

Stanford **SOCIAL INNOVATION** REVIEW

Impacto colectivo Por John Kania y Mark Kramer

Stanford Social Innovation Review
Invierno de 2011

Derechos de Autor © 2011 de Leland Stanford Jr. University
Todos los derechos reservados

Stanford Social Innovation Review
E-mail: info@ssireview.org - www.ssireview.org

Impacto colectivo

AUNQUE EL CAMBIO SOCIAL A GRAN ESCALA REQUIERE DE UNA AMPLIA COORDINACIÓN TRANSVERSAL DE TODOS LOS SECTORES, EL SECTOR SOCIAL CONTINÚA ENFOCÁNDOSE EN LA INTERVENCIÓN AISLADA DE ORGANIZACIONES INDIVIDUALES.

Por John Kania y Mark Kramer

La escala y complejidad del sistema de educación pública de los Estados Unidos ha frustrado por décadas cualquier intento de reforma. Los principales donantes, como la Fundación Annenberg, la Fundación Ford y los Pew Charitable Trusts han desistido de muchos de sus esfuerzos, frustrados al reconocer la falta de avances en esta área. El país que alguna vez fuera líder mundial (después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos tenían las tasas de graduación de la educación secundaria más altas a nivel mundial), ahora se encuentra en el lugar 18 entre las 24 principales naciones industrializadas; debido a que cada año más de 1 millón de estudiantes abandonan la educación secundaria. Si bien los heroicos esfuerzos de innumerables profesores, administradores y organizaciones sin fines de lucro, junto con los miles de millones de dólares en aportes de caridad, pueden haber originado importantes mejoras en escuelas y salas de clases, los avances en el conjunto del sistema parecieran ser virtualmente inalcanzables.

No obstante, a pesar de estos oscuros pronósticos, pareciera que una notable excepción está surgiendo en Cincinnati. *Strive*, una subsidiaria sin fines de lucro de KnowledgeWorks, ha reunido a líderes locales para enfrentar la crisis estudiantil y mejorar la educación en toda el área de Greater Cincinnati y el norte de Kentucky. En los cuatro años desde que se creó el grupo, los miembros de *Strive* han mejorado el rendimiento de los estudiantes en decenas de áreas clave en tres grandes distritos de escuelas públicas. A pesar de la recesión y los recortes presupuestarios, 34 de los 53 indicadores de éxito que *Strive* mide han mostrado tendencias positivas, incluidas las tasas de graduación de la educación secundaria, los puntajes obtenidos en lectura y matemáticas en cuarto año y el número de estudiantes de educación preescolar que se preparan para kindergarten.

¿Por qué *Strive* ha logrado avanzar cuando tantos otros esfuerzos han fracasado? La respuesta es que un importante grupo de líderes comunitarios decidió abandonar sus agendas personales para favorecer un enfoque colectivo que buscaba

mejorar los resultados educacionales. Más de 300 líderes de organizaciones locales decidieron participar, incluidos los jefes de influyentes fundaciones privadas y corporaciones, funcionarios del gobierno de la ciudad, representantes de los distritos escolares, los presidentes de las ocho universidades e institutos de educación superior y los directores ejecutivos de cientos de organizaciones sin fines de lucro y grupos de apoyo relacionados con la educación.

Estos líderes se dieron cuenta de que reparar un punto en el proceso educacional, como, por ejemplo, mejorar los programas extracurriculares, no marcaría una gran diferencia a menos que todas las partes de este proceso mejoraran al mismo tiempo. No obstante, ninguna organización, por muy innovadora y poderosa que ésta fuera, podía lograrlo sola. En lugar de ello, la ambiciosa misión de estos líderes se transformó en la de coordinar las mejoras en *cada una* de las etapas de la vida de los jóvenes, desde la cuna hasta el desarrollo de su carrera.

Strive no trató de crear un nuevo programa educacional ni intentó convencer a los donantes de gastar más dinero. En lugar de ello, mediante un proceso cuidadosamente estructurado, *Strive* enfocó a toda la comunidad educacional en un conjunto de objetivos medidos de la misma manera. Las organizaciones participantes están agrupadas en 15 Redes de Éxito Estudiantiles (Student Success Networks, SSN) por tipo de actividad, tales como educación o tutoría en la educación temprana. Cada una de estas Redes se ha estado reuniendo con consejeros y facilitadores durante dos horas cada dos semanas durante los últimos tres años con el objeto de elaborar indicadores de desempeño compartidos, analizar sus avances y, lo más importante, aprender de cada una y sumar sus esfuerzos para apoyarse entre ellas.

Strive, tanto la organización en sí como el proceso que ayuda a facilitar, es un ejemplo de *impacto colectivo*, es decir, del compromiso de un grupo de importantes actores de diferentes sectores con un plan común destinado a resolver un problema social específico. La colaboración no es algo nuevo. El área social está llena de ejemplos de asociaciones, redes y otros tipos de esfuerzos mancomunados. Pero las iniciativas de impacto colectivo son bastante diferentes. A diferencia de muchas colaboraciones, las iniciativas de impacto colectivo implican una infraestructura centralizada, personal dedicado y un proceso estructurado que lleve a una agenda común, una medición compartida, una permanente comunicación y actividades de refuerzo mutuo entre todos los participantes (Vea los “Tipos de colaboración” en la página 6).

Aunque no son habituales, algunos ejemplos exitosos de impacto colectivo están abordando problemas sociales que, al igual que la educación, requieren que muchos actores diferentes cambien de actitud para resolver un problema complejo. En 1993, Marjorie Mayfield Jackson ayudó a fundar el *Elizabeth River Project* (Proyecto del Río Elizabeth) con la misión de limpiar el Río Elizabeth ubicado en el

sudeste de Virginia, el cual había sido un vertedero de desechos industriales durante décadas. La iniciativa reunió a más de 100 grupos de interés, entre ellos a los gobiernos de las ciudades de Chesapeake, Norfolk, Portsmouth y Virginia Beach, en Virginia, el Departamento de Calidad Ambiental de Virginia, la Agencia de Protección Medioambiental de los Estados Unidos (EPA), la Marina de los Estados Unidos y decenas de negocios, escuelas, grupos comunitarios, organizaciones medioambientales y universidades locales, para elaborar un plan de 18 puntos tendiente a recuperar la cuenca del río. Quince años después, más de mil acres de cuenca han sido conservados o recuperados, la contaminación ha sido reducida en más de 215 millones de libras, las concentraciones de los agentes cancerígenos más nefastos han sido reducidas seis veces y la calidad del agua ha mejorado significativamente. Aún queda mucho por hacer antes de que el río se recupere completamente, pero ya hay 27 especies de peces, los ostiones se están desarrollando en los humedales recuperados, y las águilas calvas han vuelto a hacer sus nidos en las costas.

Otro ejemplo es *Shape up Somerville*, un esfuerzo de toda la ciudad de Somerville, Massachusetts cuyo objetivo es reducir y prevenir la obesidad infantil en los niños que asisten a los establecimientos de educación primaria en la ciudad. Liderado por Christina Economos, profesora asociada de la Facultad de Nutrición, Ciencias y Políticas Gerald J. y Dorothy R. Friedman de la Universidad de Tufts, y financiado por los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades, la Fundación Robert Wood Johnson, Blue Cross Blue Shield of Massachusetts y United Way of Massachusetts Bay y Mermack Valley, el programa contó con la participación de funcionarios de gobierno, educadores, empresas, organizaciones sin fines de lucro y ciudadanos en general, quienes en forma colectiva definieron prácticas de bienestar y prevención del alza de peso. Las escuelas acordaron ofrecer comida más sana, enseñar sobre nutrición y promover la actividad física. Los restaurantes locales recibían un certificado si servían comida baja en grasas y de alto contenido nutricional. La ciudad organizó mercados agrícolas y entregó incentivos para incrementar los estilos de vida saludables, tales como membrecías a gimnasios a precios rebajados para los empleados de la ciudad. Incluso se modificaron las aceras y se volvieron a pintar los pasos peatonales para incentivar a más niños a caminar a la escuela. El resultado fue una disminución estadísticamente significativa en el índice de masa corporal en los niños de la ciudad entre 2002 y 2005.

Incluso las empresas están comenzando a explorar el impacto colectivo para enfrentar los problemas sociales. Mars, un fabricante de marcas de chocolate como M&M, Snickers y Dove, está trabajando con organizaciones no gubernamentales, gobiernos locales e incluso con competidores directos para mejorar la calidad de vida de más de 500 mil productores de cacao muy pobres de Costa de Marfil, país donde Mars obtiene gran cantidad de su cacao. Las investigaciones sugieren que mejores

prácticas agrícolas y mayores existencias de plantas mejoradas podrían triplicar la producción por hectárea, aumentando notoriamente los ingresos de los agricultores y mejorando la sustentabilidad de la cadena de abastecimiento de Mars. Para lograrlo, Mars debe obtener los esfuerzos coordinados de múltiples organizaciones: el gobierno de Costa de Marfil debe proveer más agentes de extensión agrícola, el Banco Mundial debe financiar nuevos caminos y los donantes bilaterales deben apoyar a las ONGs en el mejoramiento de la atención de salud, la nutrición y la educación en las comunidades que cultivan el cacao. Y Mars debe encontrar formas para trabajar con sus competidores directos en los problemas que surgen antes de la competencia para llegar a los agricultores que están fuera de su cadena de abastecimiento.

Todos estos variados ejemplos tienen un tema común: que el cambio social en gran escala se basa en una mejor coordinación transversal entre los sectores más que en la intervención aislada de organizaciones individuales. La evidencia sobre la efectividad de este enfoque sigue siendo limitada, pero estos ejemplos demuestran que se podrían lograr avances sustancialmente mayores en el alivio de nuestros problemas sociales más graves y complejos si las organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos, las empresas y el público en general se unieran en pos de una agenda común para crear un impacto colectivo. Esto no sucede muy a menudo, no porque sea imposible, sino porque rara vez se intenta hacerlo. Tanto los donantes como las organizaciones sin fines de lucro pasan por alto el potencial del impacto colectivo porque están acostumbrados a concentrarse en acciones independientes como el principal vehículo para lograr el cambio social.

IMPACTO AISLADO

La mayoría de los donantes, a la hora de elegir a unos cuantos beneficiarios de entre muchos postulantes a sus fondos, tratan de determinar qué organizaciones pueden aportar más a la solución de un problema social. Por su parte, los beneficiarios compiten para ser elegidos destacando de qué forma sus actividades individuales originarán el mayor efecto. Cada una de las organizaciones es juzgada de acuerdo a su propio potencial para lograr un impacto, independientemente de las numerosas otras organizaciones que también podrían influir en este problema. Y, cuando se solicita al beneficiario que evalúe el impacto de su trabajo, se realizan todos los esfuerzos para aislar la influencia individual del beneficiario de todas las otras variables.

TIPOS DE COLABORACIONES

Durante décadas las organizaciones han intentado resolver los problemas sociales mediante la colaboración, pero sin lograr muchos resultados. La gran mayoría de estos esfuerzos carece de los elementos de éxito que permiten a las iniciativas de impacto colectivo lograr una concertación de esfuerzos sostenible.

Las **colaboraciones de donantes** son grupos de donantes interesados en apoyar el mismo tema que suman sus recursos. Por lo general, los participantes no adoptan un plan de acción maestro basado en evidencia o un sistema de medición compartido, ni tampoco participan en actividades diferenciadas más allá de firmar el cheque o hacer participar a los grupos de interés de otros sectores.

Las **asociaciones público-privadas** son asociaciones formadas entre organizaciones gubernamentales y privadas para entregar servicios o beneficios específicos. Por lo general su objetivo es bastante acotado como, por ejemplo, desarrollar un medicamento en particular para atacar una enfermedad específica, y habitualmente no incluyen a todos los participantes que abarca el problema, como el posible sistema de distribución del medicamento.

Las **iniciativas de múltiples grupos de interés** son actividades voluntarias llevadas a cabo por grupos de distintos sectores en función de un tema común. Por lo general, estas iniciativas carecen de cualquier medición compartida del impacto y de la infraestructura de soporte que permita forjar cualquier concertación de esfuerzos verdadera o rendición de cuentas por los resultados obtenidos.

Las **redes del sector social** son grupos de personas individuales u organizaciones que están conectadas de manera continua en función de relaciones que tienen un propósito, ya sea formal o informal. Por lo general, la colaboración es *ad hoc*, y la mayoría de la veces el énfasis se pone en el hecho de compartir información y llevar a cabo acciones específicas en el corto plazo, más que en desarrollar una iniciativa sostenida y estructurada.

Las **iniciativas de impacto colectivo** son compromisos a largo plazo realizadas por un grupo de actores importantes de diferentes sectores, y en función de una agenda común, para resolver un problema social específico. Sus acciones son apoyadas por un sistema de medición compartido, actividades de reforzamiento mutuo y permanente comunicación, y cuentan con personal proveído por una organización central independiente.

En resumen, las organizaciones sin fines de lucro habitualmente trabajan usando un enfoque que nosotros llamamos *impacto aislado*. Se trata de un enfoque orientado hacia la búsqueda y financiamiento de una solución que se encuentre en una sola organización, combinado con la esperanza de que las organizaciones más efectivas crezcan o se repliquen, consiguiendo así un impacto mayor. Los donantes buscan descubrir intervenciones efectivas tal como si existiera una cura para el bajo desempeño en las malas escuelas que sólo hace falta descubrir, al igual que sucede con

las curas médicas que son descubiertas en laboratorios. Como resultado de este proceso, alrededor de 1,4 millones de organizaciones sin fines de lucro tratan de inventar soluciones independientes para problemas sociales mayores, a menudo trabajando en forma contrapuesta entre ellas y aumentando exponencialmente la percepción de los recursos que son necesarios para lograr avances significativos. Las tendencias más recientes no han hecho más que reforzar esta perspectiva. Por ejemplo, el creciente interés en la filantropía empresarial y el emprendimiento social ha beneficiado significativamente al sector social al identificar y acelerar el crecimiento de muchas organizaciones sin fines de lucro de gran desempeño; no obstante, también ha acentuado el énfasis en considerar a unas cuantas organizaciones seleccionadas como organizaciones clave para el avance social.

A pesar de la supremacía de este enfoque, hay escasas evidencias de que las iniciativas aisladas sean la mejor forma de resolver muchos problemas sociales en el complejo e interdependiente mundo de hoy. Ninguna organización es responsable de ningún problema social mayor y tampoco existe una sola organización que pueda curarlo. En el ámbito de la educación, incluso a las organizaciones sin fines de lucro más respetadas - como Harlem Children's Zone, Teach for America y el Knowledge is Power Program (KIPP) - les ha tomado décadas llegar a decenas de miles de niños, lo cual es un logro notable que merece ser alabado, pero la magnitud de dicho esfuerzo está muy por debajo de las decenas de millones de niños estadounidenses que necesitan ayuda.

El problema de confiar en el impacto aislado de organizaciones individuales se agudiza aún más por el aislamiento de las organizaciones sin fines de lucro. Los problemas sociales surgen a raíz de la interacción entre el gobierno y el mercado, no sólo por el comportamiento de las organizaciones del sector social. Por lo tanto, los problemas complejos sólo pueden ser resueltos mediante la formación de coaliciones transversales que incluyan a actores más allá de las organizaciones sin fines de lucro.

No es nuestra intención sugerir que todos los problemas sociales requieren de un impacto colectivo. De hecho, algunos problemas son resueltos de mejor manera por organizaciones individuales. En "*Leading Boldly*", un artículo que escribimos con Ron Heifetz para la edición de invierno de 2004 de la *Stanford Social Innovation Review*, describimos la diferencia entre *problemas técnicos* y *problemas adaptativos*. Algunos problemas sociales son técnicos en el sentido que el problema está bien definido, la respuesta se conoce con antelación y una o dos organizaciones tienen la capacidad de implementar la solución. Algunos ejemplos son el financiamiento de becas universitarias, la construcción de un hospital o la instalación de controles de inventario en un banco de alimentos. En contraposición, los problemas adaptativos son complejos, la respuesta no es conocida y, si lo fuera, ninguna entidad por sí sola tendría los recursos o la autoridad para lograr el cambio necesario. Reformar la

educación pública, restaurar los hábitats de humedales y mejorar la salud comunitaria son todos problemas adaptativos. En estos casos, lograr una solución efectiva requiere que los propios grupos de interés involucrados en el problema logren aprender, y que luego cambien su propio comportamiento a fin de crear una solución.

Cambiar de un impacto aislado a un impacto colectivo no sólo se trata de incentivar la colaboración o las asociaciones público-privadas. Requiere de un enfoque sistemático sobre el impacto social que se centre en las relaciones entre las organizaciones y el avance hacia objetivos compartidos. También requiere la creación de un nuevo conjunto de entidades de administración de organizaciones sin fines de lucro que tengan las habilidades y recursos para reunir y coordinar los elementos específicos necesarios para que la acción colectiva sea exitosa.

LAS CINCO CONDICIONES DEL ÉXITO COLECTIVO

Nuestra investigación muestra que las iniciativas de impacto colectivo exitosas habitualmente cumplen cinco condiciones que, en conjunto, llevan a una verdadera concertación y originan potentes resultados: una agenda común, sistemas de medición compartidos, actividades de refuerzo mutuo, comunicación continua y organizaciones de apoyo centrales.

Agenda común. El impacto colectivo requiere que todos los participantes tengan una visión común para el cambio; una visión que incluya un entendimiento común del problema y un enfoque conjunto para resolverlo mediante acciones acordadas. Si damos una rápida mirada a cualquier grupo de donantes y organizaciones sin fines de lucro que creen estar trabajando en el mismo problema social, muy pronto nos daremos cuenta de que a menudo no se están concentrando en el mismo problema. Cada organización a menudo tiene una definición levemente diferente del problema y el fin último. Estas diferencias son fácilmente ignoradas cuando las organizaciones trabajan en forma independiente en iniciativas aisladas, y por lo tanto dividen los esfuerzos y socaban el impacto del sector en general. El impacto colectivo hace necesario discutir y resolver estas diferencias. No es necesario que los participantes concuerden con cada uno de los otros participantes en todas las dimensiones del problema. De hecho, los desacuerdos continúan dividiendo a los participantes en todos nuestros ejemplos de impacto colectivo. No obstante, todos los participantes deben estar de acuerdo en los objetivos principales de la iniciativa de impacto colectivo en general. El Proyecto del Río Elizabeth, por ejemplo, tuvo que encontrar un punto de unión entre los distintos objetivos de las empresas, los gobiernos, los grupos comunitarios y los ciudadanos locales para establecer iniciativas que pudieran funcionar transversalmente en todos los sectores.

Los donantes pueden tener un rol importante en lograr que las organizaciones actúen en forma concertada. En el caso de *Strive*, en lugar de financiar cientos de estrategias y organizaciones sin fines de lucro, muchos donantes se han puesto de acuerdo para apoyar los objetivos centrales de *Strive*. La *Greater Cincinnati Foundation* realineó sus objetivos educacionales para hacerlos más compatibles con *Strive*, adoptando el informe de indicadores anual de *Strive* como la medida de la propia fundación para lograr avanzar en el área de la educación. Cada vez que una organización postulaba a una donación de Duke Energy, Duke preguntaba, “¿Son ustedes parte de la red de *Strive*?” Y cuando un nuevo donante, la Carol Ann and Ralph V. Haile Jr./U.S. Bank Foundation expresó interés en la educación, prácticamente cada uno de los líderes en el área de educación de Cincinnati les recomendó ingresar a *Strive* si querían tener algún impacto en la educación local.ⁱ

Sistemas de medición compartidos. Desarrollar un sistema de medición compartido es un aspecto esencial del impacto colectivo. Es ilusorio que exista un acuerdo sobre una agenda común si no existe un acuerdo sobre la forma en que se medirá e informará el éxito alcanzado. Recabar datos y medir los resultados en forma consistente, conforme a una lista breve de indicadores a nivel comunitario y transversalmente en todas las organizaciones participantes, no sólo garantiza que todos los esfuerzos sean concertados, sino que también permite que los participantes respondan entre sí y aprendan de los éxitos y fracasos del otro.

Parece imposible evaluar a cientos de organizaciones diferentes usando el mismo conjunto de medidas. No obstante, avances más recientes en las tecnologías basadas en la web han permitido la existencia de sistemas comunes para informar el desempeño y medir los resultados. Estos sistemas aumentan la eficiencia y reducen los costos. También pueden mejorar la calidad y confiabilidad de los datos recopilados, aumentar la efectividad al permitir que los beneficiarios aprendan del desempeño del otro y documentar los avances del sector en su totalidad.ⁱⁱ

Todos los programas de educación preescolar de *Strive*, por ejemplo, han acordado medir sus resultados basándose en los mismos criterios y sólo usan un sistema de toma de decisiones basado en evidencias. Cada tipo de actividad requiere de un tipo diferente de medidas, pero todas las organizaciones que realizan el mismo tipo de actividad reportan las mismas medidas. Mirar los resultados transversalmente en múltiples organizaciones permite que los participantes detecten patrones, encuentren soluciones y las implementen de manera rápida. Los programas de educación preescolar descubrieron que los niños presentan un retroceso durante las vacaciones de verano antes de ingresar a kindergarten. Al lanzar una innovadora sesión llamada “puente veraniego”, una técnica que se usa más frecuentemente en el segundo ciclo de educación primaria, e implementarla simultáneamente en todos los

programas de educación preescolar, lograron aumentar los puntajes de preparación promedios de los niños para kindergarten en toda la región alcanzando un aumento de un 10% promedio en un solo año.ⁱⁱⁱ

Actividades de refuerzo mutuo. Las iniciativas de impacto colectivo dependen de que distintos grupos de interés trabajen juntos, no requiriendo que todos los participantes hagan la misma cosa, sino alentando a cada uno de ellos a que realice el conjunto específico de actividades en las cuáles se distingue de modo que apoye y se coordine con las acciones del resto.

La fuerza del impacto colectivo no proviene del gran número de participantes o de la uniformidad de sus esfuerzos, sino de la coordinación de sus esfuerzos diferenciados mediante un plan de acción que hace que sus acciones se refuercen mutuamente. Si se desea que estos esfuerzos prosperen, el esfuerzo realizado por cada uno de los grupos de interés debe encajar en el plan general. Las diversas causas de los problemas sociales, y los componentes de sus soluciones, son interdependientes. No pueden ser abordados con acciones no coordinadas entre organizaciones que actúen aisladamente.

Por ejemplo, todos los participantes del Proyecto Río Elizabeth estuvieron de acuerdo en el plan de 18 puntos para la recuperación de la cuenca del río, pero cada uno de ellos está llevando a cabo un rol diferente basándose en sus capacidades específicas. Un grupo de organizaciones trabaja en la búsqueda de apoyo de los grupos de base y de compromiso entre los ciudadanos; un segundo grupo proporciona un foro de validación de prácticas y servicios de reclutamiento para los participantes industriales que voluntariamente deseen reducir la contaminación, y un tercer grupo coordina y revisa las investigaciones científicas.

Cada una de las 15 Redes de Éxito Estudiantiles de *Strive* lleva a cabo distintos tipos de actividades en diferentes etapas del proceso educacional. *Strive* no señala qué prácticas debería llevar a cabo cada una de las 300 organizaciones participantes. Cada una de las organizaciones y redes tienen la libertad de elegir su propio camino de forma consistente con la agenda común y disponen de la información resultante de la medición compartida.

Comunicación continua. Desarrollar relaciones de confianza con las organizaciones sin fines de lucro, las corporaciones y los organismos de gobierno es un desafío descomunal. Los participantes necesitan varios años de reuniones habituales para lograr desarrollar la confianza que les permita reconocer y apreciar la motivación común que subyace a sus diversos esfuerzos. Necesitan tiempo para ver que sus propios intereses serán tratados en forma justa, que las decisiones serán adoptadas

sobre la base de evidencia objetiva y de la mejor solución posible para el problema, y que no se favorecerán las prioridades de una organización por sobre la otra.

Incluso el proceso de crear un vocabulario común toma tiempo y es un prerrequisito esencial para elaborar sistemas de medición compartidos. Todas las iniciativas de impacto colectivo que hemos estudiado realizaban reuniones mensuales, e incluso cada dos semanas, donde se reunían en persona los máximos ejecutivos de las organizaciones. No asistir a las reuniones o enviar representantes de menor rango no era aceptable. La mayoría de las reuniones eran apoyadas por facilitadores externos y seguían una agenda estructurada.

Las redes de *Strive*, por ejemplo, se han estado reuniendo regularmente durante más de tres años. También se producen comunicaciones entre cada una de las reuniones: *Strive* usa herramientas basadas en la web, como los Grupos de Google, para mantener la fluidez de la comunicación entre las redes y al interior de éstas. Al principio, muchos de los líderes asistían porque esperaban que su participación atrajera más financiamiento para sus organizaciones, pero rápidamente se dieron cuenta de que ese no era el propósito de las reuniones. En lugar de ello, lo que descubrieron fue la gratificación de aprender y resolver problemas en forma conjunta con otros que compartían su mismo gran conocimiento y pasión sobre el asunto.

Organizaciones de apoyo centrales. Crear y administrar un impacto colectivo requiere de una organización y personal independientes que cuenten con un conjunto de habilidades específicas que sirvan como el punto central para toda la iniciativa. La coordinación toma tiempo, y ninguna de las organizaciones participantes tiene tiempo de sobra. La expectativa de que la colaboración se pueda realizar sin una infraestructura de apoyo es una de las razones más frecuentes por las cuales estas iniciativas fallan.

La organización central debe contar con personal que sea distinto al de las organizaciones participantes. El fin de ello es poder planificar, administrar y apoyar la iniciativa mediante una permanente facilitación, tecnología y apoyo a la comunicación, recopilación de datos y elaboración de informes, así como también poder manejar los diversos detalles logísticos y administrativos necesarios para que la iniciativa funcione sin problemas. *Strive* ha simplificado los requerimientos iniciales de personal de una organización central determinando tres roles: administrador del proyecto, administrador de datos y facilitador.

El impacto colectivo también requiere un proceso altamente estructurado que lleve a una toma de decisiones efectiva. En el caso de *Strive*, el personal trabajó con General Electric (GE) para adaptar al sector social el proceso de Seis Sigma que la empresa utiliza para su propio proceso continuo de mejoramiento de la calidad. El proceso de Seis Sigma de *Strive* incluye la capacitación, herramientas y recursos que

usa cada Red para definir su agenda común, medidas compartidas y plan de acción, todo ello apoyado por los facilitadores de *Strive* que ayudan a orientar el proceso.

En las mejores circunstancias, estas organizaciones centrales representan los principios de liderazgo adaptativo: la habilidad de enfocar la atención de las personas y crear un sentido de urgencia, la capacidad de aplicar presión a los grupos de interés sin abrumarlos, la destreza para presentar temas de manera que muestren oportunidades y dificultades, y la fuerza para mediar en los conflictos entre los grupos de interés.

FINANCIAMIENTO DEL IMPACTO COLECTIVO

Crear una iniciativa de impacto colectivo que sea exitosa requiere de una inversión financiera importante: el tiempo que las organizaciones participantes deben dedicar al trabajo, el desarrollo y monitoreo de los sistemas de medición compartidos, y el personal de la organización central necesario para liderar y apoyar el trabajo permanente para llevar a cabo la iniciativa.

Por muy exitosa que sea *Strive*, la organización ha debido esforzarse para reunir dinero, haciendo frente al escepticismo de los donantes de pagar por infraestructura y a su preferencia por las soluciones de corto plazo. En lugar de ello, el impacto colectivo requiere que los donantes apoyen un proceso a largo plazo de cambio social sin identificar ninguna solución específica por adelantado. Deben estar dispuestos a permitir que los beneficiarios dirijan el trabajo y tener la paciencia de mantenerse por años participando en una iniciativa, reconociendo que el cambio social puede provenir del mejoramiento gradual de un sistema en el tiempo, y no a raíz de un avance único logrado por una organización en forma individual.

Ello requiere un cambio fundamental en la forma en que los donantes consideran su rol, transformándoles de organizaciones donantes a líderes de un proceso de cambio social a largo plazo. Ya no es suficiente financiar una solución innovadora creada por una sola organización sin fines de lucro o aumentar la capacidad de dicha organización. En lugar de ello, los donantes deben ayudar a crear y mantener los procesos colectivos, los sistemas de información de las mediciones y el liderazgo comunitario que permita crecer y prosperar a las coaliciones formadas transversalmente en los distintos sectores.

Este es un cambio que predijimos en la publicación “Leading Boldly” y en nuestro artículo más reciente, “Catalytic Philanthropy” que apareció en la edición de otoño de 2009 en *Stanford Social Innovation Review*. En la primera, nosotros sugerimos que el rol más potente que podían tener los donantes para abordar los problemas adaptativos es enfocar su atención en el asunto y ayudar a crear un proceso que movilice a las organizaciones participantes para que busquen ellas

mismas una solución. En “Catalytic Philanthropy” nosotros escribimos: “Movilizar y coordinar a los grupos de interés es un trabajo mucho más desorganizado y lento que financiar una solicitud atractiva de financiamiento de una sola organización. No obstante, el cambio sistémico definitivamente depende de una campaña permanente para aumentar la capacidad y coordinación de todo un campo”. Nuestra recomendación es que los donantes que deseen crear un cambio en gran escala sigan cuatro prácticas: tomen la responsabilidad de juntar los elementos de una solución; creen un movimiento para el cambio; incluyan soluciones externas al sector de las organizaciones sin fines de lucro, y usen un enfoque práctico para influir en el comportamiento y mejorar el desempeño.

Estos mismos cuatro principios están incluidos en las iniciativas de impacto colectivo. Los organizadores de *Strive* abandonaron el enfoque convencional de financiar programas específicos de organizaciones dedicadas a la educación y asumieron la responsabilidad de promover ellos mismos las reformas educacionales. Crearon un movimiento que comprometió a cientos de organizaciones en un esfuerzo por lograr objetivos comunes. Usaron herramientas externas a las organizaciones sin fines de lucro y adaptaron el proceso de planificación de las Seis Sigma de GE para el sector social. Y mediante el informe de indicadores a nivel comunitario y las reuniones bimensuales con las Redes de Éxito Estudiantiles, ellos crearon un conocimiento concreto que motivó a la comunidad y mejoró el desempeño entre los participantes.

Financiar iniciativas de impacto colectivo cuesta dinero, pero puede ser una inversión altamente apreciada. Una organización central con un presupuesto anual modesto puede apoyar una iniciativa de impacto colectivo de varios cientos de organizaciones, magnificando con ello el impacto de millones, o incluso miles de millones, de dólares de un financiamiento que ya existe. Ejemplo de ello es *Strive*, organización que tiene un presupuesto anual de US\$1,5 millones, pero que está coordinando los esfuerzos y aumentando la efectividad de organizaciones con presupuestos combinados de US\$7 mil millones. No obstante, el sector social aún no ha cambiado sus prácticas de financiamiento para permitir el cambio hacia el logro de un impacto colectivo. Hasta que los donantes estén dispuestos a adoptar este nuevo enfoque e invertir recursos suficientes en acciones necesarias de facilitación, coordinación y medición que permitan a las organizaciones trabajar en forma conjunta, la infraestructura necesaria no evolucionará.

EL SHOCK FUTURO

¿Cómo sería el cambio social si los donantes, las organizaciones sin fines de lucro, los funcionarios de gobierno, los líderes de la sociedad civil y los ejecutivos de

las empresas acogieran el impacto colectivo? Los recientes eventos producidos en *Strive* ofrecen una estimulante indicación de lo que podría ser posible.

Strive ha comenzado a codificar lo que ha aprendido a fin de que otras comunidades puedan lograr un impacto colectivo en forma más rápida. La organización está trabajando con otras nueve comunidades con el objeto de crear una base similar para estas iniciativas.^{iv} Un punto importante es que, si bien *Strive* está ampliando su impacto a nivel nacional, la organización no está ampliando su propia operación abriendo sucursales en otras ciudades. En lugar de ello, *Strive* está promoviendo un proceso flexible de cambio, ofreciendo a cada comunidad un conjunto de herramientas de impacto colectivo que fueron obtenidas de la experiencia de *Strive*, pero que son adaptables a las necesidades y recursos de la propia comunidad. Como resultado de ello, las nuevas comunidades verdaderamente adoptan sus propias iniciativas de impacto colectivo, pero no necesitan comenzar el proceso desde cero. Actividades como la formulación de la misión y visión de la reforma educacional o la creación de indicadores educacionales específicos a nivel comunitario son agilizadas mediante el uso de los materiales de *Strive* y la asistencia del personal de esta organización. Los procesos que *Strive* se demoró varios años en desarrollar están siendo adaptados y modificados por otras comunidades en un tiempo significativamente menor.

Estas nueve comunidades junto con Cincinnati han formado un grupo de aprendizaje en el que representantes de cada una de las comunidades se comunican regularmente entre sí para compartir lo que están aprendiendo. Debido al número y diversidad de las comunidades, *Strive* y sus miembros pueden determinar rápidamente qué procesos son universales y cuáles necesitan adaptarse al contexto local. A medida que se vaya acumulando el aprendizaje, el personal de *Strive* incorporará nuevos resultados en un portal basado en internet que estará a disposición de cualquier comunidad que desee crear una iniciativa de impacto colectivo basándose en el modelo de *Strive*.

Esta interesante evolución de la iniciativa de impacto colectivo de *Strive* dista mucho del enfoque de impacto aislado que actualmente domina al sector social e inhibe cualquier esfuerzo mayor por lograr un cambio integral y a gran escala. De ser exitoso, será el presagio de la difusión de un nuevo enfoque que nos permitirá resolver los problemas sociales más graves de hoy con los recursos que ya tenemos a nuestra disposición. Sería un shock para el sistema. Pero es una terapia de shock muy necesaria.

JOHN KANIA es director gerente de FSG, donde está a cargo del área de consultoría de la empresa. Antes de ingresar a FSG, fue consultor de Mercer Management Consulting y Corporate Decisions Inc. Este es el tercer artículo que Kania escribe para *Stanford Social Innovation Review*.

MARK KRAMER es cofundador y director gerente de FSG. También es cofundador y el primer presidente del directorio del Center for Effective Philanthropy y miembro *senior* de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Este es el quinto artículo que Kramer escribe para *Stanford Social Innovation Review*.

Notas:

ⁱ Entrevista con Kathy Merchant, CEO de la Greater Cincinnati Foundation, 10 de abril de 2010.

ⁱⁱ Ver Mark Kramer, Marcie Parkhurst y Lalitha Vaidyanathan, *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact* (Avances en las mediciones compartidas e impacto social), FSG Social Impacts Advisors, 2009.

ⁱⁱⁱ “Successful Starts” (Inicios exitosos), United Way of Greater Cincinnati, segunda edición, otoño de 2009.

^{iv} Indianápolis, Houston, Richmond (Virginia) y Hayward (California) son las primeras cuatro comunidades en implementar el proceso de Strive para la reforma educacional. Portland (Oregon), Fresno (California), Mesa (Arizona), Albuquerque y Memphis están recién iniciando sus esfuerzos.