

## FUNDACIÓN MINETTI – 20 AÑOS

### INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA EN AMÉRICA LATINA: RETOS Y DESAFÍOS

Guillermo Carvajalino  
Agosto 23 de 2007

Es para mi un honor tener la oportunidad de dirigir a este distinguido auditorio unas palabras en el acto académico de celebración y conmemoración de los primeros 20 años de operación de la Fundación Minetti. Pienso que este honor me es concedido por la generosa amistad que me brinda el equipo profesional y directivo de la Fundación, con quien he tenido la oportunidad de compartir retos profesionales comunes en la construcción de una práctica fundacional más profesional, más efectiva y más solidaria.

Debo reconocer que para mi es un placer estar en la ciudad de Córdoba. Me recuerda que mi infancia y primera juventud fue pasada en la ciudad de Cali en Colombia. Algunos aspectos de su geografía física y humana me resultan similares. En ambos casos se trata de ciudades no capitales de país, pero cabeza de regiones prosperas que les ha permitido contar con una clase empresarial activa, progresista y solidaria. En el caso de Colombia algunos de los mejores ejemplos de solidaridad y responsabilidad social empresarial se dan en las ciudades secundarias como Medellín, Cali o Barranquilla, en las que han surgido las más innovadoras y solidarias iniciativas sociales. Creo que Córdoba es portadora de este ejemplo también, a través de las experiencias de sus fundaciones empresariales.

Por eso en Córdoba me siento como volviendo a casa, y aunque debo decir que siempre han sido viajes cortos, marcados por la urgencia de los compromisos y las agendas, en cada viaje encuentro múltiples oportunidades de aprender y muchas personas a quienes recordar.

He sido testigo del esfuerzo permanente de la Fundación Minetti por hacer de su práctica institucional una oportunidad efectiva para el desarrollo de las comunidades que atiende. Se trata de una Fundación innovadora, siempre dispuesta a aprender, como lo testifica su participación y activo liderazgo en diferentes foros internacionales en que se trata de la filantropía, la responsabilidad social, el desarrollo de base y la educación. Se trata de una fundación que en el mejor interés de la empresa que la patrocina y respalda, actúa con independencia y autonomía, para poder cumplir un verdadero papel de promotor y facilitador del desarrollo de la comunidad. Se trata de una fundación profesional que combina la eficacia y eficiencia de su equipo, con el

sentido de lo personal y lo humano, gracias al toque amoroso y sabio que le da doña Beba y cada uno de los miembros de su equipo directivo y profesional.

Muchas gracias, de nuevo, por haberme invitado a estar con ustedes en su celebración.

### **¿Qué es la Inversión Social Privada?:**

Esta presentación pretende compartir con ustedes algunas reflexiones personales sobre las tendencias, los retos y los desafíos de la *Inversión Social Privada* en América Latina.

Estas reflexiones son hechas por un practicante con casi 30 años de experiencia profesional en el sector social, de los cuales más de 20 en el mundo fundacional de origen empresarial en Colombia. Por esta razón, la mayor parte de mis reflexiones están referidas al caso colombiano, aunque mis largas conversaciones con colegas de diversos países de América Latina y su generosa actitud a dejarme aprender de ellos, me conducen a pensar que muchas de estas reflexiones son válidas y reflejan la dinámica fundacional en el continente.

Por supuesto, más que ideas terminadas, se trata de reflexiones a vuelapluma, planteadas para ser discutidas y debatidas.

Al reflexionar sobre el tema de *Inversión Social Privada* vale la pena preguntarnos qué significa este concepto. En general, los practicantes somos alérgicos a las definiciones. Nos parece que perdemos el tiempo en estas disquisiciones intelectuales, cuando hay tantas necesidades alrededor y tan poco tiempo y tan pocos recursos para atenderlas.

Sin embargo, cuando hacemos un pequeño alto en el camino, y esta oportunidad que nos brinda la Fundación Minetti es precisamente eso: una oportunidad para celebrar y para pensar, tenemos la posibilidad de recordar y reafirmar los elementos básicos de nuestro trabajo, aquellas cosas que constituyen el sentido elemental de lo que hacemos, los principios sobre los que se sostiene nuestra labor, aquello que debemos preservar por encima de cualquier coyuntura, y la guía o el riel sobre el cual podemos avanzar sabiendo que somos fieles a nuestra misión y razón de ser.

Permítanme, entonces, intentar una definición de lo que es la *Inversión Social Privada*. Para empezar, y en reconocimiento del amplio número de empresarios que están en el auditorio, cualquier inversión productiva de una empresa o de una persona es una inversión social, al menos en el sentido de que dicha inversión tiene un impacto sobre la sociedad en que se hace. Cualquier inversión productiva significa más o mejor empleo, más productos y servicios para consumir, más impuestos para atender las necesidades de la sociedad como un todo, más utilidades para asegurar futuras inversiones.

En nuestro contexto, desde luego, no nos referimos a esta inversión de carácter económico y productivo. Más bien, nos referimos a aquellas

**inversiones que implican la destinación de recursos privados a mejorar las condiciones de vida de comunidades y/o grupos de población específicos, a partir de una decisión voluntaria por razones filantrópicas o de responsabilidad social.**

De esta definición, más o menos formal, quisiera destacar sus elementos constitutivos:

**Primero:** se trata de una inversión, no de un gasto. Estamos convencidos que los recursos destinados a la *Inversión Social Privada*, si se aplican debidamente, producen unos retornos superiores al monto invertido. Además, estos retornos no se apropian de manera privada, sino que se distribuyen a lo largo y ancho de la sociedad en la forma de mejores condiciones de vida, mayores capacidades de las personas, un ambiente social más estable y un mayor sentido de justicia social. Tal vez un defecto de los gestores de la Inversión Social Privada es que no hemos dedicado suficiente esfuerzo a la medición, evaluación y sistematización de los retornos de las inversiones sociales. En parte esto se debe a que dichas evaluaciones suelen ser costosas. Los casos que conozco de evaluaciones rigurosas y serias, muestran unos retornos de la inversión superiores aún a los mejores casos de inversiones con finalidad económica.

**Segundo:** se trata de recursos provenientes de personas, empresas o fundaciones, es decir, no son recursos públicos ni gubernamentales. Estos recursos pueden ser monetarios o no monetarios (los cuales a su vez, pueden ser tangibles: aportes en especie; o no tangibles: como es el caso de tiempo voluntario, conocimientos, capacidad de liderazgo puesta al servicio de una causa, etc.). Quisiera destacar este carácter diverso de los recursos invertidos en lo social: en ocasiones, los aportes representados en el tiempo, el conocimiento o el entusiasmo de empresarios, altos ejecutivos, empleados profesionales, en suma, hombres y mujeres que desean contribuir a hacer un mundo mejor, pueden ser más importantes, más valiosos e irremplazables que un simple cheque bancario.

**Tercero:** se trata de mejorar las condiciones de vida de comunidades y personas. A veces se nos olvida esto. Detrás de cada oportunidad de ayuda, de cada donación, de cada programa o proyecto, hay personas. Nuestra responsabilidad como donantes, como empresarios comprometidos con la comunidad, como funcionarios de Fundaciones, **“no es solo hacer el bien, sino hacerlo bien”**. Tenemos ante nosotros la oportunidad y la responsabilidad de mejorar las condiciones de vida de comunidades y personas, de tal manera que contribuyamos a elevar los niveles de dignidad humana en nuestras sociedades.

**Cuarto:** se trata de una inversión hecha con carácter voluntario. La Inversión Social Privada, tal como la entendemos en este contexto, nace de la voluntad, de la conciencia y del compromiso, no de la amenaza de la coerción o de la obligatoriedad legal. La motivación puede ser puramente filantrópica, en el sentido más estricto de amor a la humanidad, o puede ser una motivación

basada en el “**egoísmo ilustrado**”, tal como reza la frase “**no puede haber una empresa sana en una sociedad enferma**”.

Este carácter eminentemente voluntario de la *Inversión Social Privada* tiene dos implicaciones: por un lado, cumplir con la ley, (por ejemplo generar utilidades y pagar los impuestos) no es una contribución verdaderamente voluntaria; es simplemente cumplir la ley. Por otra parte, los intentos de elevar a obligación legal la responsabilidad social empresarial, es una tendencia a surgir periódicamente entre funcionarios y legisladores más o menos bienintencionados, puede terminar desestimulando el compromiso privado con la inversión social.

Para continuar con esta larga disquisición sobre la definición de Inversión Social Privada, quisiera proponerles a ustedes dos claras distinciones:

Por un lado, la distinción entre **Inversión Social Privada y Responsabilidad Social Empresarial**. En su sentido más concreto, la Responsabilidad Social Empresarial es una forma de práctica gerencial, a través de la cual se administran de la mejor manera posible los impactos de la empresa sobre sus grupos de interés. En ocasiones, las empresas deciden que la gestión del impacto sobre ese **stakeholder** que es la comunidad, puede manejarse a través de un programa de Inversión Social. Pero no todo lo que hace una empresa en su relacionamiento con la comunidad es inversión social: puede ser simplemente relaciones públicas, publicidad, aseguramiento de una “*licencia para operar*”, etc.

Por otro lado, la distinción entre **Inversión Social Privada y Gasto Social del Estado**. Para todos nosotros es clara esta diferencia, pero a veces no lo son tanto sus implicaciones. A mi juicio, una de estas implicaciones es que el Gasto Social del Estado, al menos en una democracia, corresponde al mandato de la ciudadanía expresado a través de su voto. El gobierno de turno tiene la responsabilidad ante sus votantes y la ciudadanía en general por el cumplimiento de sus promesas electorales y su programa de gobierno. Por esto, el gasto social del Estado tiene la urgencia de la responsabilidad política. La Inversión Social Privada, por su parte, es esencialmente voluntaria y de libre decisión de los participantes que desean hacerla. Esto significa que se trata de “**dinero paciente**”, es decir se puede invertir de manera innovadora y a largo plazo y ajena a las presiones políticas, a las coyunturas electorales o a las demandas de grupos de interés.

Finalmente, quisiera proponerles lo que para mi sigue siendo la mejor definición de la Inversión Social Privada, por lo corta, por lo clara, y por lo sugerente: la inversión social privada es **la destinación voluntaria de recursos privados a la atención de fines públicos**.

### **Inversión Social Privada: ¿en qué invertir?**

La anterior definición nos dice simplemente qué es la *Inversión Social Privada*, señala algunos de sus elementos relevantes y nos permite diferenciarla de otros conceptos asociados. Sin embargo, nos dice poco en términos

normativos: ¿Qué es una buena Inversión Social Privada? ¿Tienen todas las formas de Inversión Social Privada las mismas probabilidades de éxito? ¿En qué consiste el éxito la Inversión Social Privada?

En últimas, todas las anteriores preguntas pueden resumirse en una sola, que es precisamente el tema de de esta jornada de reflexión a que nos invita la Fundación Minetti: *¿Cómo podemos hacer una Inversión Social de mayor impacto?*

Cuando nos hacemos esta pregunta acerca del impacto de la *Inversión Social Privada* solemos tener en mente dos tipos de temas: por un lado, en qué sector tiene la inversión social mayor impacto y, por otro lado, una vez seleccionado el sector cómo hacer la inversión de la mejor manera posible.

Empezaré tratando el tema de cuales son los sectores más promisorios en términos de *Inversión Social Privada*, es decir, en **qué** sectores se obtiene un mayor retorno de la inversión. Posteriormente trataré el tema sobre cuales son las mejores formas de hacer la Inversión Social Privada, es decir los **comos**.

En primer lugar, en la inversión de carácter productivo y económico, la decisión primordial del análisis se basa en los retornos privados de esa inversión, o sea en los retornos apropiables por el propio inversionista. En la Inversión Social Privada el factor primordial de análisis es radicalmente diferente: se trata de evaluar los retornos que esa inversión genera sobre la sociedad o la comunidad a que va dirigida.

Esto no significa, sin embargo, que parte de los retornos de la Inversión Social no beneficien también a quien realizó dicha inversión. Por ejemplo, si una fundación o empresa decide invertir en mejorar las condiciones educativas básicas de la comunidad cercana a su planta, sin duda el beneficio o retorno principal será para los niños y jóvenes de esas escuelas y para sus familias, pero no podemos negar que también se beneficia la empresa gracias a unas mejores relaciones con la comunidad aledaña y, hacia futuro, con la posibilidad de contar con una población laboral mejor capacitada.

Teniendo en cuenta esta combinación de factores, o sea la maximización de los retornos de la inversión para la comunidad o sociedad receptora de la inversión y para quienes realizan la inversión, me atrevo a sugerir que las inversiones sociales que tienden a maximizar los retornos son aquellas que van encaminadas a desarrollar las capacidades de los receptores. Las intervenciones que dejan capacidades instaladas en un individuo, una familia, una comunidad o una sociedad son aquellas que logran mayores impactos de transformación, cuando se las compara con otras formas de intervención dirigidas a regalar o suministrar gratuitamente unos servicios, que tienden más a privilegiar el derecho a recibirlos, que al desarrollo de las capacidades para que se lo apropien de manera autónoma.

La formación de capacidades, sean individuales o colectivas, representan un mayor retorno en términos de inversión social por la simple razón de que **generan valor para la sociedad** en su conjunto. Esta generación de valor esta

representada en dos factores: por una parte en que genera externalidades positivas, esto es, beneficia a otros individuos más allá del recipiente directo de la ayuda; por otra parte, es sostenible en el tiempo una vez se retira o termina la ayuda. De nuevo, el caso de la educación es un ejemplo, aunque no el único, de generación de valor para la sociedad.

Dentro de las intervenciones dirigidas a la formación de capacidades hablaría de aquellas que van dirigidas a formar **capacidades en las personas** o en pequeñas unidades individualizadas (como la familia), y aquellas que se dirigen a **formar capacidades comunitarias** o colectivas.

Dentro de las **capacidades individuales** me atrevo a afirmar que los dos sectores privilegiados para la inversión social, por los retornos y la sostenibilidad que implican, son la **educación** y la **formación de activos productivos**.

### **La Educación:**

En este auditorio en particular, compuesto por directivos de fundaciones, empresarios comprometidos con su sociedad y ciudadanos responsables, resulta casi una redundancia hablar sobre la importancia de la educación y su papel estratégico para una sociedad.

Sin embargo, permítanme compartir con ustedes un caso que ilustra de manera clara y contundente los retornos sociales de la inversión social privada en la Educación. Se trata de la reciente evaluación de impacto realizada por la Fundación Promigas que opera en la Costa Caribe colombiana. Esta fundación empresarial, patrocinada por la mayor empresa transportadora y distribuidora de gas natural en Colombia, ha dedicado la mayor parte de sus esfuerzos a lo largo de los últimos diez años a adelantar programas dirigidos mejorar la calidad de la educación básica.

Sus directivas decidieron realizar un ambicioso proyecto de evaluación de impacto de los resultados, para lo cual contrataron una de las mejores firmas de investigación económica en el país. La evaluación contempló dos aspectos: por un lado, una evaluación del impacto en la calidad de la educación a través de la medición de los cambios en los aprendizajes de los niños y, por otro, una valoración del impacto económico de estos programas de calidad sobre los ingresos esperados futuros de los niños. La investigación incluyó la utilización de pruebas validadas de conocimientos y logros escolares en lenguaje y matemática, incluyó alumnos, maestros y padres de familia, así como un panel de escuelas de control con condiciones socioeconómicas similares. Adicionalmente, el programa valoró el impacto de los diversos programas que la Fundación Promigas ha realizado a lo largo del tiempo, de tal forma que se incluyeron escuelas intervenidas a lo largo de los últimos siete años.

Para que se hagan una idea de la complejidad del operativo de evaluación y el análisis posterior de la información, téngase en cuenta que aplicaron pruebas en 80 escuelas a más de 4.344 niños, 80 rectores y 3.338 padres de familia.

La riqueza de los datos extraídos de esta evaluación es muy amplia. Por el momento, me limitaré a compartir con ustedes un par de conclusiones que me resultaron particularmente interesantes: en primer lugar, los programas mostraron que los niños mejoraron sistemática y significativamente sus resultados académicos con relación a los estudiantes de las escuelas del grupo control; estos resultados, además, eran más sólidos a medida que los programas eran más antiguos, lo cual significa que la inversión en educación requiere de un compromiso de largo plazo que transforme las prácticas educativas en las escuelas. En segundo lugar, cuando se calculaba el efecto de estos mejores logros académicos de los alumnos en los programas, en términos de la probabilidad de que mejoraran su permanencia en el sistema educativo y, por lo tanto, en términos de niveles de ingresos personales futuros, se encontraban una rentabilidad superior a 6,7 veces la inversión inicial realizada por la Fundación.

Esta es, desde luego, una prueba fehaciente de cómo programas de Inversión Social Privada en el tema educativo, cuando están bien diseñados y son mantenidos en el largo plazo, producen retornos sociales muy altos y le generan un apreciable valor agregado a la sociedad.

### **La generación de Activos Productivos:**

En el caso de la **inversión social dirigida a programas de formación de activos productivos**, existe multitud de programas y una amplia literatura sobre las virtudes y beneficios derivados de programas de crédito individual y solidario, comercialización de productos, capacitación empresarial y apoyo al espíritu empresarial.

Sin duda, la generación de capacidades en las personas y las comunidades para generar sus propios ingresos de una manera sostenible constituye uno de los ideales de logro para cualquier programa de inversión social adelantado por una fundación o una empresa.

Sistemáticamente, las evaluaciones realizadas a estos programas muestran unos retornos sociales positivos en términos de incrementar los ingresos de las familias, de darle mayor estabilidad laboral a los empleos generados, y de una mejor inserción en sus respectivos mercados.

Adicionalmente, estos programas muestran unos relativamente bajos niveles de cartera morosa, aunque los costos de operación tienden a ser altos y los pequeños empresarios son altamente sensibles a los ciclos económicos.

Muchos menos evaluados, pero sin duda con un impacto importante, son otros retornos generados por este tipo de programas, como por ejemplo, el hecho de generar experiencias de crédito para los pequeños empresarios, para lo cuales este se convierte en el primer tipo de contacto con la institucionalidad formal de la sociedad; otro es el impacto de mejorar las condiciones de ingresos de estos micro negocios sobre la vida familiar, especialmente cuando la empresaria es una mujer: mejoras en las condiciones nutricionales de los hijos, mejora en los indicadores de retención y repetición escolar, etc.

Este tipo de programa ha venido recibiendo un importante respaldo desde algunos organismos multilaterales de financiación. Tal es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha adoptado decididamente el programa “*Oportunidades para la Mayoría*” basado en las experiencias y recomendaciones de estos programas de generación de activos productivos dentro del marco de una economía de mercado. Este programa está basado en el concepto de Negocios con la Base de la Pirámide, desarrollado por el profesor Prahalad, a partir de una constatación obvia y otra menos obvia: la primera, los pobres son muchos y, por definición, tienen muchas necesidades insatisfechas; la segunda, estas necesidades pueden ser atendidas a través del mercado y generar apreciables utilidades a las empresas.

Quisiera mencionar en este caso un ejemplo concreto y exitoso de negocios con la base de la pirámide, que cumple con nuestro criterio de Inversión Social Privada que maximiza los retornos tanto para la comunidad receptora como para los inversionistas. La empresa que suministra la energía eléctrica a la ciudad de Bogotá fue privatizada en 1997 y adquirida por la empresa de capital español ENDESA. La nueva empresa se denominó CODENSA e inició un proceso de modernización y ampliación de su servicio que la ha conducido a tener actualmente más de 2.5 millones de suscriptores, 100% de cobertura, una mejora significativa de la calidad del servicio (menores interrupciones, menos fugas, menos accidentes, menos cartera en mora) y una mejor imagen entre los clientes.

Hace tres años, CODENSA decidió incursionar en un campo nuevo consistente en permitir a sus clientes suscriptores adquirir mediante crédito electrodomésticos básicos para el hogar. A través de un acuerdo con los principales almacenes y marcas del ramo en la ciudad, la empresa ofrecía a sus clientes la posibilidad de adquirir el electrodoméstico que desearan a un precio comercial, con un crédito en condiciones bancarias y el cual era cobrado mensualmente como un cargo adicional en la factura de la energía eléctrica. Tres años después, este programa ha tenido un impacto asombroso: cerca de 400.000 familias, la absoluta mayoría de los estratos 1, 2 y 3 (los más bajos en la clasificación socioeconómica), han adquirido sus electrodomésticos a través de este programa. Para CODENSA este programa ha representado unas apreciables ventas adicionales a las de energía eléctrica, sin contar con los ingresos derivados de una mayor facturación del servicio básico. Para los compradores, la mayoría familias de estratos socioeconómicos bajos, este programa ha representado beneficios: la adquisición de electrodomésticos que les representan una mejora significativa en su nivel de vida (pensemos por ejemplo en la mejora de calidad de vida para un ama de casa que puede contar con una heladera o una lavadora); la opción de llegar a ser sujeto de crédito: la mayoría de los clientes beneficiados no habrían podido acceder a un crédito bancario ordinario.

Este es un ejemplo para analizar y discutir. En el encontramos un caso práctico de negocios con la base de la pirámide, en el cual la empresa encuentra un nicho rentable, y en el que los clientes reciben un servicio que de otra manera sería inalcanzable para ellos.



Dentro de las **capacidades colectivas** me atrevo a afirmar que los dos sectores privilegiados para la inversión social, son la formación de **capacidades comunitarias** y el **desarrollo de capacidades institucionales**.

### **Las capacidades comunitarias:**

Nuestros problemas como sociedades radican no sólo en la carencia de capacidades individuales. No es sólo la falta de educación o la carencia de activos productivos lo que explica nuestros largos ciclos de pobreza y las dificultades estructurales para salir de ella cuando atravesamos períodos de prosperidad. Parte de nuestros problemas sociales más profundos radican en la dificultad que tenemos para actuar constructiva y solidariamente en la solución de problemas comunes. En esencia, se trata de una cierta incapacidad colectiva para actuar como ciudadanos responsables.

El desarrollo de estas capacidades ciudadanas, consistentes en privilegiar el bien público a través del diálogo, la organización cooperativa, la transparencia y el trabajo en alianzas, debería ser un propósito en muchas de nuestros programas de inversión social.

El desarrollo de capacidades ciudadanas, aunque suele ser un proceso de largo plazo y exige una atención sostenida en el tiempo, es una forma de intervención privilegiada cuando queremos trabajar al nivel local y buscamos establecer una relación positiva y sostenible a largo plazo entre una comunidad y una organización empresarial.

Este es el caso del programa de Desarrollo Local adelantado por la Fundación Minetti en las áreas de influencia de las plantas de Cementos Minetti. Según la Memoria Institucional de la Fundación para el año 2006, con este programa se trata de promover el desarrollo social proactivo, participativo y sostenible, para mejorar las condiciones de vida de ciudadanos habitantes de las comunidades vecinas a los centros de producción.

Quisiera destacar de este programa tres aspectos que me parecen fundamentales en términos de la posibilidad de instalar capacidades en las comunidades receptoras: por un lado, este programa enfatiza la creación de espacios de articulación para que diferentes actores públicos, privados, civiles y comunitarios, con sus diferentes lógicas y visiones, trabajen juntos en la búsqueda de objetivos comunes. De esta forma, la comunidad aprende a relacionarse creativa y constructivamente con otros actores. En segundo lugar, a partir del análisis de su propia realidad, la comunidad organizada selecciona sus focos temáticos y de intervención. De esta forma se asegura que los temas sean relevantes y prioritarios. En tercer lugar, el papel de la Fundación Minetti, consistente en un rol de promotor y facilitador ejercido a través de los Comités Operativos Locales, en que no reemplaza a la comunidad, sino que asume un papel participativo y en pie de igualdad. Si se observa detenidamente, estos tres aspectos del programa de Desarrollo Local de Fundación Minetti están dirigidos a instalar en las cinco comunidades intervenidas unas capacidades

que seguramente perdurarán más allá de la duración de la presencia física de la Fundación.

### **Las capacidades institucionales:**

Nuestras sociedades latinoamericanas padecen de un crónico subdesarrollo institucional. En el campo de la gestión, por ejemplo, nuestro sector público suele exhibir unas prácticas y niveles de gestión muy atrasados e inferiores a los que exige nuestra sociedad y a la zaga de las prácticas de gestión que ha adoptado el sector privado.

Esta débil capacidad de gestión, unida a nuestra crónica escasez de recursos, tiene un efecto directo sobre la capacidad del Estado para atender sus obligaciones. Los procesos más simples se convierten en fuente de burocratismo, de corrupción y de ineficiencia, y la víctima más inmediata de esta situación son precisamente los grupos de población más pobres que no cuentan con otras alternativas para satisfacer sus necesidades.

Ilustraré este caso con otro ejemplo de mi país relacionado con la educación. Se trata de nuestra experiencia de Empresarios por la Educación y su rol en mejorar las capacidades institucionales de gestión del sector educativo colombiano.

En Colombia el 8% de los niños y jóvenes no están en la escuela. La mayoría de estos muchachos viven en zonas marginadas urbanas y rurales. Aunque en ocasiones no asisten a la escuela por carencia física de cupos, la razón más frecuente radica en la falta de pertinencia de esa educación o en el costo de oportunidad que para ellos significa la educación versus la posibilidad de vincularse tempranamente al mercado de trabajo.

En esta formulación radica el problema de la educación en Colombia: nuestro problema es menos de cantidad (cobertura) que de calidad (pertinencia). Este hecho además, está comprobado por las pruebas de calidad realizadas por nuestras autoridades educativas y por las pruebas internacionales en que hemos participado: en términos internos las pruebas de lenguaje y matemáticas muestran que nuestros niños en un alto porcentaje no alcanzan los niveles de logro mínimos esperados para su grado. Nuestro sistema educativo no genera una educación transformadora: nuestros niños apenas entienden lo que lee, pero no son capaces de hacer inferencias críticas o análisis de los textos; nuestros niños conocen el algoritmo matemático, pero son incapaces de resolver un problema aplicando este algoritmo. Las pruebas internacionales, por su parte, nos dejan entre los últimos lugares, cuando los países a comparar son países desarrollados, o en un lugar intermedio cuando nos comparamos con el vecindario latinoamericano

Esta limitada calidad de nuestra educación se explica, en parte, por una escasa inversión pública, aunque se debe reconocer que en los últimos 8 años esta situación ha mejorado de manera significativa; pero sobre todo por una muy débil capacidad de gestión del sistema educativo, que ha estado atrapado entre interés político – clientelistas y sindicales. Esta situación ha conducido a altos

niveles de ineficiencia, corrupción e inestabilidad de las políticas educativas (como un simple ejemplo, se puede mencionar que un secretario de educación en Colombia, que es la máxima autoridad regional del sistema educativo, dura en su cargo en promedio 12 meses).

Esta incapacidad de gestión se hace más patente cuando se tiene en cuenta que la Educación es la empresa más grande del país: 9 millones de clientes atendidos diariamente, 300 mil empleados profesionales, 25 mil establecimientos educativos, más de 2 mil 500 millones de dólares anuales de inversión y con la responsabilidad de producir la más importante materia prima para la sociedad colombiana.

Cualquier empresario medianamente avisado se dará cuenta del reto que representa la gestión de una organización de este tamaño y complejidad. Precisamente este reto nos ha llevado en Colombia a crear la Fundación Empresarios por la Educación, que pretende canalizar y coordinar el aporte del empresariado colombiano en beneficio de la educación pública en mi país.

No se trata sólo de canalizar aportes económicos para apoyar algunas escuelas o colegios. En lo que estamos comprometidos es en transferir las prácticas, conocimientos y talentos que los empresarios aplican en sus empresas, al mundo de la educación: por un lado, a las escuelas en la forma de programas de trabajo voluntario a través del cual se trabaja con los directivos docentes en la aplicación de modelos modernos de gestión; a nivel de secretarías de educación mediante la constitución de Consejos Asesores, que apoyan a la autoridad educativa en el diseño, formulación y seguimiento de buenas políticas educativas; a nivel del Ministerio de Educación Nacional asesorando a su equipo técnico en la incorporación de criterios probados de gestión en sus políticas.

De esta forma, uniendo las voluntades, talentos y entusiasmo de más de 390 empresarios en diferentes regiones de Colombia, pretendemos transferir al sector público de la educación unas capacidades institucionales de las cuales carecen. Por eso, cuando un empresario nos pregunta qué puede hacer por lo sociedad o la comunidad en que vive, la mejor respuesta que se nos ocurre es decirle: invierta en educación, pero no invierta sólo dinero, dénos su tiempo, su conocimiento y su capacidad de liderazgo.

Termino esta sección reafirmando la tesis inicial. La manera más afectiva de invertir, en términos de Inversión social es invertir en el desarrollo de capacidades, bien sea en la formación de capacidades individuales, como ilustra la inversión en educación o en la formación de activos para los más pobres, bien sea en la formación de capacidades colectivas, como puede ser la inversión en programas de desarrollo local o la formación de capacidades institucionales. Invertir en capacidades genera valor para la sociedad en su conjunto.

**El impacto de la Inversión Social Privada: cambio de paradigma.**

Cualquiera que sea el sector seleccionado para hacer efectiva la Inversión Social Privada, sea que invirtamos en educación, generación de activos productivos, en la formación de capacidades comunitarias o institucionales, ¿existen tipos o formas de inversión que sean más efectivos que otros? Aparte de haber hablado del **qué**, ¿podemos afirmar algo acerca del **como**?

Mi conclusión con relación a esta pregunta es que la variabilidad en torno a las formas de intervención es casi absoluta. Los factores locales, culturales, ambientales, políticos, normativos y económicos de cada comunidad y sociedad hacen que las formas de resolver los problemas varíen en cada una de ellas. Existe, por supuesto un amplio campo para el aprendizaje, para el intercambio de experiencias, y para la adopción de buenas prácticas. No existe es una formula o receta que permita asegurar el éxito de la inversión social.

Lo que si me atrevo a afirmar es que debemos transformar profundamente nuestro paradigma de intervención social si queremos maximizar los retornos de la inversión social. Los instrumentos para hacer efectiva la inversión social, como el trabajo en alianzas, la conformación de redes, la realización de proyectos pilotos, la constitución de fondos rotatorios, etc., son todos instrumentales y de importancia secundaria, ante la necesidad de transformar el paradigma que orienta nuestra forma de acercarnos, de concebir y de intentar resolver los problemas de las sociedades en que vivimos.

El **paradigma de la filantropía tradicional** se basa ante todo en dar: dar dinero, dar comida, dar servicios. Cuando el acto de solidaridad se basa en dar, se producen dos efectos: en el que recibe se genera dependencia, y en el que da se genera paternalismo. Sea un niño, un adulto, una comunidad o una sociedad, el acto de recibir sin poner nada a cambio es una receta segura para la dependencia y la inmovilidad. Desde el punto de vista del que da, entregar simplemente un cheque bancario y creer que se ha resuelto un problema es una de las manifestaciones más absolutas de paternalismo y de autoritarismo: desde mi superioridad te doy lo que a mí me sobra. Más que solidaridad, en el simple dar suele haber una sombra de egoísmo: doy para que mi conciencia quede tranquila. La consecuencia evidente de este paradigma de la filantropía tradicional es que conduce necesariamente a la inmovilidad: nada cambia, todo sigue igual; año tras año el que da y el que recibe siguen siendo los mismos y la distancia entre ambos no se recorta; año tras año cada quien se siente más instalado en su rol: dar bajo el paradigma tradicional es condenar al pobre a su pobreza.

Propongo que transformemos este paradigma de la filantropía tradicional, por otro paradigma que implique la posibilidad de transformar y de generar capacidades. Llamaría a este el paradigma de la filantropía estratégica.

El **paradigma de la filantropía estratégica** se basa en un concepto completamente diferente: más que dar, de lo que se trata es de participar. Aunque no excluye el acto de dar de lo que se tiene, privilegia el acto de participar con lo que se es. Cuando hay participación, cuando se resuelven los problemas hombro a hombro, aportando cada quien lo que conoce, lo que mejor sabe hacer, se genera en ambas partes dos condiciones esenciales para

el cambio: responsabilidad y compromiso. Ambas partes, la que ayuda y la que es ayudada, asumen la tarea del desarrollo con el compromiso necesario para perseguir las metas propuestas y la responsabilidad para hacerlo con esfuerzo, constancia y disciplina. En esencia, lo que se logra es promover una gestión transformadora de lo social, de tal manera que se logra un cambio efectivo y sostenible. La probabilidad del éxito bajo este paradigma es mayor, pero no necesariamente más fácil: la participación, el compromiso y la responsabilidad exigen mucho mayor esfuerzo en el que ayuda y en el que es ayudado; exige más esfuerzo a ambas partes, pero también los hace más iguales.

Como donantes, como empresarios, como directivos o funcionarios de fundaciones, como funcionarios públicos responsables del diseño de políticas sociales, pensemos si nuestra práctica profesional, si la manera como enfocamos y ejercemos nuestros ejercicios de cooperación, se ajustan a uno u otro paradigma. Miremos objetivamente cuales han sido los casos más exitosos y confirmaremos, casi con absoluta seguridad, que los más exitosos han sido aquellos en los que hemos aplicado el paradigma de la filantropía estratégica: en los que hemos participado activamente y en los que hemos actuado en pie de igualdad con aquellos a quienes queríamos ayudar.

Termino pues mi presentación con una rápida revisión de las tres tesis que he tratado de compartir con ustedes durante estos, aunque largos espero que no eternos, minutos:

La Inversión Social Privada consiste en la destinación voluntaria de recursos privados a la atención de fines públicos; en esta medida es nuestra responsabilidad velar porque esta inversión produzca los mayores retornos en términos de mejorar las condiciones de vida de la población más necesitada.

La Inversión Social Privada tendrá más impacto en la medida en que esté dedicada a la formación de capacidades individuales o colectivas, de tal manera que se genere valor para la sociedad en su conjunto.

La Inversión Social Privada tendrá un verdadero impacto transformador en la medida que se aplique desde un paradigma de filantropía estratégica, en el que prime el sentido de la participación, del compromiso y la responsabilidad.

Para finalizar no me queda más que agradecer la paciencia del auditorio y la amabilidad de la Fundación Minetti y sus directivas al honrarme con esta invitación a celebrar sus primeros 20 años. Larga vida a la Fundación Minetti.