

# Asumirnos como actores sociales

Los desafíos de la inversión social privada  
en tiempos de pandemia y más allá





# Asumirnos como actores sociales

**Los desafíos de la inversión social privada  
en tiempos de pandemia y más allá**

Reflexiones inspiradas en el **Ciclo de Diálogo de socios del Grupo de Fundaciones y Empresas (GDfE)** realizado en ocho encuentros durante el mes de septiembre 2021

Agradecemos a los socios GDfE que participaron de los encuentros y contribuyeron generosamente a repensar el modo de actuar en este contexto difícil y desafiante.

## EXPANDIR EL MARCO DE INTERPRETACIÓN

**D**espués de un año y medio desde que comenzaron las primeras restricciones por la pandemia de COVID-19 y de un cimbronazo en la operatividad de nuestras fundaciones y empresas, resultaba imprescindible entender **qué desafíos enfrentamos y cómo responder.**

Así es como reeditamos el Ciclo de Diálogo estratégico de socios GDFE, que contó con una participación del 80% de nuestros miembros, divididos en ocho grupos durante el mes de septiembre. Uno de los objetivos centrales fue expandir el marco de interpretación más allá de la experiencia individual.

Entre los principales temas que atravesaron los grupos se encuentran: **las brechas sociales, educativas y digitales, la necesidad de fortalecer a la sociedad civil y un llamado a colaborar más que competir.** También se habló de animarse a proponer nuevos estilos de liderazgo, cambiar la cultura y no depender de la “sensibilidad oportuna de los CEO”. “Si nos reconocemos parte del problema, podemos ser parte de la solución”, señalaron los participantes y propusieron una *curva de colaboración* más que una *curva de eficiencia*.

## DE BRECHAS SOCIALES, SANITARIAS Y DE CONECTIVIDAD

**E**l primer tema que apareció en los diferentes grupos fue la preocupación por el incremento en las brechas sociales. Se discutió acerca de la realidad en la que **más de 1 millón de niños abandonaron la escuela, cómo se profundizaron las diferencias en el ingreso y el hecho de que casi el 60 % de los menores de 14 años se encuentra bajo la línea de pobreza.**

Además de la brecha educativa, los referentes pusieron de manifiesto el problema de la brecha sanitaria y también de conectividad, que marcó como nunca antes el contraste entre incluidos y excluidos. Ese contexto doloroso fue puesto como prioridad en las conversaciones, muy por encima de la denominada “saturación digital” tras haber virado de un modo netamente presencial a encontrarnos mediatizados por la pantalla.

Los participantes del diálogo señalaron que este marco nos invita a “repensarnos como sujetos de intervención”, y a promover un cambio cultural en las instituciones, que comienza con un cambio en las conductas. Fue contundente el diagnóstico compartido de que necesitamos más procesos colaborativos, más alianzas y dar testimonio de esto con hechos más que con declamaciones.

---

**“Si nos reconocemos parte del problema, podemos ser parte de la solución”,** señalaron los participantes y propusieron una *curva de colaboración* más que una *curva de eficiencia*.

---

## CÓMO REACCIONAR A LA DEMANDA

Existió un amplio consenso en la idea de dar prioridad a los objetivos por sobre las acciones que empleamos para alcanzarlos. De allí el valor de haber aprendido a **ser más flexibles en los medios, sin perder de vista el sentido último de nuestros esfuerzos**. “No todo tiene que ser como era”, coincidían los participantes, al verse obligados a innovar frente a las demandas que los territorios presentaron en la emergencia y que muchas veces llevó a cambiar el modo de hacer. Ahora bien, por más adaptaciones que hagamos en nuestras políticas y proyectos tenemos que tener “una narrativa coherente más allá de los medios que empleemos”.

Y en ese sentido una de las tensiones centrales del diálogo se dio en cómo dirimir el desafío de lo que podríamos llamar “proactivo vs. reactivo”. En otras palabras, **cómo balanceamos el foco de actuación estratégicamente delimitado (lo que nosotros ofrecemos) en relación con la emergencia de necesidades asistenciales (lo que nos demandan)**.

Nadie cuestiona –o nadie lo hizo durante el ciclo– el rol social del sector privado y su gestión, que incluye el diálogo con públicos de interés, el análisis de materialidad y la alineación al negocio. No obstante, se indicó en relación a las políticas y procedimientos de inversión social privada que “no hay que correr entre carriles rígidos” y que **en ciertas oportunidades lo asistencial, entendido como no estratégico, se impone como un imperativo ético**. La necesidad de darle lugar a lo inmediato implicó para algunos un detrimento del largo plazo, pero al mismo tiempo “si escuchar más a las personas, al territorio, implica flexibilizar el foco, bienvenido”.

## LOS DESAFÍOS DE LA ARTICULACIÓN

Otro desafío recurrente que atravesó a los grupos del diálogo fue el de la articulación público-privada. Si bien, como se menciona más arriba, hay consenso total en la necesidad de fundar un paradigma más colaborativo que competitivo, también aparecen los recaudos o resquemores a la hora de las alianzas, ya sea tanto con gobierno como con organizaciones de la sociedad civil y otros actores privados.

---

La necesidad de darle lugar a lo inmediato implicó para algunos un detrimento del largo plazo, pero al mismo tiempo “si escuchar más a las personas, al territorio, implica flexibilizar el foco, bienvenido”.

---

Un puñado de socios resaltó cómo han podido impulsar acciones asociadas en el último tiempo, aunque primó la idea de que **aún “no existen suficientes alianzas entre las empresas”, que “dependemos de la sensibilidad oportuna de los CEO”** y “de lo que te permiten encarar las áreas de legales”. Lo que se dio en llamar “el frente interno” estuvo presente en tanto que las compañías muchas veces en sus enfoques preventivos presentan un “sobredimensionamiento del riesgo” y eso crea trabas a la hora de responder con celeridad y actuar junto a otros.

Y en relación a las acciones junto al sector público algunos señalaron la importancia de “perseverar en el encuentro” y “no claudicar en el vínculo con el Estado”, mientras que otros sostuvieron que a veces “es mejor correrse y hacer las cosas solos”.

## QUÉ IMPLICA SER ACTORES SOCIALES

Como referentes del sector privado muchas veces nos ven exclusivamente como “actores económicos”. Y si bien es cierto que las empresas –y con ellas sus fundaciones– tienen una impronta innegable en orden a la generación de riqueza, también tienen un rol institucional de cara a los públicos de interés con los que interactúan.

Se expresó que “nos siguen viendo como aportantes”, es decir, como el que puede efectuar donaciones económicas y no tanto como entidades que se identifican con los problemas comunes y sus soluciones, que tienen voz y que más allá de su actividad troncal, tienen algo más desde donde contribuir a la sociedad.

---

Lo que se dio en llamar “el frente interno” estuvo presente en tanto que las compañías muchas veces en sus enfoques preventivos presentan un “sobredimensionamiento del riesgo” y eso crea trabas a la hora de responder con celeridad y actuar junto a otros.

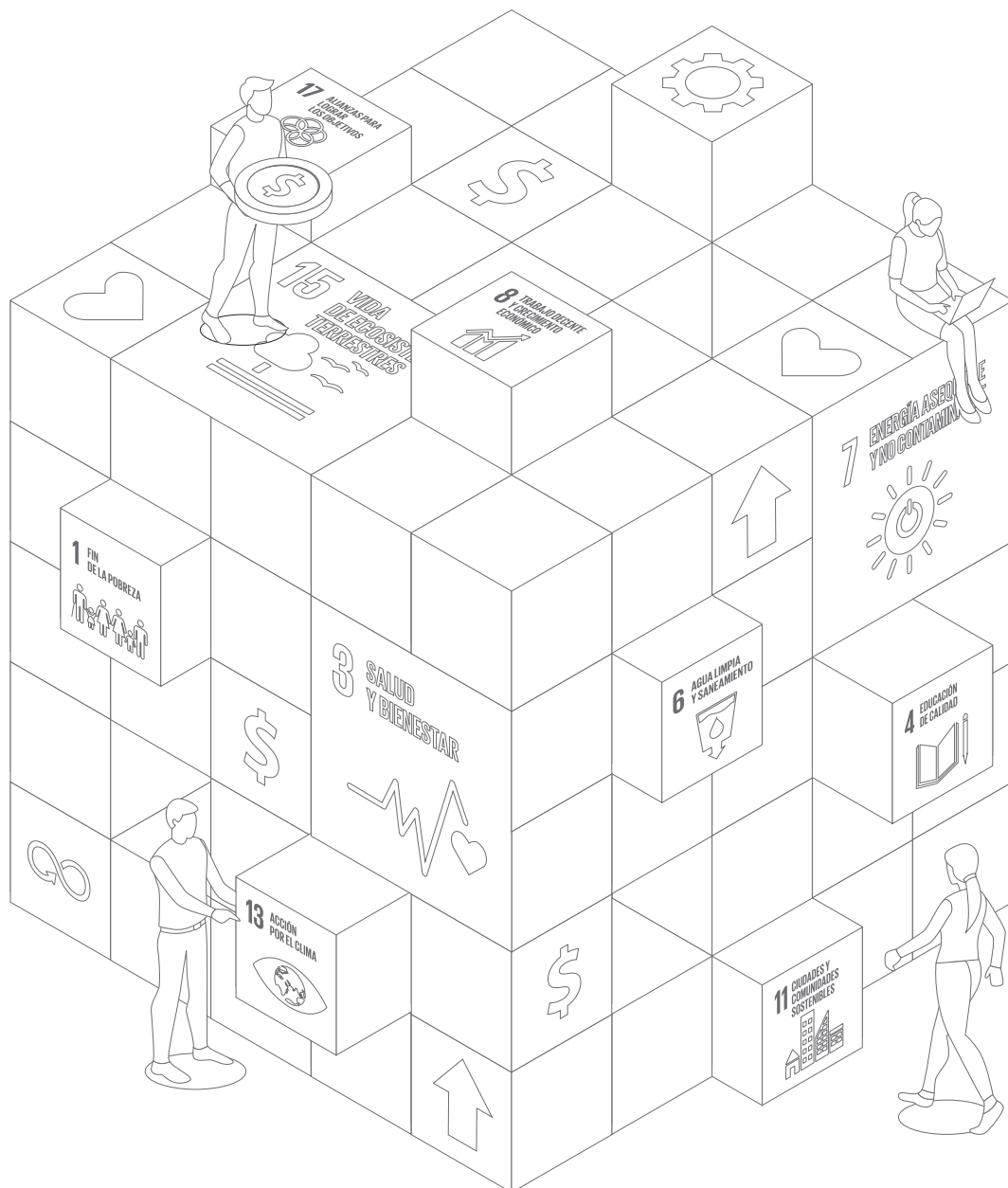
---

“Posicionarnos más como actores” fue un llamado transversal del diálogo. Y lo conceptualizamos: **ser actor implica subirse al escenario y exponerse. Dejarse ver y tener algo para decir.** Aunque desde la perspectiva del análisis de riesgos pueda ser deseable “pasar debajo del radar”, hacernos ver, estar, decir presente, es la única manera de contribuir al cambio. Esa vulnerabilidad de la exposición más que algo a prevenir puede ser un activo fundamental desde donde pongo lo mejor de mí para el encuentro con los demás.

Y aquí no pensamos solo en cuán virtuoso es el compromiso social *per se*, pensamos también en la necesidad de **edificar instituciones fuertes que asuman su papel para el bien público**, que reconociéndose *parte del todo* fortalecen la participación democrática y, además, contribuyen a su propia sostenibilidad en el largo plazo, dado que “no hay empresas exitosas en sociedades que fracasan”.



En tiempos en los que las organizaciones especializadas advierten que nos alejamos del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las fundaciones y empresas tenemos una carta que jugar y esto puede suceder si asumimos nuestro rol como actores sociales.



## LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL SON INSUSTITUIBLES

**F**ue parte del debate el lugar de las organizaciones intermedias, de base y otras asociaciones que resultan fundamentales para vehicular muchas de las contribuciones privadas para el desarrollo.

Y este tema que podría ser más neutro o incluso instrumental (cómo canalizo mi inversión social) surgió al identificar **el abandono que experimentan muchas organizaciones y el llamado a fortalecerlas**. Pues si bien estas entidades suelen ser aliadas históricas de empresas y fundaciones donantes vale preguntarnos si queremos fortalecer a la sociedad civil o “seguir sosteniendo nuestro taller de oficios”, tal como comentaron en referencia a la implementación de programas propios que reemplazan a las entidades de causa.

Las ONG tampoco están exentas de la competencia por recursos. En ese punto, lo que para algunas podría implicar una innovación a la hora de realizar su misión, para otras implica ofrecer servicios diversos de manera forzada para sobrevivir. De este modo **las organizaciones sin fines de lucro “terminan adecuándose a las demandas del mercado” en lugar de resolver las causas para las que existen**. Acordamos finalmente la necesidad de “construir una curva de colaboración más que una curva de eficiencia” y evitar el solapamiento de agendas.

---

Vale preguntarnos si queremos fortalecer a la sociedad civil o “seguir sosteniendo nuestro taller de oficios”, comentaron en referencia a la implementación de programas propios que reemplazan a las entidades de causa.

---

Por otro lado, cuando se describía la necesidad de una nueva infraestructura de bien público con más colaboración entre empresas, Estado y OSC se invitó a no sobrecargar las espaldas de estas últimas al pretender “enormes exigencias de cumplimiento” que ahogan sus capacidades.

## FUNDAR UN ECOSISTEMA COLABORATIVO

Somos conscientes de las dificultades que enfrentamos día a día en nuestra misión de inversión social. Sabemos que las condiciones para hacer nuestro trabajo están atravesadas por la imprevisibilidad jurídica y la normativa cambiante que afecta a las empresas.

Asimismo la valoración divergente sobre el sector privado actúa como un desincentivo a la hora de expresar la voz. Por este motivo, concluyeron los referentes: **“quienes tenemos una aspiración genuina de contribuir al bien público tenemos que involucrarnos”**. Pero no de cualquier modo.

Tal como se discutió durante el diálogo, necesitamos una nueva narrativa: una que no solo reivindique necesidades sectoriales, por más legítimas que fueran, sino que exprese con la misma intensidad tanto lo que necesitamos como lo que podemos dar. De allí que un ecosistema colaborativo con mirada de conjunto puede promover un conocimiento más orgánico del trabajo de fundaciones y empresas, más no sea para que “si me piden ayuda en temas que yo no gestiono saber con quién contactarlos”. O bien cuando vamos a encontrarnos con otros en un mismo territorio seamos capaces de sumar esfuerzos y enfoques. Como una analogía al mapa urbano, indicaba una participante que “más que calles, hace falta trazar avenidas”, como ámbitos convergentes en términos de circulación y celeridad.

---

**Necesitamos una nueva narrativa: una que no solo reivindique necesidades sectoriales, por más legítimas que fueran, sino que exprese con la misma intensidad tanto lo que necesitamos como lo que podemos dar.**

---

## LA INNOVACIÓN DE EMPRESAS Y FUNDACIONES PARA EL BIEN PÚBLICO

**S**i nos constituimos como actores sociales organizados, con una narrativa coherente, tendremos más oportunidades de ser considerados institucionalmente. Tal es el caso de las negociaciones sectoriales o los grandes acuerdos movilizados por gobiernos. Allí nunca faltan los gremios, los movimientos sociales, la Iglesia o alguna cámara empresarial, que acuña un rol casi exclusivamente de actor económico, productivo o financiero.

---

¿Por qué no institucionalizar también a un sector privado en torno a su inversión social y al impacto positivo en sus comunidades? Quizás el primer paso sea el de asumirnos como actores sociales además de meros actores económicos.

---

**Muchos aún creen que el sector privado contribuye exclusivamente al desarrollo desde la generación de riqueza y la creación de empleo.** Esto es, “desde la macro”: promoviendo inversión, generando divisas y coadyuvando a equilibrar los índices de la economía. Ahora bien, sabemos al mismo tiempo que el contexto mundial cambió, que atravesamos una crisis climática apremiante y que la fragmentación político-social y la inequidad se incrementa al interior de los países.

En tal contexto –agudizado por la pandemia– en el que todas las brechas sociales crecieron, nos vemos obligados a movilizar una innovación sensible para estar a la altura de las demandas sociales. Y hay evidencia sobre las agendas donde podemos “acelerar el encuentro”: estableciendo **puentes con la economía popular y en la estructuración de agencias de desarrollo local o consorcios multiactorales**, que alinean los intereses y preocupaciones de las diferentes instituciones en un territorio para el bien común.

El sector privado, con sus capacidades y potencialidad puede tener un mayor protagonismo. Y así como se requiere de una sociedad civil organizada, **¿por qué no institucionalizar también a un sector privado en torno a su inversión social y al impacto positivo en sus comunidades?** Quizás el primer paso sea el de asumirnos como actores sociales además de meros actores económicos.



