

## DEBAT | Claus d'èxit en el procés de reinveniçó de les entitats socials | 22.05.2015 Barcelona

### PRESENTACIÓ | Reinventar-se com a aposta de futur



Amb la col·laboració de:



### Intervenció de Luis María López-Aranguren, director de programes socials de la Fundació Tomillo

1. Gracias por la invitación. Gracias por tener la oportunidad de debatir un tema tan apasionante y todavía por construir entre todos y con la ciudadanía. Quiero plantearles la paradoja que nos sale al paso: No conocemos todavía el futuro al que debemos adaptarnos para ser más eficaces en la mejora social que nuestra ONG persigue. Esto nos hace actuar con escasa perspectiva, atentos a las necesidades cambiantes. Yo propongo una mirada de futuro para reinventarnos de acuerdo a la nueva época que ya está surgiendo, no a la que está desapareciendo ¿Sabemos, intuimos, cuáles son las claves de futuro en la intervención social?

2. Es un buen libro, colofón de un excelente proceso: No es un tratado sobre el cambio, aunque sí trata los aspectos más importantes sobre el cambio, no es un sistema de calidad, EFQM, aunque sí coge muchos elementos del mismo, no es un manual, aunque sí responde a las distintas preguntas que nos podemos ir haciendo en un proceso de reinvençión. Es una respuesta muy eficaz y didáctica a una necesidad muy sentida en estos momentos por las ONG. Es un buen trabajo. Enhorabuena por ello.

3. La pregunta que quieren los organizadores que responda es ¿Qué deberían cambiar las organizaciones sociales? ¿Qué está cambiando en el tercer sector?

a. ¿Qué es reinventarse? ¿En qué se diferencia de mejorar? Reinventarse es cambiar algo fundamental, aunque es un proceso continuo, es también una meta en la que llegamos a ser distintos. Los procesos de calidad son procesos de cambios. Los cambios son imprescindibles: mejorar los estados financieros, mejorar la comunicación, la medición de resultados, los servicios que prestamos, etc. Pero eso no es reinventarse, es mejorar. Se puede pensar que a base de cambiar se llega uno a reinventarse, pero no necesariamente. Recordemos el dicho: "cambiar para que todo siga igual". En el fondo, en ocasiones, abrigamos un deseo callado: la vuelta a la situación anterior pero habiendo hecho cambios que nos fortalezcan. No hay situación futura que sea como la anterior. Estamos en un cambio de época. Hay que reinventarse para poder cumplir nuestra misión en esa nueva época. Llegamos así a la paradoja que formulábamos al principio: No conocemos todavía el futuro al que debemos adaptarnos para ser más eficaces en la mejora social que nuestra ONG persigue.

**DEBAT | Claus d'èxit en el procés de reinveniçió  
de les entitats socials | 22.05.2015 Barcelona  
PRESENTACIÓ | *Reinventar-se com a aposta de futur***



Lo que podemos afirmar es que todos estos cambios-mejoras que el libro propone son necesarios e inevitables: no pensemos que podamos desarrollar nuestra misión, ni tan siquiera sobrevivir sin ser transparentes, sin medir nuestros resultados, sin ser eficientes, sin comunicar bien, sin base social, etc. Nos reinventaremos si, además de lograr los cambios, nos transformamos en lo esencial.

Busquemos lo esencial. He pertenecido al Think Tank (taller de pensamiento colectivo) Ícaro, organizado por la fundación Novia Salcedo de Bilbao. El primer acuerdo al que llegamos es a la definición de innovación social: Es aquel cambio que produce una nueva relación entre las personas o entidades. Me quedé perplejo hasta que entendí que se refería a cambiar progresivamente de la sumisión a la cooperación, del enfrentamiento y la competencia enfermiza a la cooperación.

El profesor Sabino Ayestarán que coordinaba el equipo, nos explicaba la evolución de las relaciones a lo largo de la historia de la humanidad: destacaba tres tipos de organización social<sup>1</sup>:

- La tradición colectivista: Los miembros del grupo reproducen en sus interacciones una determinada cultura o ideología. La estructura social está regulada por dicha ideología. Los individuos tienen que asumir los valores del grupo para funcionar desde los valores grupales. No hay conflicto interpersonal dentro del grupo. El conflicto es de carácter intergrupar, es decir, es trasladado hacia el exogrupo. La tradición colectivista del grupo está muy presente, actualmente, en aquellas colectividades que priorizan el sentimiento de pertenencia y la identidad social en detrimento de la identidad personal. La concepción colectivista del grupo está presente en todas las ideologías que ven en la sumisión a las normas del grupo un instrumento de socialización de los individuos. Abolición del individuo e imposibilidad de explicar el cambio social son dos consecuencias ciertas de la tradición colectivista del grupo. La tradición colectivista está aún muy presente en nuestra sociedad pues se basa en el sentido de pertenencia y en el ámbito de las adhesiones (no racionales) del individuo: iglesias, partidos políticos, masas sociales de equipos deportivos, fundamentalismos de todo tipo, el Estado Islámico...

- La tradición individualista: El liberalismo aporta a la humanidad un paso fundamental: Sitúa a la persona como centro de la sociedad, pero es una persona en soledad, sin sentido de pertenencia. Más allá de su entorno familiar, la solidaridad se ausenta, se combate lo común, e instaura una competencia feroz. Es la tradición imperante, sobre todo, en el mundo occidental.

Ambas tradiciones libran un combate internacional en la actualidad: La crisis en occidente, el estado islámico, la desaparición de los estados en

---

<sup>1</sup> Documento de Sabino Ayestarán, una pequeña joya: "Facilitación de equipos de trabajo" lo encontráis en la red.

## DEBAT | Claus d'èxit en el procés de reinvenió de les entitats socials | 22.05.2015 Barcelona

### PRESENTACIÓ | *Reinventar-se com a aposta de futur*



Àfrica, etc. Incluso se da este combate en la esfera personal: suicidas, individuos "occidentales" que se apuntan al fundamentalismo...

- No existe una solución buena si uno de los bandos triunfa. La cooperación es el único camino posible para la humanidad.

Propone una sociedad de personas autónomas que van logrando la mejor versión de sí mismo cooperando con sus iguales y responsabilizándose de lo común.

### ¿Qué será entonces reinventarse para las ONG?

Cambiar las relaciones entre las personas, entre las personas y la institución y entre las instituciones entre sí:

En cuanto a la gobernanza: Diferenciar entre poder y autoridad. Considerar a cada persona con la que trabajamos como conciudadano en dificultad no como beneficiario (ejemplo de comedor social). Los trabajadores de la entidad van a transmitir lo que viven en su entidad. Es necesario recrear la relación profesional. Para ello, es imprescindible sustituir gradualmente los cargos unipersonales por equipos colaborativos responsables<sup>2</sup>, en los que cada uno se ve reconocido y escuchado por lo que aporta no por su poder dentro del grupo<sup>3</sup>. La entidad pasa de considerarse "dueña" de sus proyectos a ser una entidad que empuja y "teje" con los demás proyectos comunitarios, coliderados, a distintos niveles por los agentes intervinientes (ONG, empresas, administración, entidades filantrópicas, voluntarios y otros) Las otras entidades no son competidores a batir sino aliados con los que cooperar en objetivos de impacto social. Las ONG no serán meros proveedores de las entidades filantrópicas, son también aliados para que ellas también puedan cumplir sus misión (Las entidades sumisas aportan poco valor añadido) La administración y sus responsables no deben ser los que organizan y deciden en solitario, imponiendo la hoja de ruta del sector.

Acabo. Todo ello va a exigir a todos los implicados un gran ejercicio de generosidad, responsabilidad y reconocimiento y aceptación de los otros, sean personas o entidades. El mayor esfuerzo deben realizarlo los que mayor poder ostenten. Si son inteligentes lo harán pues lograrán tener como aliados a los mejores profesionales y a las mejores entidades. Es un cambio profundo de actitud que producirá un cambio de cultura y de hábitos, herramientas y metodologías en la intervención.

<sup>2</sup> La línea de reporte se mantiene, pero se comparte el análisis, el diagnóstico, la creatividad y el diseño de programas, la gestión de los proyectos, la evaluación y los cambios. En esos equipos, se valora la aportación y el enriquecimiento que cada miembro aporta, independientemente del cargo que ostente.

Se acaba con el viejo axioma que considera a la persona troceada según el rol que le corresponda en cada ámbito en el que se mueva: trabajador, padre o madre de familia, vecino etc. La persona es completa con su carácter, sentimientos y competencias de todo tipo en todo tipo de ámbitos. La nueva tradición cooperativa así lo entiende. En los equipos cooperativos, a cada miembro se le considera con su carácter, sus competencias de todo tipo, sus aportaciones, sus sentimientos y su necesidad de reconocimiento y aceptación... El individuo pertenece a una entidad que superando el viejo axioma que dice que "al trabajo no se viene a hacer amigos", procura fomentar la confianza mutua, los vínculos saludables, el trato afectuoso, la aceptación de los otros. Los equipos cooperativos se apoyan para que todos logren crecer.