociedad.

Colombia cuenta hoy con alrededor de 100 mil organizaciones sin ánimo de lucro; cientos de empresas con programas de Responsabilidad Social Empresarial, y aproximadamente 50 organismos de cooperación internacional desarrollan proyectos sociales. El trabajo de todos es importante, especialmente frente a tantas necesidades, retos y oportunidades que existen en el país.

Estamos convencidos que las organizaciones sociales hemos sido llamadas a generar resultados de alto impacto y que la mejor forma

de avanzar hacia este propósito consiste en desplegar Intervenciones Responsables.

Intervenciones Responsables son aquellas que tienen un foco claro y una estrategia definida; que se basan en investigaciones, no sólo en la intuición; que se materializan en alianzas con actores diversos; y que cuentan desde el principio con la participación de sus beneficiarios directos.

De igual forma, son las que se esfuerzan por innovar y documentan su experiencia.

Son intervenciones que generan capacidades, no dependencia; tienen un principio y un fin. Estas intervenciones las generan organizaciones que evalúan los efectos de sus acciones en la comunidad, aprenden, se rediseñan, y reinician su marcha aprovechando ese conocimiento adicional.

Este tipo de intervenciones sólo se presentan cuando nosotros, como organizaciones sociales, desarrollamos el hábito de revisar constantemente nuestra forma usual de trabajar.

Me gustaría compartir con ustedes, desde la experiencia de la Fundación Saldarriaga Concha -una organización colombiana sin ánimo de lucro, de segundo piso- algunas reflexiones, inquietudes y más que nada, oportunidades, que vemos en este camino y que seguramente nos interesan a todos.

Estas oportunidades las podemos dividir en dos grandes grupos:

Por una parte, las oportunidades que tenemos las organizaciones sociales para *generar confianza*.

Por otra, las que podemos aprovechar para *generar cambios duraderos y sostenibles*.

Para generar relaciones de confianza, las organizaciones sociales debemos reconocer que no podemos resolver solos los problemas. Necesitamos de otros.

Ésta es una oportunidad para que en nuestras actividades reconozcamos sus logros, aprendamos de ellos y emprendamos proyectos en conjunto. Somos aliados en la generación de cambios sociales, no somos competidores.

También es una invitación para vincular no sólo a los aliados tradicionales sino a actores nuevos a nuestras redes. Esto nos permite incorporar nuevas visiones y nuevas ideas.

Como organizaciones, naturalmente nos enfrentamos con la tarea, pero sobre todo con la oportunidad, de generar lazos.

Tenemos una posición privilegiada que nos permite tejer relaciones con el sector público, el sector privado, la academia, los organismos de cooperación, la Iglesia, los medios de comunicación, y - por supuesto- directamente con las personas.

Con el sector público -con el Estado -, tenemos muchas ocasiones de encuentro. No las desperdiciemos en críticas vacías, en obsesionarnos con lo que falta por hacer, ni en buscar favores, beneficios, ni contratos; aprovechémoslas para ser propositivos y plantear soluciones.

Muchas veces somos quienes estamos más cerca de las personas y es nuestra responsabilidad articular sus necesidades con propuestas que generen políticas públicas apropiadas. Esto supone tomar un rol activo en la creación o modificación de lo público – lo que por supuesto implica asumir compromisos de largo plazo – pero esa es, precisamente, nuestra gran oportunidad de generar cambios estructurales.

En cuanto al sector privado, podemos aprovechar la oportunidad de aprender de sus prácticas exitosas en inversión, gestión y avances tecnológicos, haciéndolas aplicables a la dinámica social, para que crezcamos como organizaciones.

Hemos de traer buenas prácticas de gestión humana, para que nuestro personal tenga posibilidades de crecer y desarrollarse profesionalmente; soñamos con organizaciones sociales que cuenten con colaboradores de la más alta calificación, con organizaciones que generen innovación y premien el conocimiento.

También tenemos que adoptar las mejores prácticas de administración organizacional, para ser empresas sociales con estructuras de funcionamiento claras y eficientes.

Quienes estamos a cargo de la ejecución y financiación de iniciativas sociales sabemos que siempre es problemático distribuir los costos fijos de una organización entre los proyectos que desarrollamos.

Empecemos todos por reconocer que, al igual que cualquier empresa o institución, las organizaciones sociales tenemos gastos de personal, de infraestructura, de funcionamiento... que son costos reales, y además normales.

Tratar de ignorar este hecho es poner en riesgo las posibilidades de que las organizaciones sociales generen cambios de largo plazo. Enfrentar con decisión un manejo racional de los recursos es un punto de partida importante para poder hacer nuestro trabajo responsablemente.

Y es el principio para que la competitividad no sea un tema exclusivo del sector privado sino también, un reto para nosotros.

Al sector privado también debemos vincularlo y hacerlo partícipe en la solución de muchas necesidades de la comunidad, trabajando conjuntamente para que su Responsabilidad Social Empresarial se enfoque en aquellos temas que más se necesitan.

Es importante generar lazos y fomentar la confianza con la Academia. Las universidades y centros de investigación son, por excelencia, generadores de conocimiento. Dialoguemos con ellos para que sus investigaciones nos ayuden a comprender las causas de los problemas sociales que enfrentamos y a encontrar posibles soluciones.

Propongamos temas de estudio que sean del interés de las comunidades, y que favorezcan la transformación social. Finalmente, nosotros, como organizaciones, absorbamos esos conocimientos y hagamos intervenciones que se apoyen en información analizada y en estudios sólidos. Vayamos de acciones basadas en buenas intenciones e intuición, a intervenciones sustentadas. Así gana el sector social en su quehacer y la Academia ve materializado su aporte.

Con la Iglesia vemos oportunidades de alianza muy valiosas. Ésta, con sus redes comunitarias y su trayectoria en el trabajo social, tiene la oportunidad de llegar a aquellos lugares en donde la población se encuentra en condición de extrema pobreza.

Nuestra experiencia nos ha enseñado que dentro de la Iglesia encontramos aliados y operadores incomparables, como, por ejemplo, la Pastoral de la Primera Infancia y la Red de Liliane Fonds.

Estas dos redes han hecho los cambios, incluso los tecnológicos, que el entorno les ha exigido para mantenerse vigentes, innovando en su acción pastoral. Su capacidad, compromiso y dedicación se reflejan en el interés de generar cambios sociales duraderos, trabajando hombro a hombro con las personas que los necesitan.

Con los organismos de cooperación es nuestra responsabilidad mantener la máxima claridad en la identificación y presentación de las problemáticas y necesidades sociales, para que en el diseño de los proyectos siempre primen los intereses de la comunidad, antes que los de nuestras organizaciones.

De nosotros depende que la cooperación no se desdibuje en contratos y programas que no llegan efectivamente - con resultados concretos - a la población. Nuestra tarea consiste en generar capacidades en las comunidades, para que ni nosotros como instituciones, ni las personas como beneficiarias, permanezcamos indefinidamente en situaciones de dependencia.

Los medios de comunicación son otro aliado fundamental, que en su rol de movilizadores también podrían generar opinión a través de la difusión de buenas prácticas del sector social... Manteniendo como principio fundamental el respeto por la dignidad de las personas.

Y lo más importante, debemos buscar toda oportunidad para tejer relaciones cercanas, basadas en la confianza, con las personas para quienes trabajamos.

Es nuestra tarea hacernos cercanos y, desde el principio, diseñar en conjunto las iniciativas que emprendemos.

Las respuestas deben surgir del contexto, de escuchar y leer nuestro entorno y de consultar con quienes viven los problemas. Hagamos partícipes a las comunidades.

No podemos llegar a intervenciones responsables si no contamos con sus iniciativas y su colaboración. La comunidad es la clave y el derrotero para definir nuestras acciones.

Éste es un llamado a tener la disposición de cambiar las estrategias, a experimentar e innovar, para ajustar nuestra labor de forma que realmente ofrezca respuestas y soluciones.

.....

Y el segundo aspecto es la oportunidad que tenemos las organizaciones sociales para generar cambios duraderos y sostenibles.

Un buen comienzo es romper el esquema "benefactor" – "beneficiario", en donde el primero sabe lo que el segundo necesita.

Estamos acostumbrados a una relación vertical, sin espacios de intercambio, porque suponemos que tenemos todas las respuestas, y lo cierto es que no es así.

Reitero que las personas y las comunidades entre quienes se despliega nuestra labor también tienen muchas respuestas. Lo que necesitan es acompañamiento y fuerza para implementarlas. Por lo tanto, más que receptores pasivos de "ayuda", esas personas se convierten en actores que generan soluciones.

Así, las comunidades estarán empoderadas, con las condiciones suficientes para que su desarrollo no se vea amenazado cuando culminemos nuestra intervención.

Debemos estar dispuestos a revisar, evaluar y replantear nuestras acciones y – principalmente – a aprender de la experiencia. Esto es todo un reto, porque puede significar abandonar acciones o programas que han sido tradicionales – e inclusive exitosos – para nuestras organizaciones, pero que no constituyen una estrategia de impacto en el presente.

Los programas y proyectos son medios, y lo que debe prevalecer es el fin.

Reconozcamos que no podemos pretender aplicar siempre la misma respuesta a los problemas; que es clave preguntarnos una y otra vez cuál es la situación que queremos transformar, para identificar en dónde tenemos la capacidad de lograr un cambio real. Necesitamos llevar a cabo iniciativas con fundamento investigativo y práctico, con equilibrio entre la innovación y la experiencia, para una generación

efectiva de resultados, siempre acordes con la razón de ser de cada organización.

En síntesis, tener claro el qué hacemos, para quién lo hacemos, y estar dispuestos a innovar en el cómo lo hacemos.

Ese aprendizaje significa que debemos adoptar la cultura de documentar y analizar nuestras prácticas, tanto las exitosas como las *no tan exitosas*. Aprendamos de nuestro actuar y, con objetividad, aclaremos las razones de éxito o de fracaso de cada iniciativa.

Como somos generadores de cambio, nos corresponde tener la capacidad de mostrar resultados, y comprometernos con ellos, tanto los que logramos medir en el corto plazo, como aquellos que sólo se logran ver después de varios años de haber desarrollado nuestras iniciativas. Eso no siempre es una tarea sencilla.

Para no ir muy lejos, mirémoslo en el contexto en el que nos encontramos hoy:

Si ustedes fueran miembros de la Junta Directiva de nuestra Fundación, ¿cómo medirían el impacto que genera este Foro? ¿Quizá lo mejor sería aproximarnos a esa medición a través del número de personas que asistieron? ¿Contabilizando los recursos que invertimos, o con una encuesta de satisfacción? ¿Intentamos evaluar las reflexiones y el conocimiento que generó en cada uno de ustedes? ... O incluso preguntar, dentro de 5 años, a alguna de las organizaciones acá presentes, cuáles aprendizajes de este foro contribuyeron a que incrementara su impacto?

La pregunta es cómo documentamos y presentamos resultados que den cuenta del impacto de nuestras acciones. Cuáles son los indicadores que miden nuestra gestión como organizaciones, y cuáles los que muestran los resultados en las personas para quienes trabajamos.

Además, el problema consiste no sólo en identificar cómo medir, sino precisar qué nos interesa medir, cuántos recursos invertimos en ello, y cuánto tiempo dedicamos a esta tarea.

Por supuesto, no se trata de una discusión nueva, ni somos los únicos que nos la planteamos, pero tenemos que acometerla, porque seguimos en la búsqueda de la respuesta.

Lo cierto es que queremos pasar de la justificación de necesidades y problemáticas a desarrollar Intervenciones Responsables.

Podemos comenzar por dar pasos hacia una planeación juiciosa, puntualizar los resultados que esperamos, definir la mejor forma de implementar las iniciativas buscando establecer capacidad instalada, compartir aprendizajes y generar conocimiento para nosotros mismos, para nuestros aliados y ojalá para la sociedad.

En este camino de búsqueda y aprendizaje, nos encontramos con FORCES FOR GOOD, un libro que estimula el análisis.

Hoy compartimos con ustedes la presencia de su co-autora, Heather Grant, como una oportunidad para encontrar algunas respuestas y, por qué no, plantear nuevas preguntas.

A Heather queremos agradecerle de manera muy especial que haya aceptado nuestra invitación, y a todos ustedes los exhortamos a beneficiarse de la experiencia y el conocimiento de una mujer que comparte nuestras inquietudes e intereses y cree, como nosotros, en la importancia y la pertinencia de los temas que nos hemos planteado en este foro.

Muchas gracias.