

MONI NAVARRO

MONI NAVARRO



Título de la obra:

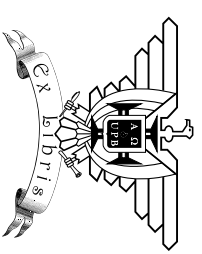
Ondas

Autora:

Mónica Navarro Montoya

Técnica / Año:

Óleo sobre lienzo / 2010

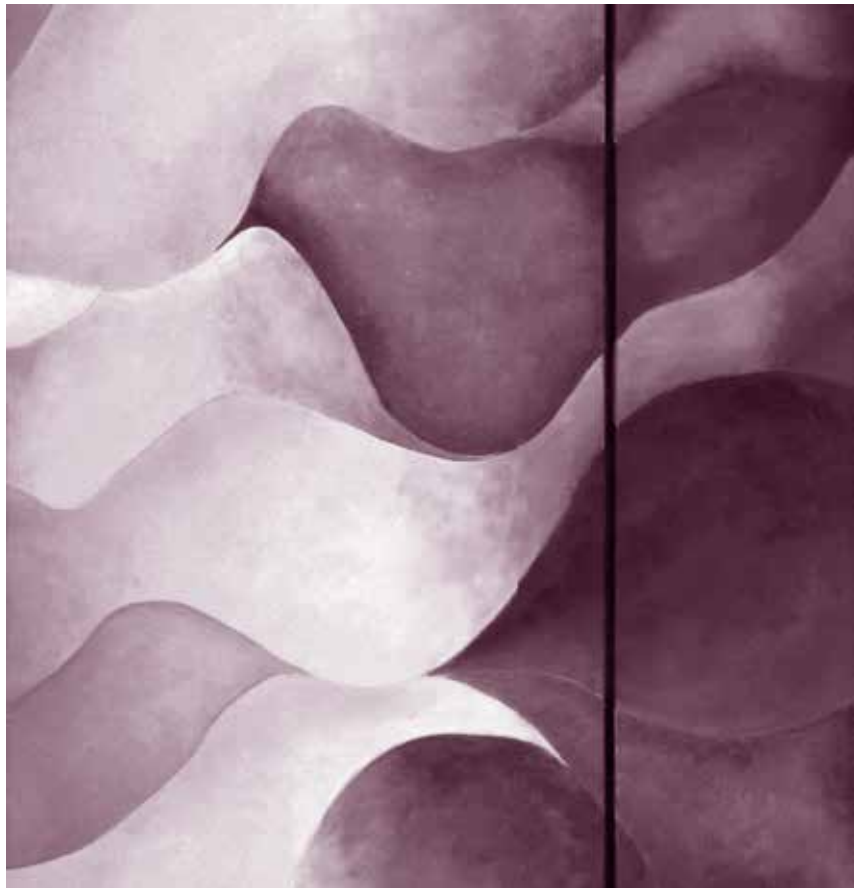


NICOLÁS FERNANDO
MOLINA SÁENZ*

*Filósofo de la Universidad de Antioquia.
Especialista en Gobierno y Cultura Política
de la misma Universidad.*

*PhD. del Programa Paz, Conflictos y Democracia
del Departamento de Historia Contemporánea
de la Universidad de Granada, España.
nicolas.molina@upb.edu.co*

LA GERENCIA RESPONSABLE DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES: UN FACTOR ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO HUMANO Y SOSTENIBLE



.....

* Docente e investigador de la Escuela de Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana. En la actualidad realiza la investigación postdoctoral “La gerencia responsable de las organizaciones sociales: un factor estratégico para el desarrollo y la paz”. Ha publicado sobre los temas de gerencia responsable y desarrollo. Pertenece al Comité Estratégico del Centro de Pensamiento Social (Andi, ARLSura, Comfama, Isa, Proantioquia). Este artículo es producto de la investigación postdoctoral que el autor realiza gracias a la cofinanciación por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad de Granada y la Fundación Carolina en el periodo lectivo 2014-2015.

Resumen



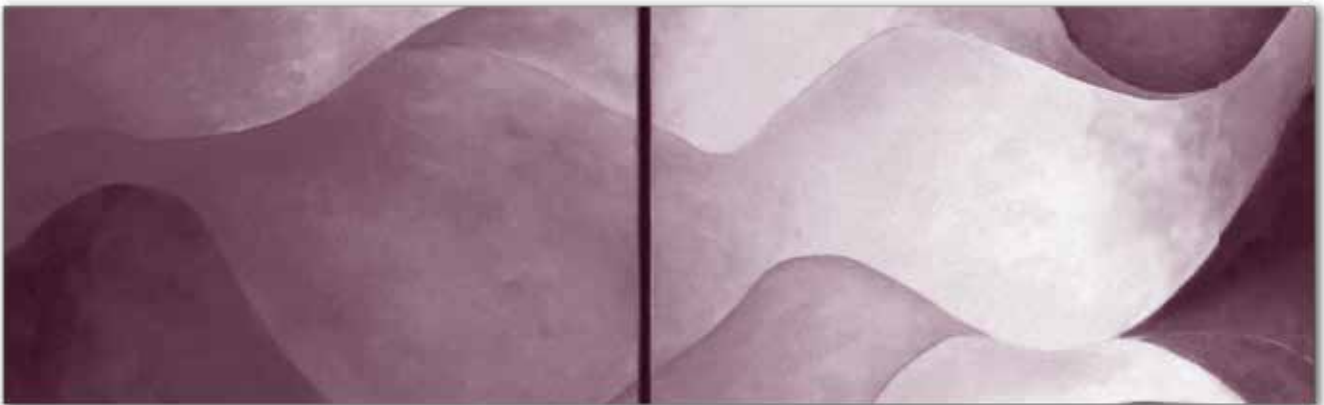
Contar con organizaciones sociales fortalecidas es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que el desarrollo humano y sostenible sea una realidad. Es por esto que requieren herramientas gerenciales para lograr las transformaciones sociales, económicas, ambientales, políticas y culturales con las que se comprometen libremente desde sus misiones. En este sentido, al igual que cualquier otra organización, deben evidenciar una gerencia responsable que las haga acreedoras de la confianza por parte de los pobladores de los territorios y de las organizaciones público, privadas y sociales, que podrían ver en ellas actores clave para generar alianzas que tengan por objetivo impactar en la calidad de vida de los pobladores de los territorios. Un primer paso para que las organizaciones sociales implementen una gerencia responsable es su conocimiento de los referentes teóricos desde los que explicitan su identidad y los impactos con los que se comprometen. Las organizaciones sociales que sirvieron de referente para la construcción del artículo se han tomado de la clasificación que se ha hecho para describir y comprender algunas de ellas: las organizaciones de primer grado, las cuales son creadas por los pobladores de los territorios; la de segundo grado que tienen por misión acompañar a las anteriores para que incorporen las capacidades que les permita liderar sus propios proyectos; y las de tercer grado que se conforman con las organizaciones de segundo grado con el fin de compartir aprendizajes conducentes a la cualificación de su accionar. Aunque este artículo no se centrará en ninguna organización social en especial, el trabajo de campo en el que se apoyó se realizó en los Programas de Desarrollo y Paz y en organizaciones de iniciativa comunitaria, por lo que en el mismo se harán referencias implícitas a ambas. La conclusión última que aporta el artículo se enuncia de la siguiente manera: una organización social realiza una gerencia responsable solo cuando coadyuva a que se consoliden las condiciones que hacen posible el desarrollo humano, sostenible y sus corolarios, la paz y la equidad, en los territorios en los que hacen presencia, lo que se constituye en la única condición que las legitima frente a sus grupos de interés.

Palabras clave: Organizaciones sociales; Desarrollo humano y sostenible; Gerencia responsable.

1. Presentación

Para construir una sociedad democrática en la que prime el desarrollo humano, sostenible y sus consecuentes, la paz y la equidad, se deben hacer realidad una serie de condiciones: a) la existencia de ciudadanos que dejen atrás la apatía política y fortalezcan la democracia mediante su participación comunitaria y ciudadana; b) gobiernos cuyo accionar este dirigido a liderar la tarea de posibilitar las condiciones que hacen posible el desarrollo humano y sostenible; c) una cooperación internacional cuyos esfuerzos estén dirigidos a promover las capacidades y las libertades que le permita a las personas liderar sus propios procesos históricos y vivir dignamente; d) que las organizaciones de todo tipo realicen su gerencia desde fundamentos éticos innegociables.

Antes de acercarse al tema que se propone desde el título mismo, la gerencia responsable de las organizaciones sociales, es oportuno hacer tres precisiones con respecto a las organizaciones sociales, en adelante OS:



1.1. El universo de las organizaciones sociales es amplio y complejo

Las OS que se abordaron en la investigación, afloraron desde una de las tipologías que se ha empleado para su clasificación y análisis: las de primer grado, que han sido construidas por los propios pobladores de los territorios, por ejemplo, una organización de productores de frutas que se inicia para no depender de los intermediarios que les pagan poco por sus productos pero que los venden a altos precios; las de segundo grado son las que acompañan a las organizaciones del primer grado para que instalen capacidades que les facilite su fortalecimiento con miras a su empoderamiento y, por ende, a su autogestión. Este es el caso de un Programa de Desarrollo y Paz que acompaña a la organización anterior para que produzcan frutas de calidad y se conviertan en comercializadores de su propia fruta; las de tercer grado son las que agrupan a las organizaciones de segundo grado para compartir aprendizajes y metodologías que contribuyan a un mejor funcionamiento. En este tercer grupo estaría

la RedProdepaz que aglutina a los Programas de Desarrollo y Paz presentes en Colombia; y recientemente, se ha hecho referencia a un cuarto grado que estaría conformado por las organizaciones del tercer grado.

Desde otros enfoques teóricos se presentan distintos nombres para referenciar cada una de estas organizaciones según el tipo de impacto con el que estén comprometidas: De Piero, citando a Filmus, las agrupa de la siguiente manera: “las organizaciones dedicadas principalmente a la asistencia directa (OPAD), aquellas que se concentran en la asistencia técnica a otras organizaciones (OPAT) y finalmente las que desarrollan principalmente estudios e investigaciones (OPEI)” (De Piero, 2005, p. 41).

Las OS tienen unas peculiaridades que no se pueden perder de vista, porque de hacerlo se empobrecerá su conceptualización y, en consecuencia, no se podrá apreciar en toda su dimensión su accionar gerencial, sus impactos y las expectativas reales que recaen sobre ellas, lo que sería lamentable, porque en Colombia, se hace necesario contar con OS fortalecidas para construir un país en el que el desarrollo



Fotografía de Prodepaz (Foto: autoría propia).



Fotografía de una organización comunitaria (Foto: autoría propia).

humano, sostenible, la paz y la equidad, sean una realidad y no un mero discurso lleno de buenas intenciones.

La legitimidad de la reflexión sobre la gerencia responsable de las OS radica en las siguientes razones: en primer lugar, por la enorme cantidad de estas organizaciones que hacen presencia en el país, lo que implica crearles las herramientas conceptuales que les facilite cualificar su accionar y que sean merecedoras de la confianza de toda la sociedad. En la sola Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia hay registradas 14.622 organizaciones sin ánimo de lucro, lo que constituye una cifra significativa dentro del tejido organizacional regional; en segundo lugar, para que cumplan su gran promesa misional: contribuir a la creación de las condiciones que posibilitan el desarrollo humano y sostenible en cada uno de sus territorios de incidencia; en tercer lugar, por la transparencia y rendición de cuentas a la que están convocadas, debido a que ellas reciben recursos financieros de las organizaciones empresariales, pues muchas son sus proveedoras, de la cooperación internacional y de los distintos gobiernos locales, y en estos dos últimos casos están comprometidos impuestos de los ciudadanos, quienes merecen que se les informe como se invierten estos recursos que provienen de sus propios bolsillos, y que se aplican en contextos que no son necesariamente

“

En la sola

Cámara de
Comercio de
Medellín para
Antioquia
hay registradas

14.622
organizaciones
sin ánimo
de lucro...

”

los suyos; en cuarto lugar, la gerencia responsable que realicen se convierte en un factor estratégico para la construcción de un territorio socialmente responsable, entendido este como la alineación permanente, mediante alianzas generadoras de valor, de las políticas públicas inteligentes y pertinentes, la responsabilidad social organizacional, la participación ciudadana y comunitaria y la cooperación internacional, con el fin de impactar en la consolidación de las condiciones que posibilitan el desarrollo humano y sostenible en el territorio en el que incidan; *en quinto lugar*, porque

estas organizaciones, al igual que las públicas, no están eximidas de realizar una gerencia responsable en cada una de las dimensiones de impacto: social, ambiental, económica y en sus propias finanzas, porque es importante que se comprenda que las organizaciones empresariales no son las únicas que deben realizar una gerencia responsable; y *en sexto lugar*, por su pertinencia, puesto que muchas de ellas les proporcionan a los pobladores de los territorios los bienes públicos que requieren para vivir dignamente y que el Estado no les provee por múltiples factores como la corrupción o ciertas ineficiencias.

1.2. Por el propio interés del artículo se empleará el concepto de gerencia responsable y no el de responsabilidad social

La razón de esta opción radica en que el concepto de responsabilidad social, así a secas, invisibiliza el concepto sobre el que debe caer todo el peso, esto es, el de gerencia. Con esta decisión teórica, no se está deslegitimando el concepto de responsabilidad social corporativa que se emplea en el medio empresarial, solo se está enfatizando que los impactos financieros que las OS requieren para asegurar su propia sostenibilidad y los impactos positivos que en lo social, ambiental y económico que ellas pueden y deben desencadenar, solo serán posible en la medida en que implementen una gerencia responsable que se fundamente en referentes éticos, lo que las legitimará como actores claves para el desarrollo sostenible de los pobladores de sus propios territorios.

Con estas dos precisiones, el artículo tendrá la siguiente estructura: en (1) se abordará la definición, las características e impactos de las OS a partir de los referentes teóricos desde los que se desprende este artículo; en (2) se expondrán los lineamientos iniciales para la gerencia responsable de las organizaciones sociales como un factor estratégico para el desarrollo humano, sostenible y la paz; finalmente, se brindarán unas conclusiones y las referencias bibliográficas que pueden ser de interés para quienes rastren estas organizaciones.

2. Las organizaciones sociales: definición, características e impactos

2.1. El gran impacto de las OS: incidir en la generación de las condiciones que hacen posible el desarrollo humano y sostenible

En el momento de analizar las OS es preciso diferenciar sus resultados de sus impactos, puesto que si no se hace esta diferenciación, se corre el peligro de que ellas se conformen con resultados inmediatos que, aunque sirven para tranquilizar la conciencia de sus directivos, empleados, cooperantes e instancias gubernamentales, no dejan de ser cortoplacistas y no del todo significativos. Por el contrario, los impactos son esos cambios sostenidos que se producen en las personas y las comunidades que acompañan o atienden.

Sus resultados e impactos deben estar en relación con lo que ellas declaran libremente en sus misiones, y al explicitarlos, contribuyen de manera significativa a que estructuren su identidad y, en consecuencia, su diferenciación de otras OS presentes en el territorio en los que se encuentran:

Mientras algunas trabajan en torno de agravamiento de la cuestión social y la transformación de la estructura social mediante la atención directa o la promoción de personas en situación de exclusión, otras buscan generar mecanismos de control sobre el aparato estatal y sus agencias, promoviendo nuevas formas de participación política, movimientos de reclamos vecinales, defensa de identidades; también, afianzar solidaridades entre víctimas de distinto tipo, impulsar la participación, proteger al consumidor, generar espacios productivos participativos, completar la acción educativa o en salud del Estado, reclamar, también, por un orden mundial más justo e incluyente. (De Piero, 2005, p. 43)

¿Cuál es el impacto que se espera de las OS en las personas y las comunidades de los territorios en los que despliegan su misión? La respuesta es tan simple como compleja: el que incidan positivamente en las condiciones que posibilitan el desarrollo humano y sostenible de los pobladores y de las comunidades de los territorios en los que hacen presencia.



Si el foco de impacto de las OS es el desarrollo humano y sostenible, se hace obligatorio esclarecer el sentido de este concepto, lo que se debe hacer de acuerdo con los planteamientos de los autores y las instituciones que han asumido su reflexión y posicionamiento en el medio académico y social: el desarrollo humano y sostenible se produce cuando se garantiza que las generaciones presentes puedan disfrutar de sus libertades y capacidades sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan disfrutar de iguales o mayores libertades y capacidades con las que se cuenta en el presente (Sen, 2010, p. 282).

El compromiso con la anterior definición del desarrollo humano y sostenible conlleva otras tareas e implicaciones que no se pueden desconocer:

- a) Trabajar por él y por su posterior cuidado, le implica a la institucionalidad pública, privada y social, construir el marco de oportunidades que posibilita el disfrute de las libertades (Sen, 2006) y el despliegue de las capacidades por parte de las personas (Nussbaum, 2012, p. 53)¹.
- b) El desarrollo humano y sostenible hay que alcanzarlo, pero también hay que cuidarlo, por lo tanto, como bien ha señalado el Informe de Desarrollo Humano del año 2014, por más desarrollo que haya, se debe cuidar en todas sus dimensiones: social, económico y ambiental. En consecuencia, todos los territorios

.....

¹ Las libertades son: políticas, sociales, económicas, de movilidad y transparencia; en cuanto a las capacidades un ser humano debe ser capaz de: vivir una vida digna con la duración que debe ser vivida; autocuidarse; moverse libremente; pensar, sentir e imaginar; emocionarse; tener una idea del bien y de la justicia; convivir con los otros; participar en los destinos de la ciudad; jugar; de respetar la naturaleza y cualquier forma de vida.

están en vía de desarrollo, bien porque unos lo tengan que alcanzar en su plenitud o bien porque otros lo lograron, pero tienen que cuidarlo. También hay otra idea que se desprende de este Informe: las naciones, desde una actitud de resiliencia, deben comprender las situaciones adversas por las que atravesaron en años anteriores y que se constituyeron en su momento en un obstáculo para alcanzar el desarrollo humano y sostenible y así, a partir de lecciones aprendidas, tomen las decisiones estratégicas para que no vuelvan a caer en ellas y, en consecuencia, las generaciones presentes y futuras no se vean privadas de sus libertades y capacidades; y los territorios que están en el proceso de alcanzarlo, mediante una comprensión permanente deben conocer las causas de sus dificultades para su superación y así ir siempre de menos a más.

En suma, una OS está llamada a comprender las hondas responsabilidades que le conlleva el declarar que su accionar está dirigido a promover las libertades y las capacidades que hacen posible el desarrollo humano y sostenible en los territorios donde implementan su accionar.

2.2. Las características internas de las organizaciones sociales

Borrero y Lobo (2012) señalan las siguientes características de las OS: en ellas predominan los objetivos de creación de valor social más que cualquier otro; su propósito, en el caso de las organizaciones de generación de recursos financieros, no es el de posibilitar excedentes que permanezcan en manos de unos cuantos, sino que por el contrario, distribuirlos entre sus integrantes y que algunos se reinviertan en la propia organización con el fin de que se impacte positivamente su sostenibilidad; sus integrantes ingresan y permanecen

en ella de manera voluntaria por lo que no hay una coacción que los obligue ni a lo uno ni a lo otro; tienen autonomía y, en consecuencia, no dependen del gobierno o de las organizaciones empresariales para tomar e implementar las decisiones estratégicas que redunden en el cumplimiento de sus objetivos.

Desde la investigación que afloró este artículo, se evidenció que las OS no están animadas por un solo objetivo, por el contrario, sin olvidarse del objetivo misional principal que cada una de ellas ha asumido libremente, también persiguen otros objetivos colaterales que les son complementarios, así por ejemplo, las de generación de ingresos trabajan para que sus integrantes y sus familias tengan condiciones dignas en

“
...en ellas predominan los objetivos de creación de valor social más que cualquier otro...
”



sus hogares y para que se inserten en las instancias de participación de su entorno local y regional; las ambientalistas, a la vez que protegen el medio ambiente, diseñan proyectos con diversas entidades que les facilite ingresos financieros para la propia organización y sus integrantes; las organizaciones que se dedican al rescate y promoción del patrimonio cultural trabajan también por el fortalecimiento de los derechos humanos; las organizaciones que velan por la participación política y comunitaria también defienden un medio ambiente de calidad.

2.3. Las organizaciones sociales desde sus referentes conceptuales

Si bien es cierto que el estudio de las OS:

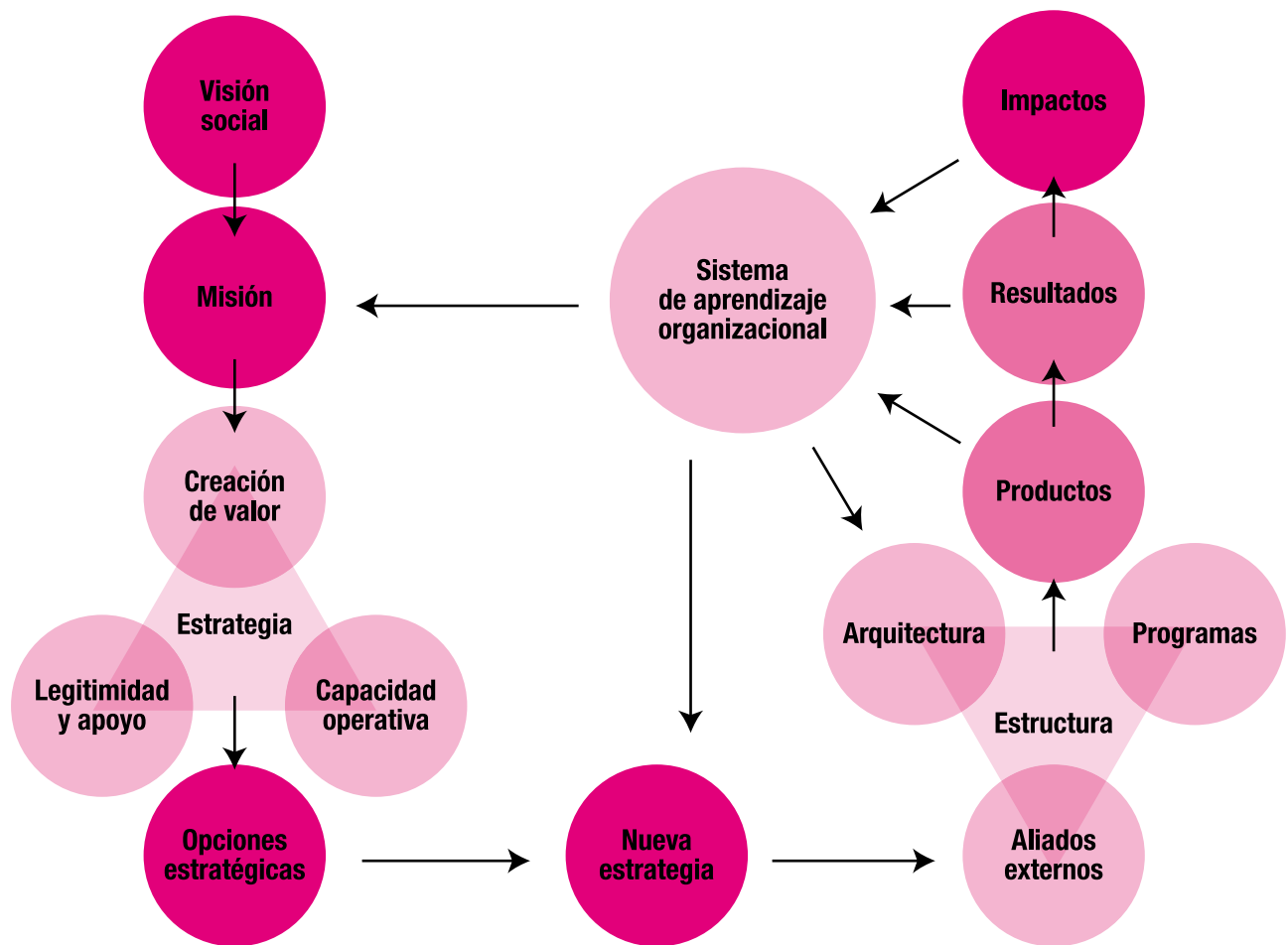
(...) es relativamente reciente y se puede hablar de los años ochenta como el decenio de estas particulares organizaciones. Gobiernos, organizaciones intergubernamentales y, principalmente, opiniones públicas han descubierto y conocido si no su existencia, al menos, la utilidad, el impacto positivo o negativo y su potencial. (Castillo, 2010, p.129)

También es necesario reconocer que desde diversos frentes académicos se han dado aportes para comprenderlas y construirles herramientas que les facilite a sus integrantes el gerenciarlas de manera responsable para que tengan impactos positivos en cada una de las dimensiones en las que lo deben hacer. A continuación se mostrarán algunos de ellos, no sin cierta interpretación por parte del autor de este artículo.

Uno de ellos es el modelo que estructuró David Brown de la Universidad de Harvard y que, en el caso colombiano, lo retoman Borrero y Lobo (2012) para sus análisis de las OS.

El modelo establece que para una cabal comprensión de estas organizaciones y para un actuar idóneo de las mismas se deben considerar los siguientes ítems: el tipo de sociedad con el que se han comprometido y que se constituye en la motivación que las anima a trabajar día a día; la misión propia que las diferencia de otras organizaciones y que deben, en un acto de transparencia, comunicar a sus grupos de interés para que conozcan con qué organización se están comprometiendo o inte-

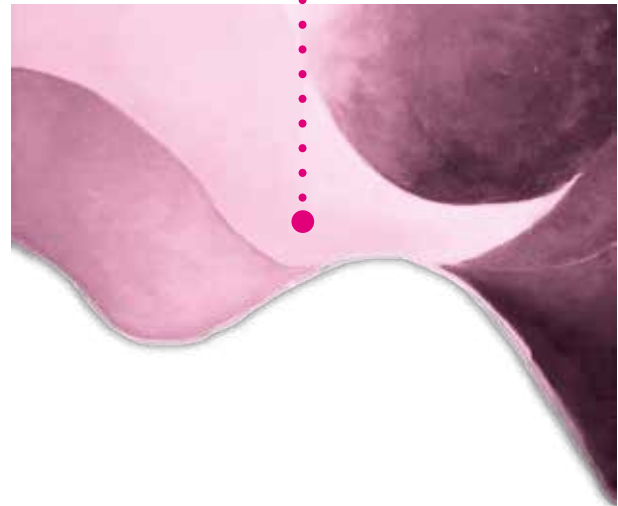
rrelacionando; la estrategia con la que le dan cumplimiento a sus objetivos y que no puede confundirse con las estrategias que emplean otras organizaciones como las empresariales o las gubernamentales; su estructura o arquitectura debe ser la idónea para que realmente cumplan su estrategia y demás objetivos; la calidad de los productos/servicios que ofrecen a sus clientes/usuarios; los resultados inmediatos que pueden y deben esperar sus integrantes y los pobladores de su entorno; los impactos que deben estar en sintonía con la declaración que han hecho en la visión de sociedad con la que se comprometieron y con su propia misión; y, por último, la explicitación de los aprendizajes que debe realizar en cada momento.



Gráfica tomada de (Borrero & Lobo, 2012, p. 56)

No perder de vista los anteriores elementos y gestionarlos adecuadamente se constituye en un paso decisivo para que las OS evidencien lo que se espera de ellas: una gerencia responsable que impacte en lo que debe impactar, esto es, en el desarrollo humano y sostenible de los pobladores y las comunidades donde desarrollan su misión.

Otro modelo interesante que puede orientar la gerencia de las OS fue aportado por el profesor Vernis (2006) y su equipo de investigación, quienes plantearon seis retos que deben ser atendidos por ellas si desean ser sostenibles y continuar en el territorio para provocar los resultados e impactos deseados: *colaborar con otras organizaciones públicas, privadas o sociales* en lugar de establecer relaciones basadas en la competencia o la confrontación; *establecer una misión* lo suficientemente clara que le comunique a sus grupos de interés los impactos por los que trabaja, lo que la hará merecedora de la confianza que lleva a que otras organizaciones quieran iniciar relacionamientos duraderos con ella en lugar de actuar reactivamente y según coyunturas; *denunciar públicamente* atentados contra la dignidad de los pobladores del territorio en lugar de renunciar a hacerlo por compromisos o acomodamientos institucionales o por la presión de algunos de los actores presentes en el territorio; *propiciar condiciones para el desarrollo* de los pobladores en lugar de dedicarse a la caridad o a la mera filantropía que lleva a que las comunidades o los pobladores solo quieran recibir pero no aportar sus esfuerzos por mejorar su calidad de vida; *tener una visión global* de las problemáticas, fortalezas y amenazas del territorio en lugar de miradas parciales o sesgadas de las mismas; *incorporar la innovación* en cada uno de sus programas o proyectos y desechar el conformismo que hace que ellas permanezcan en rutinas desde la que no se consolida ningún valor agregado.



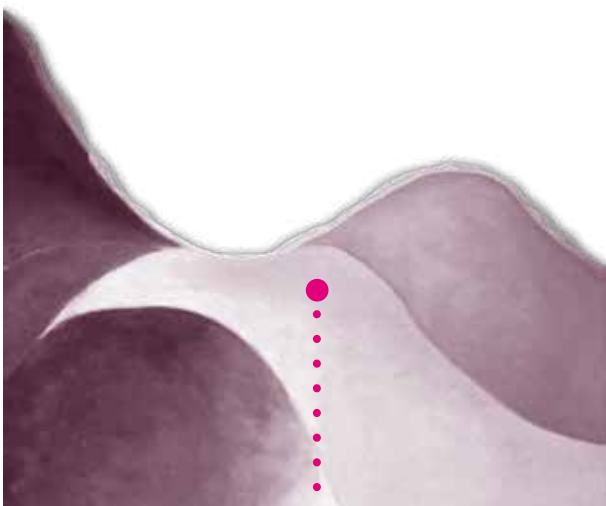
En coherencia con lo anterior, Vernis diferencia e integra tres planos y tres grandes tareas a las que deben dar respuesta desde su propia gerencia: *en el plano de las personas* deben motivar a sus empleados para que inicien y consoliden procesos de *innovación*, por ejemplo, *innovación social*; *en el plano de la organización*, están llamadas a crear la *confianza* que le facilitará establecer alianzas intersectoriales que le facilite gestionar recursos que contribuyan a desencadenar los impactos con los que se ha comprometido ante sus integrantes y demás pobladores; *en el plano del sector al que pertenecen*, bien sea político, social o económico, entre otros, deben consolidar internamente un propósito de *colaboración* con otros actores que también trabajan por los mismos objetivos.

Con estas consideraciones se puede dar el paso siguiente y realizar la reflexión sobre los lineamientos generales e iniciales para que las OS implementen una gerencia responsable que, a la vez que le tribute a su propia sostenibilidad, contribuya con la sostenibilidad social, ambiental, cultural y económica de su propio entorno (Werbach, 2009).

3. Lineamientos iniciales para la gerencia responsable de las organizaciones sociales

En la actualidad existe una exigencia por parte de la sociedad para que las organizaciones empresariales evidencien una gerencia responsable o, como se le denomina, una responsabilidad social en las cuatro dimensiones en las que deben incidir: ambiental, social, económica, y financiera. Como consecuencia de esto, se les pide que realicen y entreguen los informes de responsabilidad social o las memorias de sostenibilidad con la pretensión de que sus grupos de interés conozcan la manera como estas organizaciones trabajan por su propia sostenibilidad y los impactos que producen más allá de sus fronteras organizacionales.

Estos informes o memorias de sostenibilidad son construidos por las organizaciones empresariales desde referentes que han merecido el reconocimiento por parte de la comunidad académica y empresarial y, por lo tanto, son considerados como guías legítimas para este propósito: en el contexto internacional están el Pacto Global de las Naciones Unidas y el



Global Reporting Initiative, GRI, en su versión 4; en Latinoamérica los indicadores del instituto Ethos han sido de enorme utilidad para las organizaciones que optaron por ellos; y en Colombia, la Guía Técnica 180 de Responsabilidad Social del Icontec, la cual se constituyó en un hito de la historia de la RS en el país. Estos son apenas unos cuantos referentes de los muchos que existen.

Cuando una OS se plantea la reflexión sobre la responsabilidad con la que debe realizar su gerencia, una pregunta obligada para ella es la de cuáles podrían ser los referentes que la guiarían para establecer, por ejemplo, los indicadores que le ayuden a iniciar esta reflexión.

Hay dos referentes que le serían de gran utilidad a este tipo de organizaciones: el primero de ellos, son los referentes teóricos que las explican y desde los cuales podrían estructurar su identidad como organizaciones que cuentan con unas características especiales que no se pueden dejar perder de vista, lo que de producirse sería ya una gran irresponsabilidad por parte de ellas; el segundo, son los sistemas de indicadores que le sirven a cualquiera otra organización, como Pacto Global, indicadores Ethos y los propios indicadores del GRI 4., claro está, con la condición de que realicen un detenido análisis para evidenciar su pertinencia para ellas.

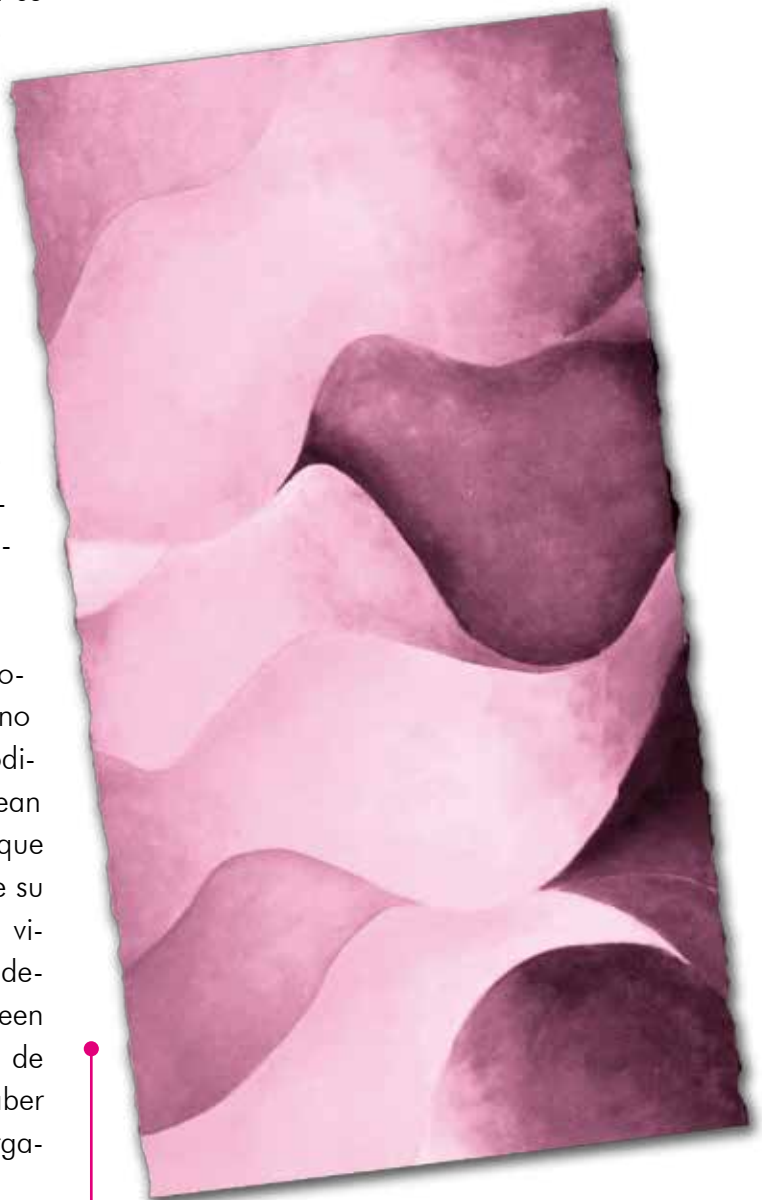
Para el despliegue del artículo se apelará a los referentes teóricos desde los que se construyó y que ya fueron explicados: Sen, Nussbaum, Vernis, y en especial, el planteamiento de David Brown. A partir de estos, en especial del último, se presentarán algunas acciones iniciales que deben evidenciar si una determinada OS está realizando una gerencia que merezca el calificativo de responsable:

3.1. Explicitación de la visión social y del territorio que anima su trabajo

Las OS deben aclarar la visión social y del territorio que orienta su trabajo, o lo que es lo mismo, deben esclarecer el tipo de sociedad por el que funcionan. Pero, además, esta construcción la deben realizar de manera participativa con sus grupos de interés y, una vez establecida, la deben comunicar a estos mismos stakeholders, en especial a sus empleados, quienes deben alinear su trabajo con esta visión de sociedad y territorio con la que se ha comprometido la OS.

Es común que cuando una OS ingresa a un territorio, se encuentra que ya hay una visión de sociedad que ha sido construida por las organizaciones que representan o acogen a los pobladores, por lo tanto, lo que debe hacer es articularse en la medida en que aquella sea pertinente y de acuerdo con los enfoques de desarrollo actuales que llaman la atención sobre la necesidad de contar con ciudadanos empoderados y autogestores de sus iniciativas.

Pero no basta con tener una visión de sociedad y territorio que oriente su trabajo, sino que la OS debe revisarla y discutirla periódicamente con sus grupos de interés que sean pertinentes y motivar a las demás OS para que igualmente expliciten esa visión que les guíe su quehacer. Además, por transparencia, esta visión de territorio ya construida y revisada la deben comunicar a las organizaciones que deseen relacionarse con ella mediante la estrategia de alianzas, puesto que estas últimas deben saber cuál es el propósito último que anima a la organización con la que desean relacionarse.



3.2. Construcción colectiva de la misión de la organización y su comunicación a los grupos de interés

La OS tiene el compromiso de construir participativamente su misión y de comunicarla a sus grupos de interés, en consideración a que ningún otro componente de la organización da mayor cuenta de la identidad. La misión debe ser la declaración de lo que la organización hace, lo que la diferencia de otras organizaciones similares en el territorio, qué colectivos acompaña y con qué impactos se compromete.

El que una OS se tome en serio su misión tiene dos implicaciones que no puede desconocer: la primera, se le establece el deber a cada uno de sus integrantes de que la comprendan permanentemente para que no pierdan de vista hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos: cuando estos orientan su trabajo de acuerdo con su misión, blindan a la propia organización de que algún grupo de interés le reclame por el incumplimiento de la misma. A manera de ejemplo, si una OS declara que su trabajo está dirigido a promover las capacidades y libertades que hacen posible el desarrollo humano y sostenible, no se espera que el trabajo de cada uno de sus integrantes y del conjunto de la OS se dedique solo a atender las necesidades básicas insatisfechas de las personas y las comunidades desde una orientación meramente filantrópica. De presentarse esto, se asistiría a una preocupante incoherencia entre misión y acción; en segundo lugar, al igual que la visión del territorio, la misión se convierte en la carta de presentación de la OS ante otras organizaciones –privadas, gubernamentales, sociales y de la cooperación internacional para el desarrollo– que deseen

interactuar con ella, lo que será un dato clave para que estas tomen la decisión de consolidar alguna relación vía alianza con la OS.

Cuando una OS no tiene clara su misión, se da licencia para recibir cualquier tipo de proyecto, puesto que su interés no será desencadenar impactos sostenibles que realmente impacten en la calidad de vida de los pobladores, sino apalancar recursos que le permita así misma sobrevivir en el tejido organizacional, lo que da como resultado una organización “maquiladora de proyectos”, esto es, una organización que recibe cualquier proyecto con el fin de apalancar recursos financieros que aplica en el proyecto, rinde informes, comunica los resultados alcanzados, la “tomada de la foto” con los cooperantes, cierra el proyecto, pero en ningún momento se pregunta si está logrando impactos que contribuyan a transformar las condiciones adversas de las personas, las comunidades y las organizaciones con las que interactúa.



3.3. Construye participativamente la estrategia y la comunica a sus grupos de interés

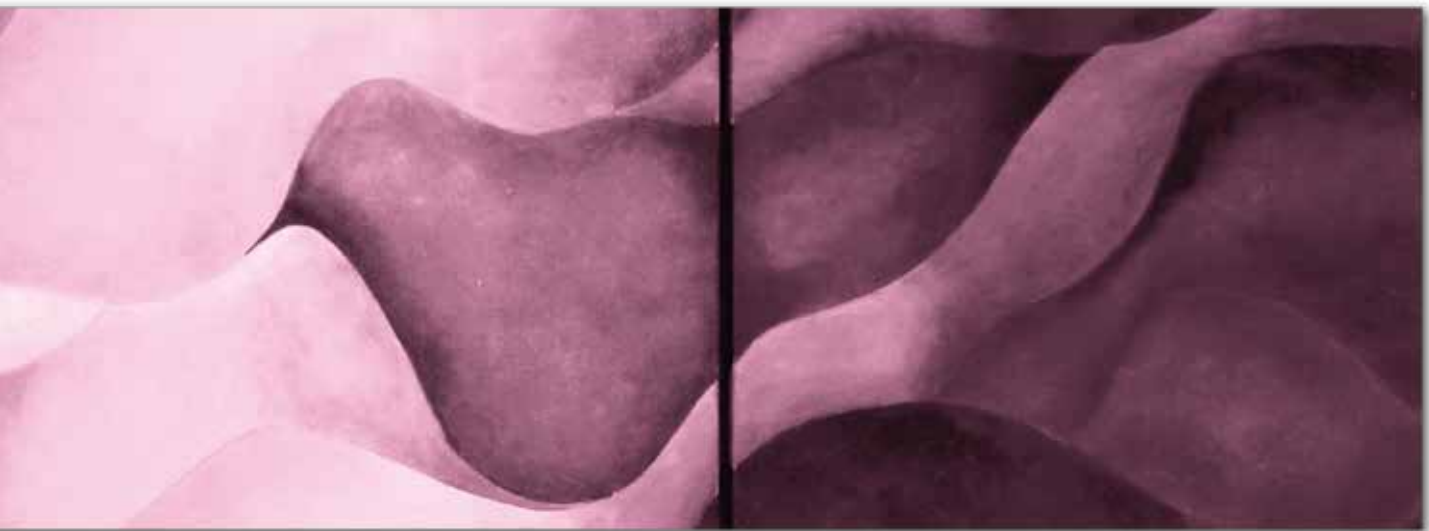
La estrategia es el camino a través del cual la OS logra los impactos con los que se ha comprometido en su visión de la sociedad, del territorio y en su propia misión. La estrategia por excelencia de las OS que trabajan por propiciar las condiciones del desarrollo de los pobladores es el acompañamiento a las organizaciones y a los integrantes de las mismas, con el fin de que incorporen las capacidades que les tribute en su empoderamiento con miras a su propia autogestión.

Una vez diseñada la estrategia, una acción fundamental es el establecimiento de procesos formativos y de una estrategia de comunicación dirigida a los empleados para que la comprendan e implementen en su trabajo diario, para

asegurar que este se alinee con el conjunto formado por la visión de la sociedad y del territorio, la misión y la estrategia de la organización.

La evaluación permanente de la estrategia con los grupos de interés se convierte en una acción de responsabilidad por parte de la organización porque de no hacerlo, la propia OS ignorará qué tan coherente ha sido con lo que ha declarado y con lo que efectivamente realiza con las comunidades y las personas que debe acompañar y atender.

Desde su planeación estratégica, las OS deben estructurar unos valores que trasciendan el nivel del discurso y que se conviertan en referentes que orienten cada una de las acciones que toman sus integrantes. Pero no basta con tenerlos, sino que desde un proceso formativo y comunicativo amplio los deben divulgar ante sus grupos de interés para que los conozcan y los consideren en el relacionamiento que establecen con ella.



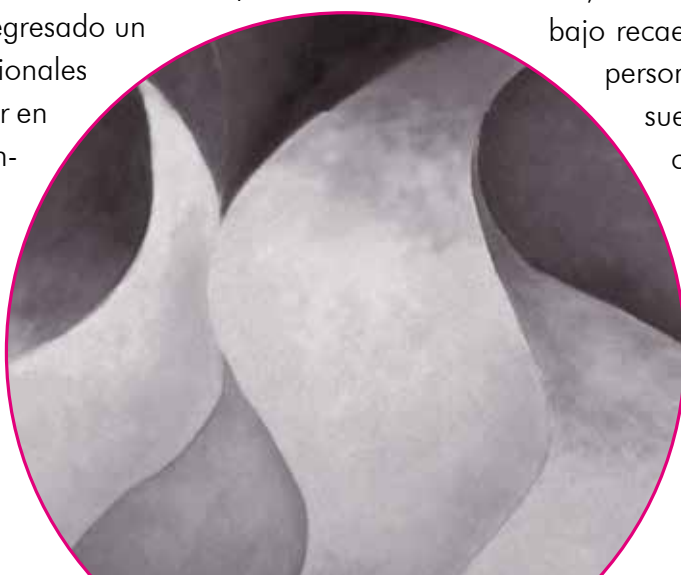
3.4. Diseñar e implementar una estructura que le permita lograr sus objetivos en el territorio

La OS que declara su compromiso con el desarrollo humano y sostenible debe realizar con responsabilidad la vinculación de los empleados que han de trabajar en ella para desencadenar los impactos con los que se ha comprometido. En este sentido, debe preguntarse por las capacidades y las competencias que deben evidenciar sus profesionales. Lo anterior es relevante en la medida en que si una OS declara que el gran impacto que busca con su accionar es hacer efectivas las capacidades de los pobladores de los territorios en los que ella incide y de contribuir a que se consoliden las libertades que facilitan el que las personas puedan vivir dignamente, requerirá de un grupo de profesionales que sean competentes en la conceptualización y práctica de los temas del desarrollo sostenible, de lo contrario se corre el peligro de que su trabajo se reduzca a realizar tareas que contribuirán a los resultados inmediatos pero no a los impactos esperados por parte de sus grupos de interés. En la actualidad hay un grupo de universidades en Iberoamérica que están impartiendo procesos formativos en temas relacionados con el desarrollo y la paz, de los que han egresado un alto número de profesionales que bien podrían laborar en los procesos que adelantan las OS en diversos territorios con el fin de desencadenar impactos más focalizados y sostenibles.

Con respecto a su planta de profesionales, las OS deben dar respuesta a un propósito: realizar una asignación responsable, respetuosa y razonable de las tareas de sus empleados, de tal manera que no se presenten sobrecargas laborales que podrían impactar negativamente el desarrollo personal, profesional y familiar de los mismos. Sería impresionante que una OS declarara en su misión que su trabajo está dirigido a promover condiciones de desarrollo y paz pero en su interior se presenten situaciones que atentan contra sus empleados en cada una de las dimensiones nombradas.

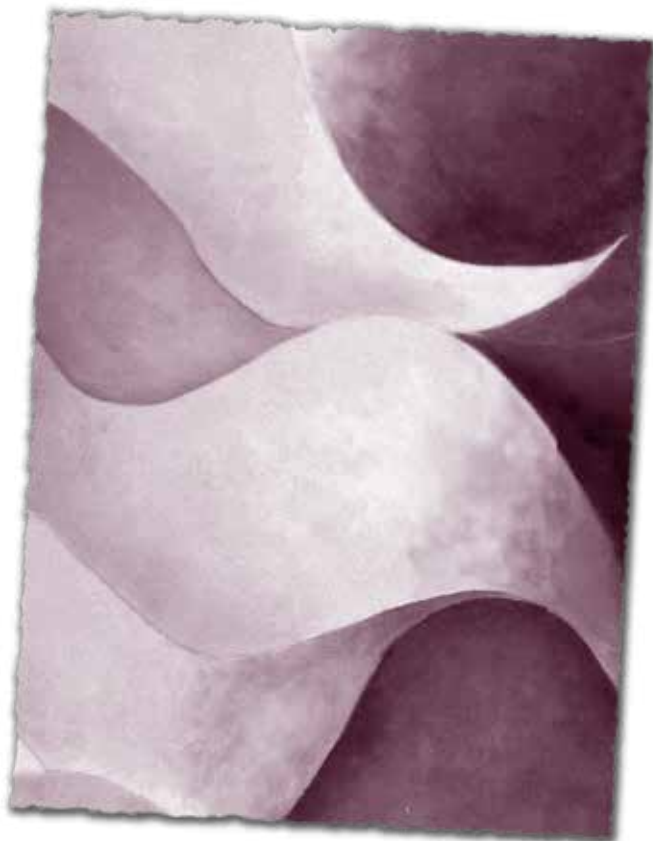
Lo anterior las convoca para que diseñen e implementen un plan de gestión humana que a la vez que piense el reclutamiento, la incorporación, la inducción, la reinducción, el pago de salarios y de las diversas prestaciones a que tienen derecho sus empleados, tenga en cuenta el cuidado integral de estos, lo que se hace más urgente si se considera que hay una alta cantidad de empleados que laboran en OS cuyo trabajo se realiza en territorios en los que presentan situaciones de violencia o de extrema pobreza, lo que afecta su salud emocional e incluso, se podría presentar el caso de que se afecte su integridad física.

En algunas OS que surgen de iniciativas comunitarias, es común encontrar que el trabajo recae en una o unas cuantas personas, los líderes, quienes suelen asumir una gran carga laboral excesiva, lo que los obliga a dejar de lado sus procesos formativos, e incluso, se da el caso de líderes que posponen o



truncan planes familiares o afectivos por atender las demandas de las organización. No tiene sentido que haya una organización comunitaria que propicia condiciones de desarrollo en algún colectivo pero sacrificando el desarrollo de sus líderes.

Otro deber esencial al que las OS deben dar respuesta, es el de que los proyectos que implementen, bien sean propios o en alianza con otras organizaciones, se alineen realmente con la visión social del territorio que han construido colectivamente los pobladores, por ejemplo, si son proyectos productivos, deben estar en sintonía con la vocación económica del mismo, para que los impactos de los proyectos sean realmente útiles e importantes para las organizaciones, comunidades y personas a los que van dirigidos.



3.5. Entregar productos/servicios de excelente calidad

Los productos y servicios que ofrecen deben caracterizarse por una calidad que supere las expectativas de sus clientes y usuarios, de las organizaciones públicas y privadas que las contratan como proveedoras y de las organizaciones que deciden establecer alianzas con ellas, para que sus relacionamientos se establezcan sobre la base de una generación conjunta de valor y no desde perspectivas de caridad que lleve a las demás organizaciones a establecer relaciones con ellas “porque son muy pobres y hay que ayudarlas”, en consecuencia, por respeto a sus integrantes no deben alimentar lo que se ha denominado como el “mercado de la pobreza” que consiste en atraer la mirada de las demás organizaciones a través de la lástima.

3.6. Deben mostrar resultados para generar confianza

Los resultados son lo inmediato, lo que facilita la primera “foto”, lo que tranquiliza a las propias OS, a sus cooperantes y a los pobladores de los territorios que depositan su confianza en ellas y que adquieren la forma de proyectos productivos inaugurados o que empiezan a producir recursos financieros; de proyectos políticos que empiezan a consolidar espacios de formación y de incidencia en las políticas públicas; de proyectos culturales que motivan a los pobladores a cuidar y a divulgar el patrimonio cultural en sus diversas manifestaciones y a propiciar nuevas creaciones culturales. A partir de estos resultados deben empezar a construir los grandes impactos que se esperan de ellas.

3.7. Desencadenar impactos que posibiliten el desarrollo sostenible

Sin desconocer el valor de los resultados, las OS deben estar inspiradas por la intención de desencadenar impactos que contribuyan a lo que debe ser su gran objetivo: contribuir en la construcción de las condiciones que consolidan el desarrollo humano y sostenible. Si bien los resultados son inmediatos, los impactos solo serán conocidos en el tiempo lejano y se debe tener la suficiente paciencia para medirlos.

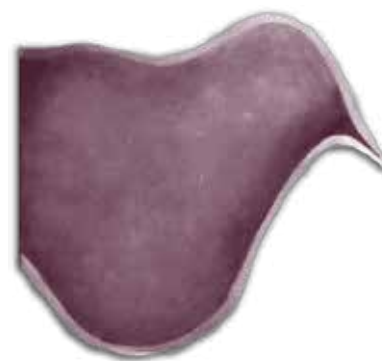
Los impactos que realmente logran y con los que se comprometen desde la misma visión del territorio y desde su misión, es lo que las legitima como actores clave dentro del tejido organizacional del territorio, y si estos hacen referencia al desarrollo, deben verse reflejados en las capacidades efectivas en las personas y en las libertades que posibilitan una vida digna.

Una acción fundamental que deben emprender las OS es la de comunicar, o en su propio lenguaje, visibilizar, sus resultados e impactos para que los ciudadanos en general constaten que hay pobladores en diversos territorios que trabajan arduamente para salir de los callejones de las pobrezas y las violencias y que nadie está condenado, a menos que esa sea su decisión, a sufrir estos dos flagelos que atan a las personas a vivir en situaciones de indignidad.

3.8. Establecer un sistema de aprendizajes

Trabajar por la consolidación de las condiciones que facilitan el desarrollo y su cuidado, esto es, las libertades y las capacidades, es en sí mismo un laboratorio del que pueden salir lecciones que le serán útiles a todas las organizaciones que decidan insertarse en un trabajo similar. Para cumplir este propósito, es esencial que la OS diseñe e implemente un sistema de aprendizajes desde el que se identifiquen las prácticas excelentes que pueden alimentar los llamados bancos de buenas prácticas, pero también se deben identificar aquellas otras que no fueron tan buenas y que no deben volverse a realizar.

En esta perspectiva, es esencial que las OS que acompañan a organizaciones de iniciativa comunitaria desarrollen e implementen procesos de gestión de conocimiento que tengan por finalidad identificar estos aprendizajes, visibilizarlos y colocarlos a disposición de otros actores.



Conclusiones

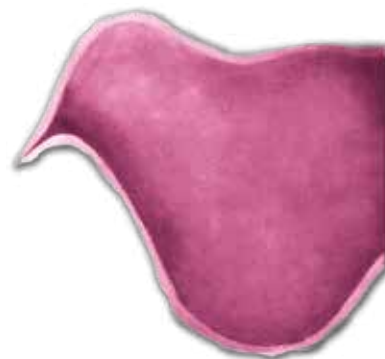
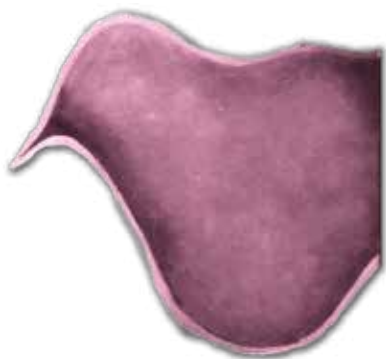
Las OS no están exentas de demostrar que realizan su gerencia desde claros referentes éticos, en especial, desde un marco de responsabilidad, solidaridad y transparencia. En la medida en que ellas demuestren una gerencia responsable, podrán contar con la legitimidad que requieren para ser consideradas como actores clave dentro del tejido organizacional del territorio al que pertenecen.

Si el enfoque con el que desarrollan su accionar es el desarrollo humano y sostenible, buena parte de su responsabilidad se establecerá de acuerdo con los impactos que logren en sus dos componentes esenciales: las libertades y capacidades que deben disfrutar los pobladores de los territorios. Y se dice que en buena parte esta es su responsabilidad, porque tienen unas responsabilidades con sus empleados que no pueden desconocer. Desencadenar impactos positivos en los territorios es esencial, pero igual

es que consoliden ambientes de trabajo dignos y que posibiliten el desarrollo profesional, personal y familiar de sus empleados.

En la medida en que las OS realicen una gerencia responsable podrán insertarse en la propuesta de construir territorios socialmente responsables, los que serán posibles si la gerencia responsable de todas las organizaciones, la cooperación internacional, las políticas públicas y la participación ciudadana se alinean en el horizonte del desarrollo sostenible.

Hacer una gerencia responsable no es un deber solo de las organizaciones empresariales, sino de todo tipo de organizaciones, entre las que se encuentran las OS, las cuales son cada vez más necesarias si se desea contar con un país en el que el desarrollo sostenible, y sus corolarios, la equidad y la paz, sean una realidad y no una mera aspiración de las generaciones actuales.



Referencias

- Castillo, A. (2010). Comunicación y organizaciones no gubernamentales: estrategias de comunicación. En: L. Sánchez & J. Codornú (eds.), *Movimiento Asociativo y Cultura de Paz: Una mirada desde Andalucía*. Granada: Instituto de la Paz y los Conflictos, Universidad de Granada.
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil: Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires: Paidós.
- Entidades sin ánimo de lucro, impacto a veces invisible. (2013, 2de junio). *El Colombiano*. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/entidades_sin_animo_de_lucro_gran_impacto_a_veces_invisible/entidades_sin_animo_de_lucro_gran_impacto_a_veces_invisible.asp.
- Franco, N., & Lobo, I. (2012). *El fortalecimiento de las organizaciones del tercer sector en Colombia: perspectivas y desafíos*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Sen, A. (2006). *Desarrollo y Libertad*. Bogotá: Planeta.
- Vernis, A., et al. (2006). *Claves para el fortalecimiento de las Organizaciones No Lucrativas*. Bogotá: Norma.
- Werbach, A. (2009). *Estrategias Sostenibles: un manifiesto para las empresas del siglo XXI*. Barcelona: Empresa Activa.

