

Encauzamiento del cambio: cómo lograr que el impacto colectivo funcione



Encauzamiento del cambio: cómo lograr que el impacto colectivo funcione

Un análisis en profundidad de cómo las organizaciones de todo tipo que actúan en diversos entornos están implementando un enfoque de impacto colectivo para resolver problemas sociales a gran escala.

POR FAY HANLEYBROWN, JOHN KANIA Y MARK KRAMER

¿Qué tienen en común un esfuerzo internacional para reducir la desnutrición con un programa para reducir el consumo de alcohol y drogas entre los adolescentes en un pequeño condado rural de Massachusetts? Ambos proyectos han logrado avances importantes hacia sus objetivos: la Alianza Mundial para Mejor Nutrición (GAIN, por sus siglas en inglés) ha ayudado a reducir las deficiencias nutricionales en 530 millones de personas sin recursos en todo el mundo, mientras que la organización Communities That Care Coalition del condado de Franklin y North Quabbin ha logrado un avance impresionante en sus objetivos, establecidos a nivel mucho más local, con una reducción del 31 por ciento del consumo excesivo de alcohol en adolescentes. Aunque resulte sorprendente, ninguna de las dos organizaciones debe su impacto a una intervención nueva sin comprobar, ni a la ampliación de la escala de una organización sin fines de lucro con resultados excelentes. A pesar de las diferencias radicales en cuanto al enfoque y alcance, ambas lograron el éxito mediante la

FAY HANLEYBROWN es directora ejecutiva de FSG, donde supervisa la oficina de Seattle y el área de impacto colectivo de la empresa. Antes de unirse a FSG, era asesora de McKinsey & Co. y vicepresidente del banco de inversión UBS Warburg en Hong Kong.

JOHN KANIA es director ejecutivo de FSG, donde supervisa la práctica de consultoría de la empresa. Antes de unirse a FSG, era consultor en Mercer Management and Consulting y Corporate Decisions Inc.

MARK KRAMER es cofundador y director ejecutivo de FSG. También es cofundador y el presidente inicial de la junta directiva del Center for Effective Philanthropy, y colaborador principal de la School of Government John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

aplicación de un enfoque de impacto colectivo.

En la publicación del invierno de 2011 de *Stanford Social Innovation Review* presentamos el concepto de “impacto colectivo,” al describir varios ejemplos de esfuerzos de colaboración estructurados que produjeron un impacto notable en un problema social a gran escala, como la iniciativa educativa The Strive Partnership¹ en Cincinnati, la limpieza ambiental del río Elizabeth en Virginia y la campaña Shape Up Somerville contra la obesidad infantil en Somerville, Massachusetts. Todas estas iniciativas comparten las cinco condiciones clave que distinguen el impacto colectivo de otros tipos de colaboración: una agenda común, sistemas de medición compartidos, actividades que se refuerzan mutuamente, comunicación constante y la presencia de una organización

central. (Consulte “Las cinco condiciones del impacto colectivo” que aparecen a continuación).

Nosotros planteamos una hipótesis: estas cinco condiciones ofrecen un paradigma más sólido y realista para el progreso social que el modelo actual, el cual definimos como impacto aislado, en el que innumerables organizaciones sin fines de lucro, comerciales y gubernamentales trabajan para abordar problemas sociales de manera independiente. La complejidad de la mayoría de los problemas sociales contradice la idea de que cualquier programa u organización – por bien gestionada y administrada que esté – pueda conseguir por sí sola tener resultados a gran escala. (Consulte “Impacto aislado frente a impacto colectivo” en la página 2).

La respuesta a ese artículo fue abrumadora.

Las cinco condiciones del impacto colectivo

Agenda común	Todos los participantes tienen una visión compartida para el cambio, incluida una comprensión común del problema y un enfoque conjunto para resolverlo a través de acciones acordadas.
Medición compartida	La sistemática recopilación de datos y medición de los resultados entre todos los participantes garantiza que los esfuerzos permanezcan alineados y que los participantes asuman su responsabilidad.
Actividades que se refuerzan mutuamente	Las actividades de los participantes deben diferenciarse y, a su vez, estar coordinadas a través de un plan de acción que se refuerza mutuamente.
Comunicación constante	La comunicación constante y abierta es necesaria entre los numerosos participantes para desarrollar confianza, garantizar objetivos mutuos y crear una motivación común.
Respaldo de un eje central	La creación y gestión del impacto colectivo exige una organización aparte con personal y un conjunto muy específico de habilidades para actuar como el eje central de toda la iniciativa y coordinar a las organizaciones y agencias participantes.

Impacto aislado frente a impacto colectivo

Impacto aislado	Impacto colectivo
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los inversores seleccionan beneficiarios individuales que ofrecen las soluciones más prometedoras. ◆ Las organizaciones sin fines de lucro trabajan por separado y compiten para producir el mayor impacto independiente. ◆ La evaluación intenta aislar el impacto de una organización particular. ◆ Se asume que el cambio a gran escala depende de la ampliación de la escala de una sola organización. ◆ Los sectores corporativo y gubernamental suelen estar desconectados de los esfuerzos de las fundaciones y las organizaciones sin fines de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los inversores e implementadores comprenden que los problemas sociales y sus soluciones surgen de la interacción de numerosas organizaciones dentro de un sistema más amplio. ◆ El progreso depende del trabajo hacia el mismo objetivo y de la medición de los mismos aspectos. ◆ El impacto a gran escala depende del aumento de la alineación intersectorial y del aprendizaje entre las numerosas organizaciones. ◆ Los sectores corporativo y gubernamental son socios fundamentales. ◆ Las organizaciones coordinan activamente su acción y comparten las lecciones aprendidas.

Cientos de organizaciones y personas de todos los continentes, incluso representantes de la Casa Blanca, nos han contactado para describir sus esfuerzos usando impacto colectivo y para solicitar más información sobre cómo implementar estos principios.

La cantidad de esfuerzos de impacto colectivo que mostraron un progreso notable en abordar los problemas elegidos fue incluso más sorprendente que el nivel de interés. Además de GAIN y Communities That Care, Opportunity Chicago dio empleo a 6.000 personas que viven en viviendas públicas, superando su objetivo por 20 %; Memphis Fast Forward redujo los delitos violentos y creó más de 14.000 nuevos puestos de trabajo en Memphis, Tennessee; la Calgary Homeless Foundation proporcionó techo a más de 3.300 hombres, mujeres y niños, y contribuyó a detener la que había sido la tasa de personas sin hogar con crecimiento más rápido en Canadá; y Vibrant Communities redujo notablemente los niveles de pobreza en varias ciudades canadienses.

Las iniciativas que citamos en nuestro artículo original también obtuvieron un fuerte impulso: El modelo de Shape Up Somerville se ha adoptado en 14 comunidades a través de subsiguientes proyectos de investigación e influyó en la colaboración intersectorial a nivel nacional. The Strive Partnership recientemente publicó su cuarto informe anual que demuestra que el 81 % de sus 34 medidas de rendimiento académico apuntan hacia la dirección correcta, frente al 74 % el año anterior y el 68 % de hace dos años.² Cuando apareció el artículo, se planeaba expandirse a cinco ciudades y, desde entonces, se ha extendido ya a más de 80 comunidades (incluyendo lugares lejanos como el Valle del Ruhr, en Alemania) que expresaron su interés en aprovechar las lecciones de The Strive Partnership.

Parte de este impulso se debe, sin duda, a la

recesión económica y a la reducción de la financiación del gobierno, lo que ha obligado al sector social a encontrar nuevas maneras de hacer más con menos, ya que estas presiones no muestran signos de desaparecer. El atractivo del impacto colectivo también puede deberse a una desilusión generalizada con respecto a la capacidad de los gobiernos del mundo de resolver los problemas de la sociedad, lo que hace que la gente analice más de cerca modelos alternativos para el cambio.

Sin embargo, cada vez más personas reconocen que el impacto colectivo no es solo un término moderno para referirse a “colaboración”, sino que representa un enfoque fundamentalmente diferente, más disciplinado y de mejores resultados para lograr un impacto social a gran escala. Hasta el intento de utilizar estas ideas parece estimular nueva energía y optimismo. FSG ha colaborado en el lanzamiento de más de una decena de iniciativas de impacto colectivo y otras organizaciones que se dedican al desarrollo de capacidades del sector social, como el Bridgespan Group, Monitor Institute y el Tamarack Institute en Canadá, también han desarrollado herramientas para implementar iniciativas de impacto colectivo en distintos entornos.

El hecho de que los ejemplos de impacto colectivo han seguido emergiendo hace evidente que este enfoque puede aplicarse a una amplia gama de problemas a nivel local, nacional e incluso internacional. De hecho, creemos que no hay otra manera para que la sociedad logre progreso a gran escala para abordar los problemas urgentes y complejos de nuestra época, a menos que un enfoque de impacto colectivo se convierta en la manera común y aceptada de hacer las cosas.

Al mismo tiempo, nuestra investigación continua nos ha proporcionado un sentido más claro de lo que hace falta para lograr el éxito del impacto colectivo. El propósito de este artículo,

por lo tanto, es ampliar el conocimiento sobre el impacto colectivo y brindar mayor orientación para aquellos que buscan iniciar y liderar iniciativas de impacto colectivo en todo el mundo. En particular, nos enfocaremos en responder las preguntas que escuchamos más a menudo: ¿Cómo empezamos? ¿Cómo creamos alineación? Y ¿cómo sostenemos la iniciativa?

DESPERTAR EL PODER DEL IMPACTO COLECTIVO

De todos los ejemplos de impacto colectivo que hemos estudiado, hay pocos ejemplos que son muy diferentes en su escala como GAIN y Communities That Care; no obstante, ambos esfuerzos encierran los principios del impacto colectivo y han demostrado un progreso sustancial y sistemático hacia sus objetivos.

GAIN, creado en 2002 en una sesión especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas, se enfoca en reducir la malnutrición mediante la mejora de la salud y nutrición de casi 1.000 millones de personas en riesgo en los países en desarrollo. El desarrollo de GAIN se sostuvo en dos supuestos: primero, que había intervenciones comprobadas que podrían emplearse a escala para mejorar la nutrición de los pobres en los países en desarrollo y, segundo, que el sector privado tenía un rol mucho más importante para mejorar la nutrición, incluso para los más pobres. GAIN es coordinado por una fundación suiza que cuenta con oficinas en ocho ciudades a nivel mundial, además de otras que se inaugurarán próximamente. En menos de una década, GAIN ha creado y coordinado la actividad de 36 colaboraciones a gran escala que incluyen gobiernos, las ONG, organizaciones multilaterales, universidades y más de 600 empresas en más de 30 países. El trabajo de GAIN ha permitido que más de 530 millones de personas en todo el mundo obtengan alimentos nutricionalmente mejorados y ha reducido notablemente la prevalencia de deficiencias de micronutrientes en una serie de países. En China, Sudáfrica y Kenia, por ejemplo, las deficiencias de micronutrientes cayeron entre un 11 y un 30 % entre aquellos que consumieron productos fortificados de GAIN. Durante ese tiempo, GAIN también ha recaudado \$322 millones en nuevos compromisos financieros y ha aprovechado mucho más de sus socios en el sector privado y en el gobierno.

En el otro extremo del espectro, la región del condado de Franklin/North Quabbin del oeste de Massachusetts posee una población de tan solo 88.000 personas dispersas en 30 municipalidades diferentes y 844 millas cuadradas. Cuando dos

agencias de servicios sociales locales (la Community Coalition for Teens y la Community Action de las regiones de Franklin, Hampshire y North Quabbin) convocaron por primera vez a un debate sobre el consumo de alcohol y drogas en los adolescentes, se sorprendieron con el hecho de que se presentaron 60 personas. Desde ese primer encuentro, casualmente también en 2002, surgió Communities That Care, que ahora incluye a más de 200 representantes de agencias de servicios sociales, oficinas del fiscal de distrito, escuelas, departamentos de policía, agencias de servicios para jóvenes, organizaciones religiosas, funcionarios electos locales, empresas locales, medios de comunicación, padres y jóvenes. Supervisada por un consejo de coordinación central, la iniciativa opera a través de tres grupos de trabajo que se reúnen mensualmente para abordar la educación de los padres, el reconocimiento de los jóvenes y las leyes y normas comunitarias. Además, el grupo de trabajo de salud de la escuela enlaza estos grupos de trabajo con los 10 distritos de escuelas públicas de la región. En un período de ocho años, el trabajo de Communities That Care no solo ha reducido el consumo excesivo de alcohol, sino que también ha reducido en un 32 % el tabaquismo en adolescentes y en un 18 % el consumo de marihuana en adolescentes. La coalición también ha recaudado más de \$5 millones en fondos públicos para apoyar sus esfuerzos.

A pesar de las diferencias, estas dos iniciativas demuestran la versatilidad de un enfoque de impacto colectivo y ofrecen amplia información sobre cómo comenzar, gestionar y estructurar las iniciativas de impacto colectivo.

LAS CONDICIONES PREVIAS DEL IMPACTO COLECTIVO

Deben existir tres condiciones para lanzar una iniciativa de impacto colectivo: un *líder influyente*, *recursos financieros adecuados* y conciencia de la *urgencia del cambio*. Juntas, estas condiciones previas crean la oportunidad y motivación necesaria para reunir a personas que nunca antes trabajaron juntas en una iniciativa de impacto colectivo y para mantenerlas en ese lugar hasta que la iniciativa cobre impulso.

El factor más importante es, sin duda, contar con un *líder influyente* (o un grupo de aliados) que imponga el respeto necesario para reunir a líderes a nivel ejecutivo e intersectoriales y mantener su participación activa a lo largo del tiempo. Hemos visto constantemente la importancia del liderazgo dinámico para catalizar y sostener esfuerzos de impacto colectivo. Sin embargo, hace falta un tipo de líder muy especial, uno que se de-

dique fervientemente a resolver problemas, pero que esté dispuesto a permitir a los participantes encontrar respuestas por sí mismos, en lugar de promover su punto de vista particular.³ En el caso de GAIN, cuatro personas con amplia experiencia en el campo del desarrollo (Bill Foege, antiguo director del US Centers for Disease Control, reconocido como el responsable de erradicar la viruela, Kul Gautam, funcionario de alto cargo de UNICEF, Duff Gillespie, responsable de la Oficina de Población y Nutrición [Office of Population and Nutrition] en la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos [US Agency for International Development, USAID] y Sally Stansfield, una de las directoras originales de The Bill & Melinda Gates Foundation) se reunieron para analizar las oportunidades a gran escala para abordar la malnutrición en poblaciones en riesgo de los países en desarrollo. Juntos impulsaron la sesión especial de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2002 que derivó en la creación de GAIN y en la subsiguiente participación de cientos de participantes gubernamentales, corporativos y de organizaciones sin fines de lucro.

En segundo lugar, se debe contar con *recur-*

El atractivo del impacto colectivo también puede deberse a una desilusión generalizada con respecto a la capacidad de los gobiernos del mundo de resolver los problemas de la sociedad, lo que hace que la gente analice más de cerca modelos alternativos para el cambio.

sos *financieros* adecuados que duren al menos dos o tres años, generalmente bajo la forma de al menos un inversor central que participe desde el principio y pueda respaldar y movilizar otros recursos para pagar la infraestructura necesaria y los procesos de planificación. La Gates Foundation, la Agencia para el Desarrollo Internacional Canadiense y la USAID desempeñaron este rol en el caso de GAIN. Para Communities That Care, un subsidio federal proporcionó el respaldo necesario para varios años.

El factor final es la *urgencia del cambio* en torno a un problema. ¿Una crisis ha creado un punto de inflexión para convencer a las personas de que se necesita un enfoque totalmente nuevo? ¿Existe el potencial de una financiación considerable que atraiga a personas a trabajar juntas, como en el caso del condado de Franklin? ¿Existe un enfoque fundamentalmente nuevo, por ejemplo, el uso de las capacidades de producción, distribución y creación de demanda del sector

privado para alcanzar millones de personas de manera eficiente y sostenible, como en el caso de GAIN? La realización de investigaciones y la publicación de un informe que capture la atención de los medios y resalte la gravedad del problema es otra manera de crear la conciencia necesaria de urgencia para persuadir a las personas de que deben reunirse.

DAR VIDA AL IMPACTO COLECTIVO

Una vez que se hayan aplicado las condiciones previas, nuestra investigación sugiere que existen fases distintivas para implementar y llevar adelante un esfuerzo de impacto colectivo.

La fase I, *Iniciar acción*, exige una comprensión del panorama de los participantes clave y el trabajo actual, los datos de referencia del problema social para desarrollar el caso para el cambio y una estructura de forma de gobierno inicial que incluya líderes fuertes y creíbles.

La fase II, *Organizarse para crear impacto*, exige que las partes interesadas trabajen juntas con fin de establecer metas comunes y medidas compartidas, crear una infraestructura de eje central de respaldo e iniciar el proceso de alineación de las distintas organizaciones involucradas en función de las metas y medidas compartidas.

La fase III, *Sostener la acción y el impacto*, exige que las partes interesadas busquen priorizar las áreas de acción de manera coordinada, recopilen datos sistemáticamente y apliquen procesos que permitan un aprendizaje activo y la modificación del curso a medida que realizan el seguimiento del progreso hacia las metas comunes. (Consulte “Fases del impacto colectivo” en la página 4).

Es importante reconocer que la iniciativa debe construirse sobre esfuerzos de colaboración existentes que ya estén en curso para abordar el problema. Los esfuerzos de impacto colectivo son más efectivos cuando se construyen a partir de lo que ya existe; honrando los proyectos actuales y participando en organizaciones establecidas en lugar de crear una solución completamente nueva desde cero.

También es muy importante ser realistas en

cuanto al tiempo que hará falta para atravesar las etapas de organización iniciales. Lleva tiempo crear una infraestructura eficaz que permita a las partes interesadas trabajar juntas y que verdaderamente pueda recomponer un sistema dañado. Las primeras dos fases pueden demorar entre seis meses y dos años. El alcance del problema que debe abordarse, el nivel de colaboración existente y la amplitud de la participación comunitaria influyen sobre el tiempo que se necesita. La realización de una evaluación de preparación basada en las condiciones previas enumeradas anteriormente puede ayudar a anticipar el posible periodo necesario.

Una vez establecida la iniciativa, la fase III puede durar una década o más. El impacto colectivo es una maratón, no una carrera. No hay atajos en el proceso de cambio social a largo plazo. Afortunadamente, el progreso se va dando en el camino. De hecho, los logros tempranos que demuestran el valor del trabajo conjunto son fundamentales para mantener la colaboración. En una iniciativa de educación de impacto colectivo que FSG apoya en Seattle, por ejemplo, la colaboración durante el primer año de la iniciativa derivó en un aumento notable de estudiantes inscritos para becas de College Bound; el cual no era el objetivo final, pero sí una señal motivadora. El solo hecho de acordar una agenda común y un sistema de medición compartido durante la fase II a menudo se percibe como un logro temprano importante para los participantes.

ELABORACIÓN DE LA AGENDA COMÚN

El desarrollo de una agenda común bien definida y práctica puede parecer una tarea simple. No obstante, detectamos que, independientemente del problema y la región geográfica, a los profesionales les cuesta acordar una agenda con la

claridad suficiente para respaldar un sistema de medición compartida y moldear actividades que se refuerzan mutuamente. La elaboración de una agenda común exige dos pasos: Crear los límites del sistema o problema que debe abordarse y desarrollar un marco de acción estratégica para guiar las actividades de la iniciativa.

Creación de los límites. Definir los límites del problema es una decisión de criterio personal basada en cada situación. Por ejemplo, en otra iniciativa de impacto colectivo que apuntó al abuso de sustancias en los adolescentes, un conjunto intersectorial de partes interesadas en Staten Island, Nueva York, estableció sus límites para incluir factores clave, tales como las normas sociales para padres y jóvenes, además de las actividades de prevención y tratamiento. También podrían haber incluido muchas otras “causas principales” de abuso de sustancias, tales como el desempleo juvenil o la violencia doméstica. Si bien estos problemas sin duda contribuyen al abuso de sustancias, el grupo se sintió menos capaz de incidir en estas áreas y, por lo tanto, dejó estos aspectos fuera de sus esfuerzos. Por el otro lado, el trabajo con los comerciantes para limitar la disponibilidad del alcohol para los menores, si bien fuera del sector social, se determinó como un aspecto dentro del límite de lo que el grupo consideró que podía abordar.

O considere los límites establecido por Opportunity Chicago, un esfuerzo de impacto colectivo que incluyó fundaciones, agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y empleadores que trabajan para conectar a los residentes de viviendas públicas de escasa formación con el empleo en relación con el plan general de la ciudad para transformar la vivienda pública. Los líderes de la iniciativa se dieron cuenta que las nuevas viviendas no ayudarían si los residentes

no podrían satisfacer el requisito de empleo establecido para cualificar para una vivienda. Como resultado, incluyeron el desarrollo de la fuerza de trabajo dentro de los límites de la iniciativa de vivienda y establecieron Opportunity Chicago, la iniciativa de impacto colectivo que logró dar empleo a 6.000 residentes.

Los límites pueden cambiar y, de hecho, lo hacen, con el tiempo. Después de casi una década de trabajar en la prevención del abuso de sustancias en adolescentes, Communities That Care lanzó una segunda iniciativa para abordar la nutrición y actividad física de los jóvenes, aplicando la estructura y las partes interesadas existentes en un área temática nueva, pero estrechamente relacionada dentro de su misión de mejorar la salud de los jóvenes en la región.

La determinación de los límites geográficos exige el mismo tipo de criterio al equilibrar el contexto local y las aspiraciones de las partes interesadas. Mientras que Shape Up Somerville eligió un enfoque que abarca toda la ciudad para tratar la obesidad infantil, Livewell Colorado abordó el mismo problema en todo el estado mediante la agrupación de un grupo mas disperso de representantes de empresas, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, proveedores de salud, escuelas y el sector del transporte.

Si bien es importante aclarar qué es parte de los esfuerzos de impacto colectivo y qué no, la mayoría de los límites no están definidos expresamente y son flexibles. Los análisis y las actividades subsiguientes pueden involucrar otros aspectos, participantes y regiones geográficas que en un principio se excluyeron. Communities That Care, por ejemplo, comenzó a trabajar solo en el condado de Franklin y amplió sus límites geográficos en el séptimo año para incluir North Quabbin.

Desarrollo del marco de acción estratégico.

Una vez establecidos los límites del sistema inicial, la tarea de crear una agenda común debe concentrarse en el desarrollo de un marco estratégico de acción. Este no debe ser un plan detallado o una teoría de cambio rígida. El “mapa de ruta” de The Strive Partnership, por ejemplo, ocupa una sola página y originalmente se desarrolló en unas pocas semanas. El marco estratégico debe equilibrar la necesidad de simplicidad con la necesidad de crear un entendimiento integral del problema que abarque las actividades de todas las partes interesadas, y la flexibilidad para permitir el desarrollo del proceso de aprendizaje orgánico de impacto colectivo. Este marco de acción puede desempeñar un rol fundamental para crear una agenda compartida. Como explica Chad Wick,

uno de los primeros líderes de The Strive Partnership, “nuestro mapa hizo que todos suspendieran su visión propia del mundo y nos colocó en una marco común para trabajar. Permitted que otros abandonaran sus opiniones preconcebidas y adoptaran una actitud abierta sobre lo que era y lo que podía ser”.

Los marcos exitosos incluyen una serie de componentes clave: una descripción del problema informada con investigación sólida, una

zás no muestren su impacto durante varios años.

Cabe destacar que los marcos de acción estratégica no son estáticos. Tamarack comenta: “Son hipótesis que explican de qué manera el grupo considera que puede [alcanzar sus objetivos], hipótesis que son examinadas constantemente a través de un proceso de prueba y error, y que se actualizan para reflejar los nuevos aprendizajes, los cambios constantes del contexto local y la llegada de nuevos actores con nuevos conoci-

compartido entre las diversas organizaciones.

Aun así, la medición compartida es fundamental y los esfuerzos de colaboración serán solo superficiales sin ella. El contar con un conjunto pequeño, pero exhaustivo, de indicadores puede establecer un lenguaje común que respalda el marco de acción, mide el progreso a lo largo de la agenda común, permite una mayor alineación entre los objetivos de las diferentes organizaciones, fomenta la resolución de problemas de manera solidaria y se convierte en la plataforma para una comunidad de aprendizaje continuo que aumenta gradualmente la eficacia de todos los participantes.⁵ Las actividades que se refuerzan mutuamente son claras una vez que se asigna el trabajo de las diferentes organizaciones en función del mismo conjunto de indicadores y resultados.

Considere el esfuerzo de impacto colectivo para reducir la cantidad de personas sin hogar en Calgary, Canadá, respaldado por la Calgary Homeless Foundation (CHF). Cuando las partes interesadas se reunieron por primera vez para definir las medidas comunes de personas sin hogar, se asombraron al descubrir que las numerosas agencias, los proveedores y las fundaciones de Calgary usaban miles de medidas diferentes en relación a la falta de viviendas. También descubrieron que los proveedores tenían definiciones muy diferentes de los términos clave, tales como falta de vivienda “crónica” frente a falta de vivienda “temporal” y que los servicios no siempre estaban alineados con las necesidades de las personas a las que atendían. El solo hecho de desarrollar un conjunto limitado de ocho medidas comunes con definiciones claras permitió mejorar los servicios y aumentar la coordinación. Incluso los aspectos de privacidad, un obstáculo legal importante para compartir datos, se resolvieron de maneras que permitieron el uso compartido, y al mismo tiempo mejoraron la confidencialidad. Como afirma Alina Turner, vicepresidente de estrategia de CHF, “la implementación de medidas compartidas es una manera de iniciar cambios profundos en el sistema de una manera que las personas pueden entender... comenzando por un marco común para lograr la alineación en todo el sistema de atención”.

El desarrollo de un sistema de medición compartido exige la amplia participación de numerosas organizaciones del área con expectativas claras sobre confidencialidad y transparencia. La iniciativa de Calgary para las personas sin hogar trabajó con un comité asesor intersectorial y con un comité de proveedores de servicios para desarrollar medidas comunes a partir de

Cientos de organizaciones y personas de todos los continentes, incluso representantes de la Casa Blanca, nos han contactado para describir sus esfuerzos usando impacto colectivo

meta global para el cambio deseado, una cartera de estrategias clave para impulsar un cambio a gran escala, un conjunto de principios que guíen el comportamiento del grupo y un enfoque hacia la evaluación que establezca de qué manera la iniciativa de impacto colectivo obtendrá y juzgará los comentarios sobre el esfuerzo

Desde 2002, el Tamarack Institute ha guiado el enfoque de Canadá para luchar contra la pobreza a través de la iniciativa Vibrant Communities en una docena de ciudades canadienses. El Tamarack Institute se refiere a sus marcos de acción estratégica como “marcos para el cambio”, y describe convincentemente su valor de la siguiente manera: “Un marco sólido para el cambio, basado en una investigación sólida y en el aporte de participantes locales, da forma al pensamiento estratégico del grupo, ayuda a que este haga decisiones bien pensadas sobre dónde invertir el tiempo y la energía, y guía los esfuerzos de supervisión y evaluación del trabajo. Pregúntele a cualquier persona involucrada en el esfuerzo hacia dónde está yendo y cuál es el mapa de ruta para llegar allí, y sabrá darle una respuesta”.⁴

Creemos que esta descripción aplica de la misma manera a cualquier marco de acción estratégica que guía una agenda común. Nuestra experiencia también sugiere que es posible que no siempre tiene sentido comenzar con la implementación de cada una de las estrategias identificadas en la agenda común. También es importante buscar un conjunto de estrategias que ofrezcan una combinación de logros a corto plazo simples, pero sustanciales, para conservar el impulso temprano de la iniciativa, además de estrategias sistémicas a largo plazo más ambiciosas que qui-

mientos y prioridades”.

La investigación de FSG corrobora esta necesidad de adaptación continua. The Strive Partnership ha actualizado su mapa de ruta tres veces en los últimos cinco años. GAIN ha desarrollado una vía de respuestas y comentarios a partir de su programación y durante los últimos ocho años ha incorporado las mejores prácticas y lecciones aprendidas como componente fundamental de su cuarto marco de acción estratégica anual. Y Communities That Care ha revisado su plan de acción comunitaria tres veces en los últimos ocho años.

La implementación de un enfoque de impacto colectivo con este tipo de agenda fluida exige nuevos tipos de estructuras de colaboración, tal como los sistemas de medición compartidos y las organizaciones centrales.

SISTEMAS DE MEDICIÓN COMPARTIDOS

Los profesionales informan continuamente que uno de los aspectos más desafiantes para lograr el impacto colectivo es la medición compartida: el uso de un conjunto común de medidas para supervisar el desempeño, registrar el progreso hacia los objetivos y darse cuenta de lo que funciona o de lo que no funciona. El paradigma tradicional de evaluación, que se enfoca en aislar el impacto de una organización o subsidio, no puede transponerse fácilmente para medir el impacto de varias organizaciones que trabajan juntas en tiempo real para resolver un problema común. Prioridades opuestas entre las partes interesadas y el temor de que el desempeño se juzgue como deficiente hacen muy difícil acordar medidas comunes. Las organizaciones tienen pocos recursos con los cuales medir su propio desempeño, sin contar el desarrollo y mantenimiento de un sistema de medición

investigaciones basadas en evidencias. Las medidas se fueron puliendo a través de reuniones constantes con decenas de partes interesadas antes de finalizarse.

Los sistemas de medición compartidos también necesitan un fuerte liderazgo, inversión considerable y un respaldo de personal continuo de la organización central para proporcionar formación, facilitación y revisión de la precisión de los datos. En el caso de CHF, la fundación financió y aportó el personal para el desarrollo del sistema de información de gestión orientado a personas

para mejoras o el proceso Six Sigma de General Electric. En el caso de GAIN, la iniciativa posee un marco de desempeño y criterios de supervisión y evaluación estrictos que se introducen en una agenda de aprendizaje que abarca a toda la organización. Su Consejo de asociación, que consta de expertos internacionales en las áreas de nutrición, agricultura, economía y negocios, asesora a la junta directiva sobre la agenda de aprendizaje, revisa los datos para garantizar su integridad y recomienda mejoras programáticas y de gestión.

No hay otra manera para que la sociedad logre progreso a gran escala para abordar los problemas urgentes y complejos de nuestra época, a menos que un enfoque de impacto colectivo se convierta en la manera común y aceptada de hacer las cosas.

sin hogar (Homelessness Management Information System, HMIS) y el proceso de desarrollo de las medidas compartidas.

Los desarrollos de la tecnología basada en Internet permiten que un gran número de partes interesadas utilicen la medición compartida de forma económica y en maneras que hace unos años era imposible. CHF ha adoptado un sistema HMIS sofisticado con diferentes niveles de acceso seguro a datos para proveedores, agencias gubernamentales e inversores. The Strive Partnership, en colaboración con las escuelas públicas de Cincinnati, Procter & Gamble y Microsoft, ha realizado avances importantes en medición compartida a través de la introducción del “Learning Partner Dashboard”, un sistema basado en Internet que permite que las escuelas y los proveedores sin fines de lucro accedan a datos, incluyendo el desempeño individual de los estudiantes y los servicios específicos que reciben. La operación de Memphis Fast Forward, Safe Community, desarrolló una herramienta para registrar y publicar los datos de delitos de todo el país y facilitar el memorándum de entendimiento que derivó en el intercambio de datos y en la participación de los cinco departamentos de policía municipales, además de la oficina del sheriff.

El contar con medidas compartidas es solo el primer paso. Los participantes deben reunirse periódicamente para compartir los resultados, aprender unos de otros y delimitar el trabajo individual y colectivo en función de su aprendizaje. Numerosas iniciativas utilizan procesos de mejora continua estandarizados, tales como el modelo

Independientemente del enfoque de mejora continua elegido, la organización central desempeña un papel fundamental en respaldar el proceso de aprendizaje y mejora durante toda la colaboración.

MANTENER VIVO EL IMPACTO COLECTIVO

Dos elementos estructurales clave permiten que las iniciativas de impacto colectivo superen los abrumadores desafíos de alinear a tantas organizaciones diferentes y de mantenerlas unidas durante tanto tiempo: *la organización central y los niveles escalonados de colaboración vinculada.*

Organización central. En nuestro artículo inicial decimos que “la creación y gestión del impacto colectivo exige una organización y personal propios con un conjunto muy específico de habilidades para actuar como el eje central de toda la iniciativa”. También advertimos que “la coordinación de grupos grandes en una iniciativa de impacto colectivo consume mucho tiempo y recursos, y a menudo la expectativa de que la colaboración va a ocurrir sin una infraestructura de respaldo es uno de los motivos más frecuentes por los que la iniciativa falla”.

Nuestra investigación subsiguiente ha confirmado que las organizaciones centrales desempeñan seis funciones esenciales: proporcionar dirección estratégica, facilitar el diálogo entre socios, gestionar la recopilación y el análisis de datos, manejar las comunicaciones, coordinar las actividades de involucramiento de la comunidad y movilizar la financiación.

Si bien las funciones del eje central son las

mismas en todas las iniciativas de impacto colectivo que hemos estudiado, estas se pueden lograr a través de diversas estructuras organizativas. (Consulte “Organizaciones centrales” en la página 7). Los proveedores de fondos, las organizaciones sin fines de lucro nuevas o existentes, los intermediarios como las fundaciones comunitarias, United Ways y las agencias gubernamentales pueden desempeñar el rol de eje central. Las funciones de eje central también pueden compartirse entre varias organizaciones. La iniciativa Magnolia Place Community en Los Ángeles, por ejemplo, se esfuerza en optimizar el funcionamiento familiar, la salud y el bienestar, la preparación para la escuela y la estabilidad económica de una población de 100.000 habitantes. La iniciativa cuenta con personal reducido y dedicado que dirige el trabajo. Múltiples organizaciones asociadas dentro de las 70 organizaciones que son parte de la red desempeñan distintas funciones de eje central, tales como la recopilación y el análisis de datos, y el mantenimiento de una visión estratégica coherente a través de la comunicación.

Cada estructura tiene pros y contras, y la mejor estructura es específica a cada situación, dependiendo del problema a solucionar y la región geográfica, la capacidad de garantizar financiamiento, la percepción de neutralidad que es sumamente importante, y la capacidad de movilizar a las partes interesadas. Las organizaciones centrales también enfrentan dos desafíos claros en su liderazgo y financiamiento Ningún esfuerzo de impacto colectivo puede sobrevivir a menos que la organización central esté dirigida por una cúpula ejecutiva que posea habilidades de liderazgo flexible sólidas y la capacidad de movilizar a las personas sin imponer una agenda predeterminada ni atribuirse el éxito del esfuerzo. Las organizaciones centrales deben mantener un equilibrio delicado entre el sólido liderazgo necesario para mantener unidas todas las partes y la habilidad de mantenerse “detrás de cámara” que permite a las demás partes interesadas compartir el éxito de la iniciativa.

Las organizaciones centrales también deben contar con recursos suficientes. A pesar del creciente interés en el impacto colectivo, pocos inversores están incrementando el apoyo a organizaciones centrales asociadas con los problemas por los cuales se preocupan. La adopción de un enfoque de impacto colectivo exige un cambio fundamental en la forma de pensar de muchos inversores que están acostumbrados a recibir elogios por apoyar intervenciones específicas y de corto plazo. Impacto colectivo no ofrece soluciones milagrosas. Funciona a través de

numerosas mejoras graduales con el tiempo a medida que las partes interesadas aprenden por sí mismas a alinearse mejor y a ser más eficaces. Los inversores tienen que estar dispuestos a respaldar un proceso abierto durante muchos años, satisfechos con el hecho de saber que están realizando una contribución de impacto social sostenible y a gran escala, sin llevarse el mérito por un resultado específico que pueda atribuirse directamente a su financiación.

Lo que es aún peor, las organizaciones centrales a menudo son consideradas como el tipo de inversión que los inversores tratan de evitar constantemente. No obstante, las organizaciones centrales eficaces brindan una influencia extraordinaria para solucionar problemas sociales. El financiamiento de una organización central generalmente representa menos del 1 % de los presupuestos totales de las organizaciones que coordina y puede aumentar radicalmente la eficacia del 99 % restante de los gastos. Las organizaciones centrales también pueden atraer nuevos fondos. Como se mencionó anteriormente, tanto GAIN como Communities That Care han recaudado fondos considerables para su trabajo.

Sin embargo, incluso la mejor organización central no puede gestionar por sí sola el trabajo

de cientos de partes interesadas que participan en una iniciativa de impacto colectivo. Por el contrario, se necesitan varios niveles de colaboración vinculada.

Niveles escalonados de colaboración vinculada. Hemos observado patrones notablemente similares en la manera en que se estructuran los esfuerzos de impacto colectivo exitosos en los diferentes problemas sociales y regiones geográficas. Todos comienzan con el establecimiento de un grupo de supervisión, a menudo denominado comité directivo o comité ejecutivo, que consta de personas a nivel ejecutivo de organizaciones clave en diferentes sectores que están involucradas en la solución del problema social en cuestión. En el mejor de los casos, el grupo de supervisión también incluye representantes de las personas afectadas por el problema. Este comité directivo actúa para crear la agenda común que define los límites del esfuerzo y establece un marco de acción estratégica. A partir de ese momento, el comité se reúne periódicamente para supervisar el progreso de toda la iniciativa.

Una vez acordado el marco de acción estratégica, se forman diferentes grupos de trabajo en torno a cada uno de los puntos de influencia o estrategias principales. GAIN, por ejemplo, está

supervisado por una junta directiva, con una secretaria de 100 personas que opera a través de cuatro iniciativas de programa: fortificación a gran escala, suplementos alimenticios, alimentos nutritivos para el embarazo y los primeros años de vida, y mejora del contenido nutricional de los productos agrícolas. Estos programas están respaldados por 15 grupos de trabajo en temas técnicos y programáticos como la iodización de la sal, nutrición de bebés y niños, y promoción de políticas públicas que apoyan la nutrición de menores, además de grupos de trabajo en evaluación e investigación, comunicaciones y relaciones con los inversores. Livewell Colorado opera con 22 coaliciones intersectoriales que refuerzan la agenda común del estado dentro de cada comunidad. Communities That Care cuenta con tres grupos de trabajo enfocados en la educación de los padres, el reconocimiento de los jóvenes y las normas comunitarias, y un grupo de trabajo de salud en la escuela. Las iniciativas más complejas pueden incluir subgrupos que asumen objetivos específicos dentro de las estrategias priorizadas.

Si bien cada grupo de trabajo se reúne por separado, se comunican y coordinan entre sí en niveles escalonados de colaboración vinculada. La coordinación eficaz del eje central puede crear

Organizaciones centrales

Tipos de organizaciones centrales	Descripción	Ejemplos	Pros	Contras
Basada en el inversor	Un inversor inicia una estrategia de impacto colectivo como planificador, inversor y convocante	Calgary Homeless Foundation	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de asegurar el capital semilla y los recursos constantes Capacidad de atraer a otros participantes a la causa y de influir en otros inversores 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de participación general si el esfuerzo de impacto colectivo se percibe como la iniciativa de un inversor Falta de percepción de neutralidad
Nueva organización sin fines de lucro	Se crea una nueva entidad, a menudo mediante financiación privada, para actuar como organización central	Community Center for Education Results	<ul style="list-style-type: none"> Neutralidad percibida como facilitador y convocante Posible falta de bagaje Claridad de enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de flujo de ingresos sostenible y posibles cuestionamientos sobre las prioridades de financiación Posible competencia con organizaciones locales sin fines de lucro
Organizaciones existentes sin fines de lucro	La organización sin fines de lucro establecida lidera la coordinación de la estrategia de impacto colectivo	Opportunity Chicago	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidad, responsabilidad clara y sólida comprensión del problema Infraestructura existente aplicada si se obtiene correctamente 	<ul style="list-style-type: none"> Posible “bagaje” y falta de percepción de neutralidad Falta de atención si no está financiada debidamente
Gobierno	Una entidad gubernamental, ya sea a nivel local o estatal, impulsa el esfuerzo de impacto colectivo	Shape Up Somerville	<ul style="list-style-type: none"> “Sello de aprobación” del sector público Infraestructura existente aplicada si se obtiene correctamente 	<ul style="list-style-type: none"> La burocracia puede demorar el progreso La financiación pública puede no ser confiable
Compartida entre varias organizaciones	Numerosas organizaciones asumen la propiedad de los logros del impacto colectivo	Magnolia Place	<ul style="list-style-type: none"> Menos requisitos de recursos si se comparten entre varias organizaciones Amplia participación, experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de responsabilidad clara con varias voces en escena Desafíos de coordinación que derivan en posibles ineficiencias

una acción alineada y coordinada entre cientos de organizaciones que están abordando muchas dimensiones de un tema complejo de manera simultánea. El trabajo real de la iniciativa de impacto colectivo se realiza en estos grupos especiales a través de un proceso continuo de “planificación y acción”, basado en retroalimentación constante sobre lo que funciona y lo que no.

Los grupos de trabajo generalmente desarrollan sus propios planes de acción organizados en torno a generar un cambio real en las medidas compartidas. Una vez desarrollados los planes, los grupos de trabajo son responsables de reunirse periódicamente para compartir datos e historias sobre el progreso realizado, y para comunicar sus actividades de forma más general con otras organizaciones y personas afectadas por el problema, a fin de que el círculo de alineación pueda crecer. Esto aporta un beneficio adicional del impacto colectivo: a medida que el centro de gravedad de la agenda se vuelve más evidente para todos los que trabajan en el problema, incluso las personas y organizaciones que no han participado directamente de manera formal en la iniciativa comienzan a actuar de manera más alineada con el esfuerzo. Brenda Ranum, líder de la iniciativa The Northeast Iowa Food & Fitness que congregó a cinco condados rurales para mejorar el acceso a la salud, alimentos de producción local y para crear oportunidades para realizar actividad física, se refiere a este beneficio en la alineación como recibir un “pedido gratis”. En nuestro propio trabajo de consultoría trabajando en iniciativas de impacto colectivo en problemas tan diversos como la reforma del sistema judicial de menores, la pesca sostenible, la reforma educativa, el desarrollo de los jóvenes y el desarrollo agrícola también hemos observado los beneficios de este fenómeno de “pedido gratis”.

La organización central proporciona las evaluaciones periódicas y sistemáticas del progreso logrado por los distintos grupos de trabajo, y después sintetiza los resultados y los presenta al comité de supervisión que sostiene la agenda común.

La cantidad de grupos de trabajo y los diferentes niveles escalonados de colaboración también pueden cambiar con el tiempo. A medida que las estrategias del grupo de trabajo se modifican en función de un análisis de lo que está funcionando, algunos grupos pueden finalizar y otros nuevos pueden surgir para buscar nuevas estrategias definidas por la agenda común. Lo más importante es que todas las estrategias perseguidas se vinculen claramente con la agenda común y las medidas compartidas, y también entre sí.

Memphis Fast Forward ilustra cómo una co-

munidad puede abordar varios temas complejos a través de esta estructura escalonada de varios niveles. El trabajo de Memphis Fast Forward está supervisado por un comité directivo intersectorial de 20 personas con el objetivo de hacer de Memphis uno de los centros económicos más prósperos del sur de los Estados Unidos. Ellos desarrollaron una agenda común que se concentra en cuatro áreas clave: seguridad pública, educación, empleo y eficiencia gubernamental. Cada área constituye su propia iniciativa secundaria y está supervisado por su propio comité directivo intersectorial, y respaldado por una organización central dedicada. Cada iniciativa secundaria se divide en grupos de trabajo vinculados que se concentran en temas estratégicos exclusivos de cada una de las cuatro áreas seleccionadas. Seguridad pública, por ejemplo, desarrolló su propio marco de acción estratégica que incluye 15 estrategias, cada una con colaboradores principales y representación intersectorial. Los esfuerzos combinados de estos grupos de trabajo vinculados han logrado la reducción de delitos violentos y de propiedad entre un 26 % y 32 %, respectivamente, en los últimos cinco años.

Uno de los principales colaboradores asociado a Memphis Fast Forward caracteriza los desafíos y el valor de este enfoque: “Mediante el uso de un enfoque descentralizado, pero vinculado, cada esfuerzo posee su propia forma de gobernar y su estructura única, pero todos los esfuerzos se unen para compartir el aprendizaje. Nos llevó un tiempo darnos cuenta del valor de reunir formalmente a los líderes de las organizaciones centrales para compartir y solucionar los problemas. En un principio, las diferentes iniciativas se comunicaban de forma esporádica, pero después nos dimos cuenta de que teníamos una excelente oportunidad de aprender de los demás y de que debíamos hacerlo de una forma más pensada y proactiva”. Ahora los líderes de las cuatro iniciativas se reúnen cada mes

LOS BIENES INTANGIBLES ESENCIALES DEL IMPACTO COLECTIVO

Nuestra guía sobre como implementar impacto colectivo no ha incluido mucho sobre las dimensiones más “blandas” de cualquier esfuerzo de cambio exitoso, tal como la creación de relaciones y confianza entre las diversas partes interesadas, la identificación y desarrollo del liderazgo, y la creación de una cultura de aprendizaje. Estas dimensiones son esenciales para lograr impacto colectivo de manera exitosa. Nosotros, junto con otras personas, hemos escrito ampliamente sobre el impacto positivo de tener estas dimensiones

“blandas” en marcha en los esfuerzos de cambio social. Y, de hecho, todos los profesionales que han puesto en marcha esfuerzos de impacto colectivo exitosos que hemos observado pueden citar numerosos ejemplos en que la correcta implementación de estas dimensiones intangibles fue fundamental para los esfuerzos colectivos.

Uno de esos ingredientes intangibles es entre todas las cosas, comida. Pregúntele a Marjorie Mayfield Jackson, fundadora del proyecto Elizabeth River, cuál es el secreto de su éxito para desarrollar una agenda común entre las distintas y antagónicas partes interesadas, incluidos los activistas ambientales agresivos y empresarios inflexibles. Ella le responderá: “Almejas y cerveza”. Por eso The Tamarack Institute también posee una sección exclusiva de “recetas” en su sitio web que reconoce “cómo la comida ha sido la levadura especial que une a la gente”. En el intento de lograr un impacto colectivo, nunca subestime el poder y la necesidad de regresar a las actividades esenciales que pueden ayudar a aliviar la carga de heridas pasadas y ofrecer conexiones entre las personas que se creía que nunca podrían trabajar juntas.

A pesar de que intentamos describir pasos claros para implementar un impacto colectivo, seguimos teniendo un proceso confuso y frágil. Sin duda, muchos intentos fallarán, si bien los numerosos ejemplos que hemos estudiado demuestran que también pueden ser eficaces. No obstante, incluso el mero intento aporta un beneficio intangible importante que escasea en nuestros días: esperanza. A pesar de la dificultad para lograr que los esfuerzos de impacto colectivo levanten vuelo, los involucrados informan una renovada sensación de optimismo que surge en las primeras etapas del proceso. El desarrollo de la agenda común ha producido cambios notables en la creencia de las personas de que el futuro puede ser diferente y mejor, incluso antes de realizar muchos de los cambios. Para muchos que buscan un motivo de esperanza en estos tiempos difíciles, esta esperanza puede ser motivo suficiente para adoptar el impacto colectivo. ♦

- 1 Originalmente se denominó Strive cuando apareció el artículo anterior.
- 2 <http://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2011/11/2011-Strive-Partnership-Report.pdf>.
- 3 Describimos las cualidades de este tipo de líder como liderazgo adaptativo en Ronald Heifetz, John Kania y Mark Kramer, “Leading Boldly”, *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2004.
- 4 *Cities Reducing Poverty: How Vibrant Communities Are Creating Comprehensive Solutions to the Most Complex Problems of Our Times*, The Tamarack Institute, 2011: 137.
- 5 Mark Kramer, Marcie Parkhurst y Lalitha Vaidyanathan, *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact*, FSG, 2009.

ACERCA DEL IMPACTO COLECTIVO

Ninguna organización por sí sola tiene la capacidad de resolver los problemas más complejos del mundo. El impacto colectivo se produce cuando los actores de diferentes sectores se comprometen con una agenda común para resolver un problema social o ambiental específico. Los servicios de impacto colectivo de FSG incluyen el diseño y lanzamiento de iniciativas, la facilitación de esfuerzos estratégicos y el desarrollo de sistemas de medición compartidos. Obtenga más información en www.fsg.org.

ACERCA DE FSG

FSG es una empresa de consultoría sin fines de lucro según la disposición 501(c)(3) que se especializa en estrategia, evaluación e investigación. Ayudamos a las organizaciones a descubrir mejores maneras de resolver problemas sociales. FSG se fundó en el año 2000 como Foundation Strategy Group y actualmente se desempeña en diferentes sectores en todas las regiones del planeta, asociándose con corporaciones, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos para lograr cambios sociales fundamentales.

ACERCA DE LOS AUTORES



Fay Hanleybrown Con más de 16 años de experiencia en consultoría, Fay lidera el trabajo de impacto colectivo de FSG. Ha asesorado a clientes en una amplia gama de aspectos clave como la educación, el desarrollo global, la filantropía comunitaria y la responsabilidad social corporativa. Para comunicarse con ella, envíe un mensaje a fay.hanleybrown@fsg.org.



John Kania Como Director general de FSG, John se dedica a inspirar a las organizaciones del sector social (de forma individual y colectiva) para que alcancen la excelencia en su labor. John ha liderado decenas de esfuerzos de planificación estratégica y evaluación para fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, corporaciones y gobiernos. Para comunicarse con él, envíe un mensaje a john.kania@fsg.org.



Mark Kramer Como fundador y Director general, Mark supervisa la visión y dirección general de FSG. Su trabajo es ampliamente difundido, ofrece charlas por todo el mundo y ha dirigido proyectos de consultoría en todas las áreas en las que FSG trabaja. También es colaborador principal de la Kennedy School de Harvard. Para comunicarse con él, envíe un mensaje a mark.kramer@fsg.org.



Descubriendo mejores maneras de resolver problemas sociales

www.FSG.org