

Gobernanza y liderazgos para el cambio social *

Sonia Ospina

Introducción

Este trabajo presenta una descripción de los resultados parciales de una investigación nacional y pluri-anual realizada en los Estados Unidos, cuyo objetivo es explorar los procesos de liderazgo para el cambio social impulsados desde las organizaciones de la sociedad civil. El trabajo documenta algunas prácticas que estas organizaciones usan para desarrollar un liderazgo que les permita influenciar políticas públicas con el objetivo de resolver los problemas sentidos de comunidades y grupos sociales que han permanecido tradicionalmente al margen de los procesos de participación y distribución de recursos en esta sociedad. Los resultados de esta investigación ofrecen la oportunidad para reflexionar sobre el papel que este tipo de organizaciones del tercer sector cumple dentro de la tendencia más general hacia la aparición de nuevas formas de gobernanza, en este caso aplicadas al contexto de los Estados Unidos.

Los resultados preliminares de la investigación ofrecen una perspectiva sobre el liderazgo para el cambio social que diverge de los modelos mentales tradicionales sobre liderazgo efectivo. Esta perspectiva cuestiona la idea de que los cambios profundos necesitan un tipo de liderazgo que pertenece a unos cuantos héroes en posiciones de autoridad. Las características del liderazgo ejercido en el contexto de estas organizaciones nos invitan a imaginarnos el potencial de un liderazgo que pertenece al grupo y surge en cualquier nivel de la organización o del sistema social dentro del cual aparece. Este modelo parece más propicio para estimular y poner en práctica formas de nueva gobernanza, en las cuales la legitimidad y la autoridad para resolver los problemas públicos se distribuyen tanto horizontal como verticalmente, entre los diferentes actores sociales, con igual capacidad de liderazgo, para impulsar cambios que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. Curiosamente, en vez de promover siempre relaciones cooperativas entre varios actores sociales, este tipo de liderazgo se caracteriza por el manejo efectivo de una relación paradójica que combina confrontación y diálogo dentro de la misma estrategia.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: primero establecemos una relación teórica entre el concepto más micro de liderazgo y el concepto más macro de nueva gobernanza. En seguida describimos el proyecto de investigación que proporciona los datos empíricos para el trabajo. Continuamos con una descripción del tipo de organizaciones que conformaron la muestra y su ubicación dentro del tercer sector en los Estados Unidos. Con estos antecedentes, procedemos a presentar algunos hallazgos pertinentes, articulados alrededor de prácticas organizacionales que definen el carácter y la naturaleza del liderazgo de estas organizaciones. Terminamos con una enumeración de las características básicas de este tipo de liderazgo y las implicaciones para la nueva gobernanza.

Nueva gobernanza y liderazgo para el cambio social

Las teorías de liderazgo dominantes en las literaturas académica y popular reflejan una visión del mundo típica de la sociedad industrial de los siglos XIX y XX, y surgen del estudio casi exclusivo de líderes políticos o del sector privado. Sin embargo, el liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, y en particular en las organizaciones de la sociedad civil, responde a las visiones y demandas de un mundo cambiante, complejo y contradictorio que requiere una nueva forma de abordar los grandes desafíos del nuevo siglo. Este entorno turbulento se caracteriza por una transformación de las relaciones sociales que fundamentan la posibilidad para que los ciudadanos de una nación democrática

(*) Versión revisada del documento presentado en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Santiago, Chile, del 18 al 21 de octubre de 2005.

no sólo sean miembros activos de una sociedad civil, sino que puedan además gozar de una experiencia de vida dentro de una sociedad que sea, a la vez, más civil (Edwards, 2004).

La aparición de un nuevo tipo de liderazgo está íntimamente relacionado con el proceso más amplio de reorganización de las relaciones sociales, originada en el cuestionamiento del Estado como actor protagonista, o único, en la solución de los problemas colectivos que afectan la calidad de vida de los ciudadanos en América Latina y otras partes del mundo. Las causas de este cambio han sido debatidas a profundidad. Algunos consideran que el Estado es insuficiente; otros insisten que la falta de participación de más actores en lo público debilita la democracia. Independientemente de la razón para esta tendencia, el hecho irreducible es que lo público ya no es responsabilidad exclusiva del Estado y pasa a ser más bien un espacio de interacción entre diversos actores, lo cual supone una redefinición de nuevas formas de relación y organización entre los diversos actores de lo público (Cunill Grau, 1997). Esta transformación se ha caracterizado como un cambio hacia una nueva forma de gobernanza más abierta y democrática.

De gran importancia dentro de esta problemática es la calidad de la relación entre el Estado y otros actores sociales, en particular organizaciones de la sociedad civil. La literatura acerca de la colaboración entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil documenta prácticas positivas y negativas, en América Latina y en otras regiones en desarrollo (Bebbington y Farrington, 1992). Una nueva conceptualización del desarrollo, más amplia, alimentada por teorías sobre capital social y teorías revisionistas del Estado, ha cuestionado la visión tradicional que supone que la relación entre el Estado y la sociedad civil resulta en una suma-cero (Evans, 1996; Salamon, 1995). Basados en el argumento de que la participación cívica fortalece las instituciones del Estado y a la vez el gobierno efectivo crea el clima necesario para que la participación cívica florezca, (Putnam, 1993), este nuevo abordaje institucional del desarrollo propone la hipótesis de que un cierto grado de sinergia entre el Estado y la sociedad civil puede ser una herramienta importante para el desarrollo. Aunque la dirección positiva de esta relación no es mecánica ni inevitable, autores en esta perspectiva argumentan que, bajo ciertas condiciones, esta sinergia puede desarrollarse y promover un desarrollo sostenible y democrático, abriendo espacios de participación al tiempo que se ofrecen servicios efectivos (Evans, 1996; Ostrom, 1996).

Por lo general, la literatura asume la existencia de una relación positiva de colaboración al promover nuevas formas de gobernanza. Pero este tipo de relación positiva debe ser cultivada. En muchos casos, los actores de las organizaciones de la sociedad civil y los de las agencias del Estado se relacionan de manera conflictiva puesto que tienen perspectivas muy diferentes de la misma realidad (Hardy y Phillips, 1998; Boris, 1999). Existe muy poca información sobre los factores que contribuyen a promover el tipo de relaciones necesarias para generar la sinergia deseada. Una pregunta clave, de importantes consecuencias prácticas y teóricas, es qué tipo de liderazgos se requieren en las organizaciones estatales y en las de la sociedad civil, para lograr el tipo de relación adecuada que promueva la sinergia planteada arriba. Este trabajo busca contribuir a contestar esta pregunta, a través de una exploración empírica del liderazgo en organizaciones de la sociedad civil que han demostrado efectividad en su esfuerzo para influir en la política pública y producir cambio social, en el contexto de los Estados Unidos.

El componente de investigación y documentación del programa “Liderazgo para un mundo cambiante”

La fuente fundamental de información para este trabajo son los líderes de organizaciones de la sociedad civil que han demostrado éxito en el avance de su misión. Por ser una investigación cualitativa y participativa, la recolección de los datos ocurre en la medida que trabajamos con líderes identificados a través del programa Liderazgo para un Mundo Cambiante (LCW, por sus siglas en inglés) auspiciado por la Fundación Ford y desarrollado a través de una colaboración entre la Fundación, el Instituto de

Abogacía (Advocacy Institute) en Washington, y la escuela de gestión y política pública Robert F. Wagner Graduate School of Public Service. Esta investigación representa un componente importante del programa (Ospina y Dodge, 2005).

Las organizaciones de los participantes en este programa trabajan en áreas muy diferentes, se basan en teorías de cambio diferentes, y utilizan estructuras y sistemas organizacionales diferentes. Común a todas, sin embargo, es el reconocimiento por parte de las comunidades donde trabajan, como organizaciones efectivas y exitosas en adelantar agendas sociales que sobrepasan la simple provisión de un servicio (aunque muchas proveen servicios concretos). Todas ellas se caracterizan por una perspectiva estratégica e integral para atacar las causas del problema social que define su misión.

El programa busca identificar, a lo largo de siete años, cinco grupos de líderes que trabajan en agendas de cambio social en distintas regiones de los Estados Unidos, y cada grupo participa en el programa por un ciclo de dos años. Durante este tiempo, los participantes son invitados a trabajar en proyectos de investigación-acción para generar nuevos aprendizajes sobre su propia experiencia de liderazgo. Desde el 2001, la Fundación ha reconocido anualmente entre 17 y 20 líderes o grupos de líderes por su excelente trabajo. Aunque se reconocen como individuos, éstos representan a una organización de la sociedad civil, y el apoyo económico asociado con su participación en el programa financia iniciativas para la organización, no para el individuo.

El objetivo del programa, de acuerdo con su página de Internet, consiste en “reconocer, fortalecer y apoyar líderes, y enfatizar la importancia del liderazgo en el mejoramiento de las vidas de la gente” (<http://leadershipforchange.org/program/faq/>). El programa busca ampliar la definición de liderazgo de manera que los participantes y otros como ellos, reciban el reconocimiento debido como protagonistas del cambio, con igual legitimidad de la que ya tienen los líderes corporativos y del sector público. Con el mandato de generar nuevos conocimientos sobre liderazgo, los miembros del equipo de investigación de Wagner, en conjunto con otros investigadores afiliados al programa, han trabajado con tres grupos de participantes durante los años 2001, 2002 y 2003.

Marco teórico

Nuestra concepción del liderazgo se basa en una nueva perspectiva que hace una distinción entre los conceptos de líder y de liderazgo. De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo es un proceso que pertenece al sistema social dentro del cual surge; no es una característica o grupo de cualidades que pertenece a una élite de individuos en posiciones clave en el sistema. Este marco teórico asume que más que ser responsabilidad exclusiva de un líder formal, el liderazgo se manifiesta como la capacidad de un grupo para producir resultados, a partir de los procesos de creación de significado (*meaning-making*) en los cuales el grupo participa, cuando sus miembros enfrentan los desafíos para avanzar en una agenda. En este sentido, el liderazgo surge en la medida que un grupo de personas intenta cambiar algo, más que porque a un individuo se le ocurre una idea. Esta perspectiva corresponde a una nueva tendencia en la teoría que está surgiendo en los núcleos más innovadores de la literatura sobre liderazgo (Drath, 2001; Herfetz, 1994).

Metodología

Para estudiar un proceso de creación de significados para la acción, es necesario comprender este proceso desde la experiencia de quienes participan en él, o sea los miembros del grupo. Por tanto, el objeto de estudio en una investigación sobre el liderazgo debe ser la agenda de trabajo que un grupo trata de realizar, no únicamente los líderes visibles que son parte del mismo. El marco conceptual y el objeto de estudio ayudan a definir cómo abordar la investigación, y con qué métodos capturar los datos para contestar las preguntas pertinentes (Schall ...[et al], 2004; Ospina y Dodge, 2005).

La importancia que cobra la experiencia de los participantes en el trabajo sugiere que la investigación no puede hacerse desde afuera, como algo objetivo y lejano a los participantes en estos

procesos. Más útil es invitar a quienes han sido identificados como líderes para que investiguen con los analistas su experiencia de liderazgo. Esta investigación se aborda por tanto como una investigación-acción, y por tanto, participativa.

El marco conceptual, el objeto de estudio y el abordaje determinan el tipo de metodologías más apropiadas: investigación cualitativa y métodos que capturen tantas perspectivas como sea posible. Esto supone utilizar métodos triangulados. Para recolectar datos la investigación usa tres métodos, cada uno de los cuales permite un abordaje complementario del fenómeno:

- Investigación etnográfica (descripciones densas y a lo largo del tiempo): los participantes del programa fueron invitados a proponer una pregunta para investigar en su organización, en colaboración con un etnógrafo, de las cuales se escogieron tres por cada ciclo del programa.

- Investigación cooperativa (grupos participando en ciclos de reflexión y acción): los participantes del programa fueron invitados a formar parte de dos grupos dedicados a estudiar colectivamente un desafío de su práctica de liderazgo, de vital importancia para su trabajo. Se organizaron dos grupos de ocho personas para cada ciclo del programa.

- Investigación narrativa (recolección y uso de historias sobre los desafíos y los triunfos en el trabajo): los participantes del programa fueron invitados a organizar entrevistas colectivas con miembros de su organización para que contaran historias sobre su trabajo. Se usaron estas historias para coproducir una historia de liderazgo para cada organización y para realizar un análisis comparativo.

Cada uno de los métodos proporciona sus propios productos. Al mismo tiempo, un grupo básico de investigadores de la universidad hace un análisis comparativo de las transcripciones de las entrevistas e integra lecciones derivadas de los resultados generados en cada metodología. Dos preguntas de investigación guían este análisis: ¿De qué manera las comunidades que trabajan en el cambio social, se involucran en el trabajo de liderazgo? ¿De qué manera académicos y profesionales del área colaboran para investigar sobre liderazgo y crean conocimiento válido y útil para ambos?

Actualmente la investigación se encuentra en proceso, terminando la recolección de datos con el grupo 3, empezándola con el grupo 4 y a punto de seleccionar los participantes del grupo 5. Los resultados presentados aquí corresponden al trabajo con el primer grupo, y por tanto, son bastante preliminares.

Líderes y organizaciones participantes en la investigación

Los participantes en el programa de liderazgo pasan por un proceso de selección muy riguroso realizado por comités regionales y un comité nacional de selección. Este proceso empieza con 1.000-1.500 nominaciones por año para elegir entre 17 y 20 individuos o grupos de líderes¹ (el equipo de investigación no participa en este proceso). Los criterios de selección estipulan que los candidatos deben orientarse a encontrar soluciones a problemas sociales complejos y crónicos, de una manera sistémica y efectiva. A pesar de no ser conocidos fuera de su órbita de acción, de ser reconocidos, estos candidatos servirían como fuente de inspiración para los demás. Otros requisitos son que el liderazgo sea estratégico, que se caracterice por unir o crear puentes entre grupos y comunidades diferentes, que sea sostenible en el tiempo y, finalmente, que documente resultados concretos.

Dada la proporción entre candidatos nominados y participantes elegidos (por lo menos 50:1), la rigurosidad del proceso de selección y la solidez de los criterios de selección, es posible considerarlos como líderes efectivos y sus organizaciones como fuente de liderazgo ejemplar. Por tanto, los individuos y sus organizaciones son fuente pertinente para la investigación sobre el tema².

Tabla N° 1
Organizaciones participantes en el primer ciclo del programa

Organización	Área de impacto	Localización
AIDS Housing of Washington*	Vivienda / SIDA	Seattle, WA
Black AIDS Institute* (Formerly: African American AIDS Policy and Training Institute)	SIDA	Los Angeles, CA
CASA of Maryland	Derechos de trabajadores	Takoma Park, MD
Center for Young Women's Development	Desarrollo humano	San Francisco, CA
Chinese Staff and Workers Association	Derechos de trabajadores	New York, NY
Coalition of African, Asian, European, and Latino Immigrants of Illinois	Derechos de inmigrantes	Chicago, IL
Community Voices Heard	Derechos de trabajadores	New York, NY
Cornerstone Theater*	Desarrollo comunitario	Los Angeles, CA
Gwich'in Steering Committee	Derechos humanos y medio ambiente	Arctic Village, AK
Justice for Janitors	Derechos de trabajadores	Los Angeles, CA
Justice Now	Derechos humanos	Oakland, CA
Nebraska Appleseed Center for Law in the Public Interest	Derechos de trabajadores	Lincoln, NE
New Road Community Development Group	Desarrollo comunitario y vivienda	Exmore, VA
New York Immigration Coalition*	Derechos de inmigrantes	New York, NY
Oaxaca Binational Indigenous Coalition (FIOB)	Derechos humanos y de trabajadores	Fresno, CA
Ohio Valley Environmental Coalition	Medio ambiente	Huntington, WV
Silver Valley Peoples Action Coalition	Medio ambiente	Kellogg, ID
Tonatierra Community Development Corporation	Derechos humanos y de trabajadores	Phoenix, AZ
Triangle Research Options for Substance Abusers	Desarrollo humano	Durham, NC
Wabanaki Youth Program of the American Friends Service Committee	Desarrollo humano	Perry, ME

**Una porción significativa del trabajo de estas organizaciones se realiza a nivel nacional.*

La Tabla N° 1 presenta la lista de las organizaciones cuyos miembros participaron en el primer ciclo del programa, el área de impacto que define su misión y su localización geográfica. Las estadísticas básicas para este grupo ilustran las características de los participantes y sus organizaciones en general, como lo sugieren los siguientes datos de interés:

- Los participantes se encuentran distribuidos en todas las regiones geográficas de los Estados Unidos, aunque en el grupo 1 las regiones del oeste tienen mayor representación (en los siguientes grupos se buscó balancear este sesgo).
- Para el grupo 1, una quinta parte de las organizaciones participantes se postularon como equipos de individuos que comparten posiciones de liderazgo, y el resto de los participantes son individuos (el número de equipos ha crecido en los siguientes ciclos).
- El presupuesto de las organizaciones en el primer grupo sugiere que éstas son relativamente pequeñas. Aproximadamente dos tercios de ellas tienen un presupuesto de menos de 500 mil dólares al año.
- En relación con las características demográficas de los participantes, dos tercios del primer grupo son mujeres; el grupo es diverso en representación de los grupos étnicos y razas más importantes de los Estados Unidos, y aproximadamente la mitad de los participantes son mayores de 40 años.

A continuación describimos el perfil de la Coalición de Inmigrantes de Nueva York (New York Immigration Coalition - NYIC), una de las organizaciones incluidas en el primer ciclo del programa, como ilustración del tipo de trabajo que fue analizado.

La Coalición de Inmigrantes de Nueva York es una organización que trabaja con aproximadamente 150 organizaciones representantes de todos los segmentos de la población inmigrante en la ciudad de Nueva York, desde dominicanos, chinos, miembros de países de Europa Oriental, hasta nuevos grupos inmigrantes de América Latina, África, el Suroeste Asiático y el Medio Oriente. La misión de NYIC es: “ofrecer un foro a la comunidad inmigrante para discutir los asuntos urgentes y proporcionar un vehículo de acción colectiva para abordar estos asuntos” (traducción del inglés)³. Entre sus programas básicos se encuentran:

- Análisis e incidencia en las políticas públicas (*Policy Analysis and Advocacy*). Busca cambiar prácticas, políticas y leyes que afectan la calidad de vida del inmigrante y su comunidad.
- Participación cívica y educación del votante (*Civic Participation and Voter Education*). Un proyecto de gran escala de registro de votantes, con más de 100 eventos educativos anuales y el reclutamiento de individuos bilingües para los puestos de votación.
- Instituto de Entrenamiento para asuntos del Inmigrante (*Immigrant Concerns Training Institute*). Ofrece seminarios y talleres sobre asuntos de importancia para las comunidades inmigrantes.
- Educación comunitaria (*Community Education*). Desarrolla material educativo en más de 12 idiomas sobre asuntos relacionados con leyes de inmigración, proceso de ciudadanía, registro, acceso a la salud y derecho al voto.

Los principales logros obtenidos por la Coalición de Inmigrantes de Nueva York incluyen:

- Movilización de 60.000 inmigrantes durante las elecciones del año 2000.
- Incremento en millones de dólares de los fondos públicos destinados a servicios para inmigrantes.

Las organizaciones estudiadas y sus miembros forman parte del llamado tercer sector en los Estados Unidos, sector conformado por organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes a la sociedad civil, y por tanto independientes del Estado. Por ello, es importante ubicarlas dentro de este panorama más amplio.

Organizaciones estudiadas como parte del tercer sector en los Estados Unidos

Por una parte, se puede concebir el tercer sector en Estados Unidos como un subproducto del propio sistema político del país: una democracia capitalista. El sector en sí es una forma de reacción ante los vacíos dejados tanto por el mercado como por el Estado. Por otra parte, desde una perspectiva histórica, en Estados Unidos este sector tiene sus orígenes en la etapa colonial del país, cuando, debido a las circunstancias de la época y del continente, la supervivencia sólo era posible a través de la asistencia mutua enmarcada en comunidades fuertes (Salamon, 1995).

Ya a principios del siglo XIX, el académico Alexis de Tocqueville expresaba su admiración por el nivel de corresponsabilidad ejercido por las diferentes comunidades estadounidenses en lo referente al bienestar. Mientras en Europa, a medida que se alcanzaban derechos sociales se traspasaban competencias sociales desde la sociedad civil local al Estado central, en EE.UU., la provisión del bienestar se ha mantenido a nivel local no-gubernamental. Por ejemplo, aun hoy en día, no existe una agencia federal para enfermos de SIDA o para la ayuda a los indigentes. A medida que surgen problemáticas sociales, la sociedad civil forma organizaciones sin ánimo de lucro y busca financiación del Estado, de fundaciones privadas y de la comunidad para abordar directamente los problemas de la población.

La influencia de estas organizaciones en la política pública se ha ampliado desde los 80s en el contexto de la privatización y devolución de políticas del nivel federal a los niveles estatales y locales en los EE.UU. De esta manera, las organizaciones de la sociedad civil se han convertido en un

mecanismo clave de prestación de servicios públicos y en un instrumento de movilización de votantes apoyando posiciones políticas particulares (Marwell, 2004). Hacia los 90s, esta participación en la política pública se expandió considerablemente, tendencia que fue complementada con un mayor énfasis en la coordinación y colaboración entre estas organizaciones.

Los siguientes datos ofrecen un punto de referencia para comprender la importancia de este sector en los Estados Unidos. En 1998, el sector no lucrativo contaba con:

- 1,2 millones de organizaciones, representando un 4,4% del total de organizaciones del país;
- ingresos cercanos a los \$665 millardos;
- 10,6 millones de trabajadores empleados en el tercer sector, representando el 7,1% del total de la fuerza laboral en los Estados Unidos;
- 110 millones de voluntarios, representando un valor total por tiempo empleado de \$225 millardos;
- 6,3% de la población económicamente activa (rezagado en comparación con otras economías como los Países Bajos con 9,2%, Bélgica con 8,6% e Irlanda con 8,3%)⁴.

Para clasificar las organizaciones que hemos estudiado, podemos usar el marco que ha desarrollado Salamon (1995) en sus estudios sobre el sector. Según este autor, las organizaciones del tercer sector pueden dividirse en dos grupos: organizaciones orientadas a sus propios miembros y aquellas que sirven al público en general (o de utilidad pública). Entre el primer grupo encontramos clubes sociales, asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos, mutuales, cooperativas y organizaciones políticas. Entre los participantes del programa existen varios sindicalistas, que se caracterizan por haber creado un movimiento alternativo al interior de los sindicatos más tradicionales, aunque siguen formando parte de los mismos. Pero los miembros de este primer grupo representan un porcentaje mínimo de los participantes.

La mayoría de los participantes en el programa pertenecen, en cambio, a organizaciones de utilidad pública. Éstas representan el 90% del empleo del sector, y aunque también sirven a sus miembros y socios, están principalmente orientadas a proveer algún bien público, por ejemplo: salud pública, educación, sensibilización hacia alguna causa pública, cultural o religiosa. Bajo la Sección 501(c)(3), estas organizaciones están exentas de impuestos, además de que las donaciones que reciben son fiscalmente desgravables.

Salamon divide las organizaciones de utilidad pública, a su vez, en cuatro categorías: las agencias de incidencia, las captadoras de recursos, las religiosas, y las proveedoras de servicios. Aunque las organizaciones religiosas sirvan principalmente a sus miembros, están incluidas como organizaciones de utilidad pública ya que disponen de los beneficios fiscales de la Sección 501(c)(3)⁵. Las organizaciones de incidencia están dedicadas principalmente al “lobby” político, y tienen una sección legislativa propia (la Sección 501 (c)(4). Las organizaciones captadoras de recursos son organizaciones dedicadas exclusivamente, o principalmente, a canalizar financiación, en especial financiación privada, a otras organizaciones no lucrativas, las denominadas fundaciones privadas, corporativas y comunitarias. La existencia de estas organizaciones refleja la especialización y el desarrollo del sector no lucrativo en Estados Unidos: los estadounidenses donan en promedio el 2,2% de sus ingresos, que suponen unos \$139 millardos. El 85% proviene de individuos, el 9% de fundaciones privadas y el 6% de empresas⁶.

Finalmente, están las organizaciones de la sociedad civil proveedoras de servicios. En este grupo encontramos cinco categorías básicas según sus campos de impacto: salud, educación, servicios sociales, cultura y organizaciones cívicas. Las organizaciones dedicadas a la educación, la salud, los servicios sociales y la cultura se financian principalmente por el cobro de servicios, que incluyen las matrículas de las universidades y las estancias hospitalarias. Las organizaciones cívicas, en cambio, dependen principalmente de financiación pública. En general, en los Estados Unidos las organizaciones relacionadas con la salud (incluyendo hospitales) representan el 14% de las proveedoras de servicios,

aunque acaparan el 62% de los recursos financieros. Las agencias de servicios sociales comportan el 40% del total de organizaciones, las organizaciones cívicas y comunitarias el 17% y las culturales el 8%, aunque estas tres categorías juntas sólo representan el 17% de los recursos financieros. Las organizaciones educacionales y las instituciones de investigación representan el 22% de las organizaciones y se quedan con el 21% de los recursos. Asimismo, los ingresos por servicios representan el 54% de estas organizaciones, las subvenciones públicas el 36%, mientras que las donaciones privadas sólo un 10% (Salamon, 1995).

Es en la categoría de las organizaciones proveedoras de servicios donde se ubican casi todas las organizaciones de los líderes que participan en el programa, en particular en el área de cultura y organizaciones cívicas, aunque hay algunas que se pueden catalogar en el área de los servicios sociales como tal. Estas organizaciones se caracterizan por desarrollar prácticas de liderazgo enraizadas en una cultura organizacional bastante peculiar, que a su vez influye en su relación con otras organizaciones similares y con las organizaciones del sector público.

Hallazgos: liderazgo y nuevas formas de gobernanza

Una lectura detenida de los productos co-creados con las 20 organizaciones del primer ciclo de investigación sugiere que estas organizaciones ofrecen lo que Bardach (1998) ha llamado “prácticas inteligentes”, con lecciones importantes para el liderazgo y la gobernanza. Una práctica, dice Bardach, es un método con especificaciones particulares para abordar una situación que tiene como objetivo crear un resultado. Una práctica es inteligente cuando el método toma ventaja de alguna oportunidad latente para crear valor de una manera más “costo-efectiva”. Estas prácticas reflejan un liderazgo más comprometido con la nueva gobernanza y, por tanto, logra generar sinergias con el Estado para lograr los objetivos de cambio social, sin por ello perder su independencia frente a las agencias públicas.

Para el grupo 1 describimos aquí prácticas relacionadas con dos grandes categorías: prácticas basadas en una perspectiva estratégica del cambio, y prácticas relacionadas con la existencia de una filosofía integradora de corte humanista (Mineri ...[et al], 2005). Ambas iluminan elementos importantes para entender cómo las organizaciones se relacionan con su entorno. Estas prácticas iluminan además las dimensiones básicas que otro tipo de organizaciones (por ejemplo organizaciones públicas) deben tener en cuenta al relacionarse con ellas.

Prácticas relacionadas con una perspectiva estratégica del cambio

Las organizaciones de la sociedad civil persiguen una visión ambiciosa pero a la vez razonable. Ellas buscan mecanismos concretos para vincular una visión ambiciosa de alcanzar metas de justicia social con la misión de la organización, claramente delimitada para atacar un problema social específico. El propósito del trabajo de la organización entonces va más allá de resolver el problema para una población específica, puesto que se trata de contribuir con ello a eliminar las causas del mismo, no sólo proveer un servicio. Estas dos aspiraciones combinadas se manifiestan en el uso consistente de las siguientes prácticas:

Promover el debate público y proponer alternativas de acción. Se trata de articular una visión de largo plazo, que sea intrépida, casi atrevida, de lo que es posible cambiar en la sociedad, pero a la vez ofrecer propuestas concretas basadas en pasos definidos de trabajo para solucionar problemas inmediatos y avanzar incrementalmente hacia la visión de lo que es posible. Por ejemplo, en el caso de una organización que trabaja con mujeres presas (Justice Now) la visión es más que atrevida: sus miembros proponen que nos imaginemos un mundo sin prisiones. El trabajo está encaminado a humanizar la experiencia de las mujeres en la cárcel, y para ello ofrecen alternativas muy concretas como denunciar problemas que atentan contra los derechos humanos de las prisioneras y proponer prácticas alternativas a las actuales. En una de sus acciones, propusieron a la agencia pública que en vez de invertir recursos escasos para crear un hospicio dentro de la cárcel para prisioneras en sus

últimas etapas de una enfermedad terminal, se considere la posibilidad de ofrecer indultos para que las personas que no tienen posibilidad de recuperarse puedan morir con sus familias. Aunque esta propuesta no se ha concretado aún, ya se ven resultados puesto que por lo menos una presa en estado crónico fue, en efecto, enviada a su casa a morir con su familia. Éstas son propuestas atrevidas que requieren a la vez confrontación (denuncia de problemas de derechos humanos), y diálogo y deliberación (contra propuesta frente a una iniciativa concreta dentro de la prisión).

Involucrar a todos los aliados posibles, así sean aliados improbables. Se trata de tener una actitud pragmática hacia la toma de decisiones respecto a quiénes son aliados en el objetivo de influenciar a las agencias del Estado. El criterio fundamental es involucrar organizaciones y actores sociales que puedan ayudar a cambiar el equilibrio de fuerzas existente frente a una política pública concreta, considerando actores dentro y fuera de la comunidad, dentro y fuera del sector.

En particular, esta práctica es interesante cuando se la mira dentro de la polémica de la relación entre el Estado y las organizaciones sin ánimo de lucro, como miembros de la sociedad civil. Por ejemplo, la directora ejecutiva de la Coalición de Inmigrantes en Nueva York (NYIC) mantiene una relación con los administradores del INS, la agencia de inmigración del gobierno federal que es bastante regresiva y conservadora, y nada “amigable” hacia los inmigrantes. La regla es no quemar puentes para posibles colaboraciones, y, a la vez, establecer expectativas de rendición de cuentas por parte de la agencia hacia los inmigrantes.

La relación se sustenta en la teoría de que ninguna agencia, ni nadie dentro de ellas, es enemigo o amigo en abstracto. Hay políticas buenas y políticas malas para la gente. Cuando las políticas funcionan, hay que apoyar a quienes las sostienen, y apreciarlos. Cuando las políticas no funcionan, hay que pelear con quienes las sostienen. Si siempre se tiene la misma actitud hacia un mismo actor, entonces se pierde capacidad de influencia porque uno se vuelve predecible. La relación con cada actor, de confrontación o de colaboración, depende de la relación de ese actor con una política concreta, no de algo inherente a la posición de ese actor. Esto no es oportunismo, sino pragmatismo, que cuando está cimentado en un sistema de valores sólido, produce un comportamiento caracterizado por su integridad pero a la vez por su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las circunstancias concretas.

La directora ejecutiva y sus colegas en la NYIC han confrontado a los administradores regionales de la agencia federal, incluso organizando manifestaciones en las puertas de la oficina regional, pero en otras ocasiones los han ayudado a conseguir recursos del gobierno federal para que puedan hacer mejor su trabajo. En una ocasión, los inmigrantes se quejaban de que la agenda no atendía sus pedidos para legalizaciones y al pedirle cuentas a la agencia, su administradora regional expresó su propia frustración por la falta de recursos federales y poca colaboración del nivel central. La coalición hizo presión durante la visita de los administradores federales a la agencia regional, haciéndoles ver a los administradores locales que la pelea no era con ellos, y pidiendo apoyo a los administradores federales para aquellos. Como resultado, la oficina regional consiguió los recursos necesarios, de manera que entonces la coalición pudo volver a pedirles cuentas y así avanzar en su agenda.

La razón para este uso estratégico de la confrontación y la colaboración está en la realidad estructural de que las organizaciones de la sociedad civil enfrentan agencias públicas poderosas y sobre las cuales no tienen poder directo. Para influir el comportamiento y las políticas de estas agencias, las organizaciones no pueden únicamente atacar o estar en constante posición de resistencia, pues no podrían mantener el *momentum*. Por esto, establecen buenas relaciones con los oficiales, abogando por las ventajas de la interdependencia y la colaboración, pero al mismo tiempo confrontan a los representantes públicos en los distintos niveles, y en relación con puntos concretos, de acuerdo con las necesidades. Un representante de la NYIC dice que se trata de mantener un balance que combina reuniones amistosas con momentos de confrontación fuertes.

¿Cómo logran mantener este equilibrio? Dos factores contribuyen al efectivo manejo de esta paradoja: el cultivo sistemático de la credibilidad de la coalición, y el cultivo permanente de las

relaciones personales e institucionales con otras organizaciones de la sociedad civil y con miembros de las agencias públicas. El primer factor se basa en la neutralidad partidista y en estar en constante búsqueda de información adecuada para formular la acción, puesto que la verdad es fuente de legitimidad. El segundo factor apunta a la necesidad de nunca quemar todos los puentes, y al uso estratégico de las relaciones cultivadas para apoyar una acción (Ospina y Saz, 2005).

Maximizar la creación de una voz unificada. Esta práctica consiste en negociar los términos con otras organizaciones y otros líderes para poder crear una voz unificada para la interlocución frente a un agente cuya capacidad de influir en la movilización de recursos es clave para avanzar el trabajo. Esta práctica tiene que ver con la necesidad de crear capacidad de colaboración con organizaciones hermanas. Por ejemplo, la organización Community Voices Heard (CVH) trabaja con mujeres afectadas por la reforma de los programas de bienestar social (“welfare”), y pertenece también a la coalición de organizaciones por un salario mínimo justo. Aunque lograr cambiar el salario mínimo no es un objetivo que afecta directamente a los integrantes de CVH, pues son personas que por no trabajar reciben beneficios, pertenecer a la coalición incrementa la capacidad organizativa para movilizar recursos y permite apoyar una causa que brinda a los integrantes de CVH elementos conceptuales para entender su situación en referencia al problema económico más global.

Ampliar el horizonte de la agenda. En algunas ocasiones, y relacionado con el ciclo de vida de la organización, es necesario expandir el foco original del trabajo, normalmente vinculado con un tema concreto, por ejemplo “casa para los indigentes con SIDA”. Pero en el caso de la organización AIDS Housing of Washington, con el tiempo, su agenda se ha ampliado hacia el área de la construcción y administración de bienes raíces, y a la asistencia técnica a otras organizaciones para desamparados con SIDA en otras regiones del país, que se han dado cuenta del éxito del trabajo de esta organización y han buscado ayuda para replicar su éxito. La organización ahora provee asistencia técnica como parte del cumplimiento de su misión, y con ello está creando un movimiento nacional que le da más capacidad organizacional para movilizar recursos y promover solidaridad con la causa, a la vez que está generando recursos para financiar su propio trabajo.

De igual forma, la NYIC empezó ayudando a los inmigrantes a defender sus derechos y a buscar maneras para mejorar su calidad de vida. Pero con el tiempo, esta agenda se extendió hacia la organización de campañas de educación política y movilización para votar, acercando así a la coalición, más que nunca, hacia una agenda de organización política de los inmigrantes. Este desarrollo no ocurrió de manera espontánea, sino que fue el fruto de un análisis sobre cómo avanzar el trabajo, lo que los llevó a ver esta dimensión política como precondition para alcanzar los objetivos. Pero lo interesante aquí es pensar que existe en la organización la apertura para considerar cambios fundamentales, lo que en otro contexto se podrían interpretar como un cambio radical en la misión.

Prácticas relacionadas con la existencia de una filosofía integradora de corte humanista

El liderazgo para el cambio social dentro de las organizaciones de la sociedad civil parece estar cimentado en una filosofía integradora que da prioridad a la dignidad del ser humano por sobre cualquier otro valor, y que se basa en el supuesto de que cada una de las personas afectadas tiene la capacidad de tomar en sus manos las riendas de su propio destino. Los afectados no son vistos como víctimas indefensas, sino como agentes que, con los recursos y la información adecuada, se convierten en protagonistas y líderes. Una característica fundamental del liderazgo para el cambio social es precisamente la incorporación de un grupo de actores que normalmente se consideran externos a la organización, como miembros activos y recursos humanos críticos, junto con otros voluntarios y personal pagado. Se trata de la incorporación activa de quienes están directamente impactados por el problema, o sea de los constituyentes, a cuyo nombre se está haciendo el trabajo. Las siguientes prácticas reflejan este rasgo:

Interrumpir cualquier situación que deshumanice, en palabra, obra u omisión, a cualquier miembro de la comunidad afectada o al grupo como grupo. Hemos llamado esta práctica “humanismo recalcitrante” porque es algo que ocurre en situaciones tan simples como una conversación con alguien de otra organización, o tan complejas como una negociación para acceder a más recursos públicos. Se trata de influenciar y cambiar los modelos mentales que el público en general, o personas poderosas o con capacidad de decisión en particular, tienen sobre los afectados por el problema. Por lo general, estos modelos culpan a las víctimas, o los ven simplemente como “receptores” de servicios en abstracto, sin tener en cuenta su humanidad. En inglés la palabra es “*reframing*”, o sea recrear un marco de referencia que le permita a la persona ver el problema de una manera diferente y poder imaginarse otras alternativas posibles para tratar a quienes lo sufren (Foldy ...[et al], 2004).

Por ejemplo, un oficial de una agencia pública que está negociando la financiación de construcción de vivienda pública le pregunta a un líder de una organización para personas indigentes por qué el diseño que esta organización propone incluye una piscina para las familias, si esto es un lujo; y el líder le contesta: “¿por qué no? ¿Acaso estas familias no tienen derecho a la recreación y a estar frescas en el verano?” A continuación, invita al oficial a considerar fórmulas para mantener los costos a un nivel razonable sin desistir de la construcción de la piscina. Las organizaciones trabajan para cambiar los modelos mentales sobre los problemas y quienes los sufren, lo cual a su vez, cambia las posibles soluciones que se pueden considerar: las mujeres encarceladas pueden ser vistas simplemente como criminales o como personas con derechos y necesidades de acuerdo con su género, que requieren tratamiento especial; las personas pobres pueden ser vistas como holgazanes o como personas dispuestas a trabajar dadas las condiciones adecuadas; los indigentes pueden ser vistos como individuos que necesitan dónde pasar la noche o como individuos con aspiraciones a tener un hogar; y las personas marginadas pueden ser vistas como objeto de caridad que deben aceptar lo que se les ofrezca o como personas con capacidad de discernir entre varias alternativas de precios similares.

Educar a los miembros de la comunidad e involucrar a quienes están directamente afectados. Las organizaciones estudiadas han construido una base de influencia real ofreciendo información y capacidades a miembros de la comunidad en la cual trabajan, incluyendo las personas que han sido afectadas por los problemas que la organización combate, entre muchos otros. Esto se basa en dos supuestos básicos que ayudan a articular el trabajo: la fe en la información como fuente de poder, y la fe en la capacidad de las personas afectadas para tomar las riendas de su vida cuando tienen las herramientas para hacerlo. Una vez educados, los miembros se convierten en recursos que pueden ser movilizados cuando sea necesario, tanto a nivel individual como en grupo. Muchas de estas organizaciones involucran a los miembros de la comunidad en acciones directas, pacíficas y creativas, destinadas a poner presión sobre los tomadores de decisiones, tales como campañas de postales, manifestaciones, “*sit-ins*”, etc.

Para que esta participación sea efectiva, las organizaciones dedican tiempo, energía y recursos a programas de entrenamiento intensivos e intencionales encaminados a desarrollar el liderazgo. Esta perspectiva de desarrollo del liderazgo se basa en la convicción de que el liderazgo es algo que puede surgir en cualquier parte del sistema, no solamente en la cúspide, y por tanto es necesario trabajar para tratar de generar los espacios necesarios para que éste surja a todos los niveles. Por ejemplo, un grupo de participantes del programa trabajó en una investigación cooperativa sobre “desarrollo de liderazgo”, basado en la siguiente pregunta: ¿cómo podemos crear los espacios y las oportunidades para que los individuos se reconozcan como líderes y desarrollen su liderazgo? La respuesta que el grupo ofrece, basado en sus experiencias, se presenta a través de una metáfora. El desarrollo del liderazgo es como una “danza” entre dos personas, una de ellas, quien tiene autoridad, intencionalmente “da un paso atrás”, o sea cede parte de su autoridad para ofrecer el espacio para que la otra persona, quien normalmente no se consideraría líder, pueda dar un “paso adelante”, entrando a un espacio en el cual se sienta autorizada para generar iniciativas y actuar. Esta es una danza intencional, que requiere una serie

de condiciones concretas enumeradas en este informe (por ejemplo, preparación para que la persona que da el paso adelante tenga la confianza de que puede realizar el trabajo, etc.).

Pero esta fe en la gente se manifiesta también en prácticas concretas para ofrecer oportunidades de crecimiento a quienes son entrenados. A continuación se presentan dos prácticas concretas:

- Asegurar la existencia de posiciones formales de liderazgo para miembros de la comunidad impactada. Se trata de encontrar mecanismos estructurales para asegurar la voz y participación de los miembros de la comunidad en los procesos de decisión de la organización, por ejemplo con una posición en la junta directiva, membresías, voluntariados y trabajos remunerados.

- Incluir en su nómina a personas que han sido afectadas por el problema. Como complemento del punto anterior, estas organizaciones ofrecen empleo a personas que son afectadas por el problema, buscando así lograr dos objetivos. El primero es ofrecer apoyo y un entorno favorable que le permita a la persona reorganizar su vida y recuperarse de una situación que le ha creado problemas. El segundo es traer a la organización un recurso que es único, puesto que la información y el conocimiento que estas personas tienen del problema, desde adentro, son invaluable para entender mejor el trabajo y crear estrategias novedosas y realistas.

Considerar y utilizar constructivamente elementos culturales significativos y las bases de la espiritualidad de la comunidad afectada, como fuentes de fortaleza e inspiración. Las organizaciones derivan su fortaleza y cohesión celebrando y utilizando elementos basados en las raíces culturales y espirituales de sus miembros y de la comunidad a la cual sirven. Estos elementos no se superponen a la cultura organizacional, sino que la alimentan y le dan vida. Los líderes de estas organizaciones son maestros en el arte del manejo simbólico como fuente de inspiración y de compromiso. Esto se manifiesta también en la forma y el contenido de las acciones para influir sobre tomadores de decisiones externos, en las cuales participan los miembros de la comunidad.

Hacia un modelo del liderazgo para el cambio social acorde con nuevas formas de gobernanza

Una perspectiva gerencial del liderazgo tradicional supone que el líder está separado de los demás actores organizacionales, está por encima de los seguidores y es quien sabe lo que se necesita para la organización. Es un ser omnipotente que tiene como responsabilidad guiar a todos los demás. También supone que las personas son recursos, herramientas que el líder debe manejar, igual que maneja otras herramientas técnicas para que la organización avance hacia su propósito. Porque las personas deben ser guiadas de manera que *quieran* hacer lo que *deben* hacer; la visión y los valores se convierten en otras herramientas gerenciales clave, al mismo nivel de los otros sistemas técnico racionales. Éste es un abordaje gerencial de corte instrumental, puesto que la visión, los valores y las personas son meros instrumentos gerenciales. La distancia entre el líder y las demás personas significa que el primero es el agente que decide el rumbo y ejerce protagonismo usando a los otros como medios para mover la organización en la dirección adecuada. Este mismo modelo se ha planteado para organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil.

Los resultados de nuestra investigación sugieren que en organizaciones de la sociedad civil creadas para enfrentar un problema social concreto, la visión, los valores y las personas son elementos críticos del liderazgo para el cambio social. Pero son parte de un sistema cognitivo (de creación de significados *-meaning making-*) más complejo que es, a la vez, causa y efecto de la acción e interacción de los miembros del grupo. Este sistema cognitivo lleva a los miembros del grupo a usar estratégicamente herramientas que ya existen, pero también a construir herramientas y prácticas de trabajo nuevas que coinciden con los valores, los presupuestos básicos y la visión de cambio, que hacen que la agenda se mueva hacia adelante. Este sistema cognitivo corresponde a un tipo de liderazgo que parece más acorde con los desafíos que se plantean en las relaciones generadas bajo nuevas formas de gobernanza.

Este tipo de liderazgo no usa a las personas de una manera instrumental, sino que se fundamenta en una serie de principios humanistas que le dan protagonismo a las personas como miembros del grupo, no como seguidores de un protagonista distanciado de ellos. En este tipo de liderazgo, el líder visible no está separado ni es diferente de los demás, sino que está posicionado en una densa red de relaciones interpersonales que facilitan la capacidad del grupo para encontrar, negociar y comunicar los acuerdos sobre la manera más adecuada de mover la agenda.

En particular, hemos identificado una filosofía integradora que ayuda o permite a los miembros de un grupo generar este tipo de liderazgo diferente y efectivo, integrada por un conjunto de fuerzas motrices (*drivers*) que impulsan el trabajo. Misión, visión, valores y personas están referenciados en este conjunto, pero no son los únicos elementos ni funcionan independientemente el uno del otro, sino que están íntimamente relacionados entre sí, alrededor de:

- acuerdos colectivos implícitos sobre la naturaleza de las personas, la naturaleza del cambio y la naturaleza del conocimiento;
- acuerdos explícitos sobre los resultados esperados, en el largo, mediano y corto plazo, todos referidos a una visión de cambio;
- un sistema de valores claramente definidos alrededor del tema de la justicia social.

Estas fuerzas motrices influyen y a la vez se manifiestan en la naturaleza de las “herramientas” o prácticas que el grupo crea y utiliza para realizar el trabajo que le permitirá lograr los resultados esperados. Las herramientas funcionan en coherencia con las fuerzas motrices y existe mutua causalidad entre ellas. O sea que las herramientas sirven para encarnar la filosofía integradora en la práctica cotidiana, mientras que las fuerzas motrices sirven para delimitar las prácticas y herramientas que son legítimas y apropiadas para realizar la visión.

La filosofía integradora y las prácticas que permiten implementarla iluminan algunas de las características típicas de un liderazgo que facilita relaciones de colaboración con otros actores sociales, incluyendo agentes del Estado. De acuerdo con el modelo que estamos construyendo basado en nuestros hallazgos, sugerimos las siguientes proposiciones.

- El liderazgo para el cambio social se fundamenta en una ética integradora (visión del mundo y conjunto de valores).

Los valores sirven para delimitar las fronteras de las acciones, y están enmarcados en una visión del mundo que entiende que todas las criaturas y la naturaleza están conectadas dentro de un mismo entorno y que todo ser merece respeto (la fuente de inspiración es espiritual, religiosa, cultural o humanista).

- El liderazgo para el cambio social es relacional y sistémico.

La actividad fundamental para que el trabajo avance consiste en la construcción y constante atención y alimentación de relaciones personalizadas entre individuos, entre organizaciones y entre constelaciones de organizaciones. Por ejemplo, una organización coreana que decidió participar por primera vez en una campaña organizada por la Coalición de Inmigrantes recibió una carta personal de la directora ejecutiva agradeciéndoles su colaboración, y dándoles la bienvenida como nuevos miembros de la coalición. Se sorprendieron mucho de que la directora ejecutiva en persona los tuviera en cuenta, pero más aún que hubiera sacado tiempo para escribir una nota de su puño y letra. Este grupo de coreanos se sintió incluido de una manera personal y se volvieron aliados incondicionales de la Coalición. Este compromiso explícito de construir relaciones se complementa con una visión sistémica que localiza las relaciones dentro de un marco que va más allá de lo personal, pero que pasa por lo personal.

- El liderazgo para el cambio social es paradójico.

El trabajo de avanzar en el cambio social está caracterizado por una serie de paradojas que lo hacen complejo. Las paradojas se dan por el hecho de que este tipo de trabajo se basa en valores concretos y una visión muy particular del cambio que determinan el ritmo del trabajo. Al mismo

tiempo, las organizaciones funcionan en un presente y en un entorno social que no respeta estos valores o esta visión de una manera absoluta, por lo cual los miembros de las organizaciones tienen que actuar de acuerdo con las reglas del juego existentes. Esto genera contradicciones. Por ejemplo, los líderes de la coalición NYIC tienen que trabajar para asegurar que todas las organizaciones participen de manera democrática (v.gr. que no sólo las más grandes tomen decisiones), pero, a la vez, tienen que actuar de manera rápida frente a un entorno altamente político y turbulento. Las dos demandas van en direcciones opuestas. Pero en vez de tratar de resolverlas, los miembros de las organizaciones consideran que los dos lados de la tensión son igualmente importantes. Aceptan que el trabajo tiene otro ritmo y buscan maneras para honrar las dos demandas. El resultado es que a veces parecen menos eficientes, pero en realidad están logrando lo que quieren de una manera más deliberante y sin renunciar a sus valores. Por esta razón, el proceso es tan importante como el resultado final.

- El liderazgo para el cambio social está sustentado en una perspectiva particular para avanzar en una agenda universal.

Una característica particular de la cultura de estas organizaciones es que se fundamenta en una visión del mundo desde la perspectiva de un grupo social particular, normalmente marginado (por ejemplo, con una perspectiva de género, o con la perspectiva de un grupo étnico particular, o de una población como los pobres). Esta perspectiva es crítica para determinar la dirección que la organización va a tomar, el lenguaje que usa, la visión que propone, y se usa para dar contenidos muy concretos a las historias, los mitos, las imágenes, las metáforas que dan vida a la cultura organizacional y que van a ser usadas para avanzar el trabajo. Por ejemplo, Justice Now usa una perspectiva de género que ayuda a mostrar las particularidades de la experiencia de las mujeres en un sistema carcelario diseñado para un personal masculino. Esto les sirve para mostrar las condiciones terribles que padecen las mujeres y la inhumanidad del sistema carcelario al no tener en cuenta, por ejemplo, que las mujeres tienen necesidades de salud diferentes a las que pueden tener los hombres. Lo interesante es que esta perspectiva, que es tan fuerte y que impregna todo el trabajo, a la vez se inserta dentro de un discurso humanista y universal, que propone la necesidad de darle al grupo de referencia un lugar dentro de la sociedad, más que proponer una separación o condiciones especiales para el grupo. O sea que usa la denuncia de los problemas de un grupo particular para abogar por los derechos humanos para todos.

- El liderazgo para el cambio social incluye estratégicamente varios modelos de liderazgo.

Finalmente, hemos encontrado en estas organizaciones el uso de modelos de liderazgo que van desde el carismático hasta el jerárquico; desde el plano hasta el distribuido en varios puntos del sistema organizacional. Lo que es característico de este tipo de liderazgo no es un uso constante de modelos de liderazgo más horizontales o democráticos, cuanto el uso de cada modelo de acuerdo con las estrategias que se están desarrollando, el ciclo de vida de la organización, y la historia de la misma. Se da también el cambio de modelos de acuerdo con las necesidades. La característica es entonces la flexibilidad para usar los modelos apropiados de una manera estratégica, más que el casarse con un solo modelo.

Conclusiones

Este trabajo ofrece algunas luces sobre un tema complejo, pero no pretendemos sugerir que hemos contestado definitivamente la pregunta sobre la relación entre liderazgo y nueva gobernanza. Más bien presentamos aquí algunas ideas aprendidas en una investigación más amplia y una exploración preliminar sobre las implicaciones para la nueva gobernanza. Falta recorrer mucho camino para obtener resultados más robustos. Más que conclusiones, estas reflexiones finales ofrecen propuestas para ser exploradas de una manera más sistemática en el futuro.

Los hallazgos de nuestra investigación sugieren que el tipo de liderazgo que existe en las organizaciones de la sociedad civil estudiadas corresponde a una concepción de liderazgo diferente, si se compara con las visiones más tradicionales que se centran en el individuo como actor protagónico. Esta perspectiva parece reafirmar las nuevas corrientes de pensamiento que proponen que el liderazgo,

incluso el de tipo más individual, es realmente una construcción social que un grupo crea colectivamente en su esfuerzo por avanzar en una agenda común (Drath, 2001). Una de las implicaciones para la gestión en esta perspectiva del liderazgo es que éste no pertenece solamente a los directivos, al gerente o director ejecutivo de una organización, o los mandos medios de la misma. Los líderes visibles -formales e informales- son las personas a través de quienes se expresan los acuerdos colectivos que son propiedad del sistema y pertenecen al grupo. Por tanto, el liderazgo puede surgir en múltiples partes de la organización, no solamente en la cúspide.

De acuerdo con esta corriente, un líder es alguien que genera “valor” (*value*) para el grupo, a través de su decisión de ejercer protagonismo para avanzar en la agenda del grupo. Esta decisión lo convierte en líder siempre y cuando este protagonismo manifieste los acuerdos implícitos que los miembros del grupo han generado cuando buscan la dirección que van a tomar para avanzar en la agenda, cuando se comprometen en avanzar en esa dirección y cuando adaptan su manera de ver el mundo (sus modelos mentales) a los desafíos que van encontrando en ese camino. El liderazgo es precisamente la creación de significado para la acción en el contexto en el cual un grupo quiere mover una agenda. Los paralelos para una reflexión sobre una gobernanza democrática son evidentes.

El espacio de lo público no-estatal se ha convertido en un nivel de acción e interacción de gran importancia para influir en la efectividad, la equidad, la transparencia y la eficiencia de procesos que a su vez determinan el destino de los miembros de las sociedades, tales como el desarrollo sostenible, la democracia y la equidad social. Este espacio de lo público no-estatal es heterogéneo y existe una variedad de formas de nueva gobernanza, las cuales pueden tener efectos diversos y múltiples. Igualmente, este espacio puede servir como una especie de incubadora de procesos de liderazgo y emprendimiento social que permitan a los individuos asumir un papel protagónico en su futuro, pero como miembros activos de una colectividad. Las prácticas de liderazgo de un grupo de organizaciones de la sociedad civil que actualmente han demostrado éxito en sus esfuerzos por influir en las políticas públicas, sugieren lecciones interesantes para reflexionar sobre la naturaleza de la relación entre Estado y sociedad.

Esa relación requiere ser cultivada, y puede producir sinergias con grandes potenciales. Pero los espacios de confrontación parecieran ser también elementos constitutivos de una relación productiva entre el Estado y estas organizaciones, puesto que ayudan a las organizaciones de la sociedad civil a fortalecer su poder dentro de una correlación de fuerzas que es de por sí asimétrica. Igualmente, una capacidad de adaptación y flexibilidad para establecer alianzas y procesos de colaboración pareciera ser otro elemento constitutivo para influir constructivamente el comportamiento de las agencias del Estado. Finalmente, una filosofía integradora, fuertemente cimentada en un sistema de valores que da prioridad a la justicia social y que se caracteriza por la fe humanista en la capacidad de quienes están afectados por los problemas crónicos de la sociedad, ofrece unas bases sólidas para guiar a los miembros de las organizaciones de la sociedad civil a manejar la demanda paradójica de trabajar, a la vez, en confrontación y en colaboración con las organizaciones del Estado.

A la pregunta sobre el tipo de liderazgo que se requiere en las organizaciones de la sociedad civil, para lograr una relación adecuada con el Estado, contestamos que, si las organizaciones estudiadas son una muestra de prácticas efectivas, ellas sugieren que probablemente se trata de un tipo de liderazgo fundamentado en una ética integradora, un liderazgo que es relacional, sistémico, paradójico, que está sustentado en una perspectiva particular para avanzar en una agenda universal; y finalmente, es un liderazgo que se transforma estratégicamente para usar varios modelos de acuerdo con las circunstancias. Si las mismas características, u otras diferentes, deben estar presentes en las organizaciones públicas para lograr la sinergia deseada, es una agenda que queda pendiente para el futuro.

Notas

¹ El proceso comienza con la nominación por parte de colegas. Un comité nacional selecciona 250 candidatos, quienes pasan a ser valorados por seis comités regionales. Estos usan la narrativa enviada por los candidatos para seleccionar nueve finalistas en cada región, de los cuales se escogen 36 semifinalistas. Estos son evaluados a través de una visita de varios días, cuyos informes son revisados por los miembros del comité nacional. 24 finalistas, seleccionados por consenso, son recomendados a la Fundación, y de éstos, entre 17 y 20 son finalmente seleccionados como participantes del programa.

² Posibles sesgos en los resultados de la investigación pueden ocurrir porque el proceso de selección puede impedir que los candidatos que trabajan en contextos muy complejos, y cuyos problemas toman más tiempo en ser resueltos, puedan demostrar resultados y por tanto no sean seleccionados como parte de la muestra.

³ La misión, según la página web de NYIC, dice: “to provide a forum for the immigrant community to discuss urgent issues and provide a vehicle for collective action in addressing these issues”.

⁴ Estadísticas extraídas de “*The New Nonprofit Almanac in Brief: Facts and Figures on the Independent Sector 2001*”, Washington, Independent Sector, <http://www.independentsector.org/PDFs/inbrief.pdf>.

⁵ Además, debido a la libertad de credo establecida en la constitución estadounidense, estas organizaciones no deben presentar ninguna documentación para disfrutar de estos beneficios, a diferencia del resto de las organizaciones de utilidad pública.

⁶ En Estados Unidos, el término fundación se aplica exclusivamente a organizaciones especializadas en financiar otras organizaciones sin ánimo de lucro, a partir de un fondo fundacional intocable, y reparten los dividendos anuales en forma de subvenciones.

Bibliografía

- Bardach, E. (1998), *Getting Agencies to Work Together: the Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*, Washington, Brookings Institution Press.
- Bebbington, A. y Farrington, J. (1992), *Private Voluntary Initiatives and Governments, NGOs and Agricultural Development*, London, Overseas Development Institute.
- Boris, Elizabeth (1999), “Nonprofit Organizations in a Democracy: Varied Roles and Responsibilities”, en *Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict*, Elizabeth Boris y Eugene Steuerle (eds.), Washington, The Urban Institute Press, pp. 3-29.
- Cunill Grau, Nuria (1997), *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*, Venezuela, CLAD, Editorial Nueva Sociedad.
- Drath, Wilfred (2001), *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Edwards, Michael (2004), *Civil Society*, New York, Polity Press.
- Evans, Peter (1996), “Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy”, en *World Development*, Vol. 24 N° 6, Washington.
- Foldy, E.; Goldman, L.; y Ospina, S. (2004), “Shaping Policy, Making History: the Role of Cognitive Shifts in Social Change Leadership”, paper presented at the 26th Annual Research Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, Atlanta, October 28-30.
- Hardy, C. y Phillips, N. (1998), “Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain”, en *Organization Science*, Vol. 9 N° 2, Linthicum, pp. 217-230.
- Heifetz, R. (1994), *Leadership without Easy Answers*, Cambridge, Harvard University Press.

- Leadership for a Changing World Program (Estados Unidos) (2005), About the Program: Frequently Asked Questions, Washington, LCW, Advocacy Institute, <http://leadershipforchange.org/program/faq>.
- Marwell, Nicole P. (2004), "Privatizing the Welfare State: Nonprofit Community-Based Organizations as Political Actors", en *American Sociological Review*, Vol. 69 N° 2, Washington, pp. 265-291.
- Mineri, Joan y Leadership for a Changing World Program (Estados Unidos) (2005), From Constituents to Stakeholders: Building Organizational Ownership and Providing Opportunities to Lead: Case Examples and Tools for Nonprofits from the Leadership for a Changing World Program, New York, New York University. Robert F. Wagner Graduate School of Public Service. Research Center for Leadership in Action, mimeo.
- New York Immigration Coalition (2004), Who We Are, New York, NYIC, <http://www.thenyic.org/content.asp?cid=20,05-01-2004>.
- Ospina, Sonia y Dodge, Jennifer (2005), "It's about Time. Catching Method up to Meaning: the Usefulness of Narrative Inquiry in Public Administration Research", en *Public Administration Review*, Vol. 65 N° 2, Washington, pp. 143-157.
- Ospina, Sonia y Saz, Angel (2005), "Paradox and Collaboration in Coalition Work", paper presented at the Academy of Management Research Conference, Hawaii, August 5-10.
- Ostrom, Elinor (1996), "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development", en *World Development*, Vol. 24 N° 6, Washington, pp. 1073-1087.
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press.
- Salamon, Lester M. (1995), *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Schall, Ellen; Ospina, Sonia; Godsoe, Bethany; y Dodge, Jennifer (2004), "Appreciative Narratives as Leadership Research: Matching Method to Lens", en *Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry*, David L. Cooperrider and Michel Avital (eds.), New York, Elsevier Science.