

DOCUMENTO DE REFLEXIÓN DE FORUM 2014: CONVERGENCIA Y ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA

Documento de reflexión para IVCO 2014



Tres mujeres de la Fundación Junkabál en Guatemala muestran sus habilidades culinarias como parte del proyecto USAID de Prevención de la violencia implementado por el CECI y RTI-International. Photo: Michel Huneault, CECI.

Mathieu Bouchard & Emmanuel Raufflet

Un agradecimiento especial a Michel Chaurette y Christina Jenkins, así como a los representantes de las organizaciones miembros del Foro que respondieron a la encuesta web y a la entrevista.



Table of Contents

RESUMEN EJECUTIVO	5
¿Cuál es el impacto de la convergencia y de las colaboraciones intersectoriales sobre las organizaciones internacionales de cooperación voluntaria?	5
Principales conclusiones de este informe:.....	6
A la luz de estas conclusiones, se proponen las siguientes preguntas estratégicas a los miembros del Foro para reflexión y debate:	9
INTRODUCCIÓN.....	10
Prólogo	10
Objetivos, esquema y metodología	11
Perfil de los encuestados	11
SECCIÓN I: EL SURGIMIENTO DE LA CONVERGENCIA.....	13
REVISIÓN DE LA LITERATURA	13
Más allá de las divisiones	13
Un cambio de mentalidad	13
Convergencia y divergencia.....	14
Complementariedad intersectorial.....	14
Colaboración y confrontación.....	15
¿Qué dicen los críticos?	16
Diversas motivaciones que conducen a la RSE	17
ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA	19
Relaciones con los gobiernos	19
Expectativas de los gobiernos y organizaciones supranacionales	20
Motivaciones de las organizaciones de cooperación.....	21
Las motivaciones de las empresas	22
Las motivaciones de los gobiernos.....	23
En tres citas: El surgimiento de la colaboración intersectorial.....	24
SECCIÓN II: PROCESOS DE COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	25
REVISIÓN DE LA LITERATURA	25
Evaluación de los riesgos y del potencial	25
Dinámicas de poder	26
Implementación de la asociación	27
Niveles de colaboración	28
Factores clave de éxito.....	29
Inclusión de las partes interesadas.....	30

ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA	31
Cada vez más colaboraciones	31
Progresión en los niveles de colaboración	32
Colaboraciones multilaterales	33
Diligencia debida y evaluación de riesgos	34
Seguimiento y evaluación	34
Documentación	35
Estructuras de cogobierno	35
Mecanismos de inclusión de las partes interesadas.....	36
Mejores prácticas y factores de éxito	36
Comunicación y relación de confianza	37
Colaboración con industrias controvertidas	38
Dinámicas de poder	38
En tres citas: Los procesos de colaboración intersectorial	39
SECCIÓN III: LOS RESULTADOS DE LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL	40
REVISIÓN DE LA LITERATURA	40
Fuentes de valor resultantes de la colaboración	40
De la marginalidad al público en general	41
Inclusión de las partes interesadas	41
Alianzas multilaterales globales	42
Confrontación y colaboración: costos y beneficios.....	42
ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA	43
Aprendizaje intercultural	43
Voluntariado corporativo	44
Diversificar las fuentes de financiamiento	45
Aumentar los resultados de desarrollo.....	46
En tres citas	
Los resultados de la colaboración intersectorial.....	47
CONCLUSIONES.....	48
CUESTIONES ESTRATÉGICAS	51
1) El voluntariado corporativo para promover el compromiso voluntario internacional.....	51
2) Compartir el aprendizaje intersectorial en la comunidad de la cooperación voluntaria	51
3) El desarrollo a través de mecanismos de mercado	52
AVENIDAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	53
Documentar los resultados de las iniciativas intersectoriales de desarrollo.....	53

Las mejores prácticas de la colaboración intersectorial en el contexto de la cooperación voluntaria internacional	53
ANEXOS.....	54
Anexo 1 –Terminología.....	54
Anexo 2 – Metodología y parámetros de la investigación.....	55
Anexo 3 – Continuum de los niveles de colaboración de Austin & Seitanidi	57
Anexo 4 – Ejemplos de alianzas multilaterales mundiales	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

¿Cuál es el impacto de la convergencia y de las colaboraciones intersectoriales sobre las organizaciones internacionales de cooperación voluntaria?

Para responder a esta pregunta, nuestra investigación se basa en una revisión de la literatura académica, además de una encuesta en la web y un protocolo de entrevista dirigido a las organizaciones miembros del Foro.

Este informe está dividido en 3 secciones:

- Sección I: El surgimiento de la convergencia;
- Sección II: Los procesos de colaboración intersectorial;
- Sección III: Los resultados de la colaboración intersectorial.

El fenómeno de convergencia que, en términos generales, se define como « la alineación de problemáticas, intereses y soluciones a través de los sectores » (Bulloch, 2011), es una importante tendencia actual en el universo del desarrollo internacional. Al menos tres grandes grupos de actores contribuyen a intensificar esta tendencia:

- 1) Los **gobiernos** de todo el mundo se enfrentan a recursos fiscales limitados, a altos niveles de endeudamiento y a demandas sociales que no cesan de aumentar. Frente a estos desafíos, los organismos gubernamentales solicitan la colaboración de empresas privadas y de ONG para abordar las problemáticas sociales.
- 2) Las **empresas** negocian con la presión de los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil para que actúen como ciudadanos corporativos responsables. (Aguilera et al., 2007; Campbell, 2007). En este contexto, las empresas privadas buscan la ayuda de las ONG para establecer y restaurar buenas relaciones con las comunidades locales y las autoridades.
- 3) Los **donantes** esperan mayores resultados de las iniciativas que financian (Schmitz and Mitchell 2009; Lucea 2010); manteniendo la esperanza que las asociaciones intersectoriales, que movilizan las experticias y habilidades complementarias de diversos sectores, crearán sinergias que mejorarán los resultados de desarrollo.

Principales conclusiones de este informe:

TENDENCIAS GENERALES

La encuesta confirma la convergencia en el contexto de las organizaciones de cooperación voluntaria – La encuesta y las entrevistas realizadas a los representantes de las organizaciones miembros del Foro confirman el surgimiento del fenómeno de convergencia y la intensificación de las colaboraciones intersectoriales en el contexto específico de las organizaciones de cooperación voluntaria. Los encuestados han ampliamente observado y vivido en la práctica el incremento del nivel de colaboración entre las organizaciones de cooperación voluntaria y las empresas privadas así como la convergencia de intereses y prácticas que caracterizan a esos sectores. La mayoría de los encuestados desean y esperan que esta tendencia continúe aumentando en los años venideros.

La tendencia se sitúa a nivel de la relación entre las ONG y las empresas privadas – La encuesta demuestra que mientras que las relaciones entre las ONG y los gobiernos existen desde hace tiempo y son, a menudo de naturaleza simbiótica, la convergencia entre las ONG y las empresas privadas es mucho más reciente. Los gobiernos y las instituciones internacionales contribuyen a esta tendencia haciendo una promoción activa de la colaboración entre las ONG y las empresas privadas e implementando políticas que buscan intensificar la convergencia de sus intereses y prácticas en el marco de iniciativas de desarrollo internacional.

PROCESOS Y MECANISMOS

La comunicación y la confianza mutua son esenciales para el éxito de las asociaciones – La comunicación frecuente y el establecimiento de relaciones humanas basadas en la confianza mutua entre los asociados son mencionados, enfática y repetidamente, por casi todos los encuestados como elementos ineludibles para favorecer el éxito a largo plazo de la colaboración con las empresas. A lo largo de toda esta investigación, el logro de transformaciones sociales a través de la movilización y la inclusión de las partes interesadas son presentados como el objetivo final de la colaboración intersectorial. La comunicación y el establecimiento de relaciones humanas basadas en la confianza mutua son el terreno en el cual la colaboración intersectorial crece y se materializa. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer con respecto a la concepción e implementación de estructuras de cogestión, de cogobierno y de coevaluación eficaces, así como la creación de mecanismos realmente inclusivos de integración de las partes interesadas.

Plataformas internacionales de movilización de las partes interesadas para el desarrollo – A nivel mundial, a un nivel cada vez mayor surgen plataformas internacionales y multisectoriales de movilización de las partes interesadas, tales como la Sustainable

Development Solutions Network (Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible) y el Global Compact (Pacto Mundial) de la ONU, la red Connect4Climate promovida por el Banco Mundial, la Red Internacional de Bosques Modelo), o la Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible) (ver Anexo 4 para una breve descripción de estas plataformas internacionales). Las plataformas internacionales de movilización de las partes interesadas contribuyen a promover la sensibilización y a mejorar las prácticas corporativas y los resultados de desarrollo a nivel de las comunidades. Pero estas plataformas internacionales están probablemente en sus primeros balbuceos y las expectativas son grandes en cuanto al potencial de estas plataformas como motores de desarrollo sostenible e incluso para las décadas venideras.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

La colaboración intersectorial ofrece muchas oportunidades de aprendizaje – Los encuestados mencionan varias oportunidades de aprendizaje provenientes de un mayor nivel de colaboración con el sector privado. Aprender el lenguaje de las empresas privadas ofrece numerosas ventajas operacionales y estratégicas a las ONG. Varios de los encuestados mencionan que el aprendizaje intersectorial puede mejorar los resultados de desarrollo mediante la apertura de las organizaciones de cooperación voluntaria a diferentes maneras de pensar y de trabajar, ampliando sus horizontes y familiarizándolas con otros procesos y enfoques organizacionales. A través de la experiencia intersectorial, las organizaciones de voluntariado dominan maneras de planificar, de ejecutar y de medir típicamente asociadas al sector privado y que pueden contribuir a mejorar la eficacia de sus operaciones y de sus procesos de toma de decisiones. Como dice un encuestado: « Las ONG tienen mucho que aprender de las empresas privadas en términos de cultura de gestión eficiente. El tiempo tiene un valor diferente en el sector privado. Una buena gestión de proyectos es una buena gestión de proyectos, no importa en qué sector. » A través de la colaboración intersectorial, las organizaciones aprenden también a respetar el valor y la contribución distintiva de cada sector en la sociedad.

La transformación social a través de la inclusión de las partes interesadas – Las organizaciones miembros del Foro trabajan por el mejoramiento de los mecanismos de inclusión de las partes interesadas para movilizar y dar voz a todos los grupos de interés de una comunidad, especialmente a los segmentos excluidos o marginados. Con este propósito, las organizaciones de cooperación voluntaria colaboran con las instituciones comunitarias tradicionales para llegar a las clientelas vulnerables con el fin de crear amplias coaliciones de intereses para reducir los problemas sociales de manera inclusiva. Mecanismos de inclusión de las partes interesadas tales como los comités consultativos o asambleas públicas utilizando herramientas innovadoras tales como PhotoVoice, se ven cada vez más como vehículos privilegiados para movilizar una diversidad de actores

comunitarios locales con el fin de favorecer el surgimiento de plataformas de cambio social realmente transformadoras. A pesar de esto, las organizaciones de cooperación voluntaria tienen todavía mucho que aprender en lo que respecta a la concepción y la implementación de mecanismos amplios y eficaces de inclusión de las partes interesadas.

Integrar los principios de mercado en los enfoques de desarrollo internacional – Los miembros del Foro hablaron durante sus entrevistas de sus iniciativas para el desarrollo de habilidades para el empleo, para el mejoramiento de los resultados de las cadenas de valor de las empresas para las comunidades, y para estimular las economías locales con el fin de aumentar los ingresos y las oportunidades disponibles. Estas iniciativas son ejemplos de lo que el PNUD (2014) llama el desarrollo de mercado inclusivo. El comercio justo y la inversión de impacto (impact investing), ejemplos de enfoques realmente guiados por el mercado, son un paso más porque intentan cambiar las reglas mismas del mercado a favor de las comunidades. Cada vez más, los esfuerzos de desarrollo son realizados a través de mecanismos de mercado y el cambio social es generado a través de lógicas percibidas tradicionalmente como pertenecientes al sector privado.

EL FUTURO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Un potencial promisorio a explorar – El voluntariado corporativo es ampliamente percibido por los encuestados como un vehículo pragmático y eficaz para aprovechar la experiencia y los recursos del sector privado para mejorar los resultados de las iniciativas de desarrollo. El voluntariado corporativo es pragmático porque se basa en intereses mutuos duraderos y claramente vinculados a los objetivos perseguidos por ambos asociados. Es eficaz porque es extensible, adaptable, reproducible. Por estas razones, el voluntariado corporativo tiene el potencial de convertirse en un motor de desarrollo inclusivo que impulsará la colaboración intersectorial a un nivel superior.

Sin embargo, se necesitan muchos esfuerzos de promoción y educación – Un problema que enfrentan las organizaciones de cooperación voluntaria es que pocos actores públicos y privados tienen consciencia de las oportunidades ofrecidas por el voluntariado corporativo en términos de desarrollo de las capacidades y de las aptitudes para el liderazgo, de movilización de los empleados y de resultados de desarrollo. En consecuencia, las organizaciones de cooperación voluntaria tienen mucha educación y promoción por realizar para dar a conocer el valor real y el fuerte potencial ofrecido por el voluntariado corporativo.

A la luz de estas conclusiones, se proponen las siguientes preguntas estratégicas a los miembros del Foro para reflexión y debate:

- 1) ¿En el marco de la dinámica actual de incremento de las colaboraciones intersectoriales, la expansión del voluntariado corporativo puede estimular el compromiso voluntario internacional, y en caso afirmativo, de qué maneras los miembros del Foro pueden aprovechar esta oportunidad?
- 2) ¿Cómo el Foro puede promover la difusión y el intercambio de conocimientos acerca de las colaboraciones intersectoriales entre sus organizaciones miembros, y qué iniciativas deberían ser emprendidas a este respecto?
- 3) ¿Cómo la integración de lógicas de mercado en los esfuerzos de cooperación voluntaria puede favorecer el logro de mejores resultados de desarrollo y hasta qué punto debería ser llevada a cabo esta integración?

INTRODUCCIÓN

Prólogo

El fenómeno de convergencia que, en términos generales, se define como « la alineación de problemáticas, intereses y soluciones a través de los sectores » (Bulloch, 2011), es una importante tendencia actual en el universo del desarrollo internacional. Al menos tres grandes grupos de actores contribuyen a intensificar esta tendencia:

- 1) Los **gobiernos** de todo el mundo se enfrentan a recursos fiscales limitados, a altos niveles de endeudamiento y a demandas sociales que no cesan de aumentar. Frente a estos desafíos, los organismos gubernamentales solicitan la colaboración de empresas privadas y de ONG para abordar las problemáticas sociales.
- 2) Las **empresas** negocian con la presión de los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil para que actúen como ciudadanos corporativos responsables. (Aguilera et al., 2007; Campbell, 2007). En este contexto, las empresas privadas buscan la ayuda de las ONG para establecer y restaurar buenas relaciones con las comunidades locales y las autoridades.
- 3) Los **donantes** esperan mayores resultados de las iniciativas que financian (Schmitz and Mitchell 2009; Lucea 2010); manteniendo la esperanza que las asociaciones intersectoriales, que movilizan las experticias y habilidades complementarias de diversos sectores, crearán sinergias que mejorarán los resultados de desarrollo

Los actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil comprenden cada vez más claramente que deben colaborar entre sí y converger en sus esfuerzos – saben que es de interés mutuo unir sus esfuerzos para tener éxito juntos. Por otra parte, esta convergencia de mentalidades, sectores y organizaciones está llena de ambigüedades.

Esta convergencia resulta de la transferencia y de la impregnación de las prácticas de estos tres sectores de la sociedad. Las agencias gubernamentales adoptan procedimientos de gestión influenciados por el sector privado; las ONG y las empresas crean diversos tipos híbridos de organización (Pallotta, 2008; Hoffman, 2009) mezclando los objetivos comerciales y sociales (Boyd et al., 2009). Algunas ONG emiten bonos comerciales (Austin et al., 2007) mientras que algunas empresas se involucran en el financiamiento participativo (Ordanini et al., 2011). Muchas ONG realizan actividades comerciales para financiar sus iniciativas sociales, mientras que muchas grandes empresas operan filiales sin fines de lucro para complementar su oferta de servicios, establecen fundaciones para responder a problemas sociales y envían a sus empleados a estancias de voluntariado para mejorar sus aptitudes de liderazgo.

Estas evoluciones en las prácticas ponen en cuestión la profundidad, incluso la existencia, de « la gran brecha » que separa a los sectores. Algunos observadores llegan hasta afirmar que es cada vez más difícil trazar las fronteras precisas entre lo público, lo privado y la sociedad civil en términos de valores, de estructuras de propiedad y de actividades (Crane, 2010). Por otra parte, las ONG asumen aún un papel esencial en la defensa de los intereses de las comunidades y para denunciar los abusos de las empresas y los gobiernos. Las empresas son cada vez más necesarias para crear empleos y riqueza (Austin et al., 2007). Y el rol de los gobiernos para promover el bien público, para diseñar e implementar entornos regulatorios eficaces, sigue siendo fundamental.

En este informe, exploraremos las maneras en que la convergencia intersectorial transforma las relaciones entre las organizaciones de los diferentes sectores, prestando una especial atención al contexto específico de las organizaciones internacionales de cooperación voluntaria miembros del Foro. Observaremos este fenómeno a través de la visión de los investigadores académicos (revisión de la literatura) y aquella de los practicantes de este dominio (análisis de las encuestas y entrevistas).

Objetivos, esquema y metodología

Este documento pretende construir, a la vez, en la teoría sobre la colaboración intersectorial y sobre la práctica de las organizaciones internacionales de cooperación voluntaria. A través de este proceso analítico, este trabajo desea mostrar el contexto general, formular algunos elementos de respuesta y sugerir vías de reflexión y de investigación adicional en relación con la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la convergencia y de las colaboraciones intersectoriales sobre las organizaciones internacionales de cooperación voluntaria?

Este informe está dividido en 3 Secciones:

- Sección I: El surgimiento de la convergencia;
- Sección II: Los procesos de colaboración intersectorial;
- Sección III: Los resultados de la colaboración intersectorial.

Cada sección comienza con una breve revisión de la literatura y continúa con el análisis de los puntos de vista de los practicantes recogidos mediante una encuesta web y entrevistas cualitativas. El anexo 2 detalla la metodología y los principios generales de investigación adoptados en la revisión de la literatura y el análisis de los datos recolectados entre los practicantes a través de las encuestas y entrevistas.

Perfil de los encuestados

La metodología de investigación fue concebida teniendo como objetivo presentar un

panorama representativo de las opiniones y experiencias vividas por los dirigentes y administradores de las organizaciones miembros y miembros asociados del Foro. Gracias a la elevada participación en las encuestas y el protocolo de entrevista, consideramos que los análisis y conclusiones presentados en este informe corresponden ampliamente al objetivo. De las 29 organizaciones miembros y miembros asociados del Foro:

- 20 completaron la encuesta en la web (tasa de respuesta del 69%); y
- 17 participaron en la entrevista cualitativa (tasa de respuesta del 59%).

De las 20 organizaciones que completaron la encuesta web:

- 75% son ONG, 10% son redes y asociados de ONG y 15% son agencias gubernamentales.
- 3 de las organizaciones encuestadas no realizan directamente operaciones de cooperación voluntaria, cumpliendo más bien funciones de supervisión y evaluación de la calidad de los proyectos llevados a cabo por organizaciones de cooperación voluntaria y coordinan la asignación de fondos gubernamentales. Estas organizaciones respondieron a la encuesta teniendo en mente las actividades realizadas por las ONG que ellas supervisan.
- 45% de las organizaciones encuestadas tenían un presupuesto anual para 2013 de 20 millones de dólares US, mientras que 55% tenían presupuestos variados de menos de 20 millones de dólares US.
- 85% de los encuestados envían voluntarios y trabajan en el fortalecimiento de las capacidades locales.
- 65% participan en operaciones relacionadas con la democracia y la gobernabilidad, 60% en las pequeñas empresas y la economía informal, 60% en la agricultura y 55% en el medio ambiente.
- 45% conducen o apoyan actividades de diálogo político.

SECCIÓN I: EL SURGIMIENTO DE LA CONVERGENCIA

La convergencia y la intensificación de las colaboraciones intersectoriales son un tema intensamente discutido entre los académicos universitarios y los practicantes debido a las transformaciones profundas que esta tendencia implica en el universo del desarrollo y en las dinámicas que caracterizan a este sector. En esta primera sección, trataremos de explorar los factores y mecanismos subyacentes al surgimiento de esta tendencia.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Más allá de las divisiones

De enemigos a asociados – Tradicionalmente, las relaciones entre las organizaciones de la sociedad civil y las empresas privadas se enfrentaban a los prejuicios persistentes y a una resistencia mutua a trabajar juntas. Durante décadas, esta cultura de desconfianza intersectorial estaba profundamente enraizada en los discursos de economistas y líderes políticos influyentes. Sin embargo, en los últimos diez años este discurso se transformó drásticamente. Hoy en día, la colaboración intersectorial es ampliamente promovida por las instituciones internacionales, los gobiernos y los profesionales del desarrollo como un catalizador para « enfrentar los desafíos económicos, sociales y medio ambientales cada vez más complejos de nuestra época » (Sachs, 2014).

Un cambio de mentalidad

La prioridad se desplazó de los accionistas a las partes interesadas – Durante décadas, economistas influyentes tales como Frederick Hayek y Milton Friedman promovieron las virtudes de una mínima intervención gubernamental, del individualismo económico y del *laissez-faire*. Según la famosa formulación de Friedman (1970): « La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias » Una respuesta a Hayek y Friedman llegó a principios de los 80 con la Teoría de las partes interesadas, que argumentaba que la empresas debe estar atenta a los intereses de una amplia gama de partes interesadas más allá de los accionistas, incluyendo a los consumidores, los empleados, las comunidades, los gobiernos y el medio ambiente (Freeman, 1984). De repente, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil formaban parte de la solución más bien que del problema. Conceptos como la responsabilidad social de la empresa (RSE), el desarrollo sostenible o el triple balance – financiero, social y medio ambiental (Elkington, 1998) – protagonizaron la escena. Hoy en día, la colaboración intersectorial es percibida como un determinante clave para alcanzar ambiciosos objetivos de desarrollo tales como, la

erradicación de la pobreza extrema, la reducción de las desigualdades entre los países y al interior de las sociedades y la preservación del medio ambiente (ONU, 2014)

Convergencia y divergencia

Convergencia económica – En los años 80, un concepto llamado la convergencia económica (Abramovitz, 1986) se ha hecho popular entre los macroeconomistas. La idea era que los países con un débil nivel inicial de productividad tienen el potencial de aumentar más rápidamente que los países desarrollados y, en consecuencia, alcanzar progresivamente a los países ricos en términos de nivel de vida. Según Kemal Dervis de Brookings Institution, en el transcurso de las dos últimas décadas, el ingreso per cápita en los países emergentes y en desarrollo aumentó tres veces más rápido que en las economías desarrolladas (Dervis, 2012). Sin embargo, el ingreso per cápita en varias regiones del mundo, especialmente en algunas regiones de África, se ha estancado mucho durante este período mientras que ha tenido un progreso espectacular en Corea del Sur, en China y en una buena parte de América Latina. Por otra parte, mientras que la convergencia de los ingresos per cápita entre los países se ha efectivamente producido en algunas regiones del mundo, las desigualdades de ingresos al interior de los países se han también intensificado notablemente en casi todo el mundo. En otras palabras, la convergencia económica entre los países se ha producido paralelamente con la divergencia económica al interior de los países.

Convergencia de los esfuerzos de desarrollo – Actualmente, el término « convergencia » ha vuelto al lenguaje de los investigadores académicos del desarrollo, pero esta vez, con un sentido diferente. Hoy en día, esta convergencia significa « el alineamiento de las problemáticas, de los intereses y de las soluciones a través de los sectores » (Bulloch, 2011). La ONU y muchos otros actores y observadores tienen la esperanza de que las asociaciones intersectoriales a nivel mundial van a estimular el desarrollo en las próximas décadas (SDSN, 2014; Sachs, 2014; Yaziji & Doh, 2009; Kindornay, 2014) y contribuirán a resolver la problemática de la divergencia económica. La convergencia intersectorial es promovida por la ONU como un marco de acción para alcanzar los Objetivos de desarrollo sostenible post-2015.

Complementariedad intersectorial

Interdependencia – Los sectores público, privado y de la sociedad civil asumen funciones complementarias todas ellas esenciales para la creación de sociedades prósperas, inclusivas y sostenibles (Googins & Rochlin 2000). Los gobiernos asumen tareas de recaudación de impuestos y de redistribución de los ingresos, convirtiendo los impuestos en carreteras y transportes públicos, en redes de alcantarillado, en escuelas y hospitales; hacen respetar marcos reglamentarios que protegen la propiedad privada; aseguran la

seguridad pública y proporcionan servicios de emergencia. Las empresas privadas crean riqueza, generan innovación tecnológica, producen bienes de consumo y proporcionan empleo (Wilkinson & Wood, 2012). Las ONG actúan como guardianas para denunciar los abusos de los líderes políticos y de los dirigentes de corporaciones, obligando a cambios de actitudes. Ellas ayudan a las poblaciones excluidas, aportan soluciones a las necesidades no satisfechas de la sociedad (Van Tulder & Kolk, 2007) y estimulan la innovación social (Austin & Reavis, 2002).

Interacción constructiva – Los gobiernos, las empresas y las ONG poseen intereses mutuos profundamente entrelazados. A pesar de esto, Porter y Kramer (2011) hacen notar que « la mayoría de las compañías permanecen bloqueadas en una mentalidad de ‘responsabilidad social’ en donde las problemáticas sociales se sitúan en la periferia y no al centro de sus preocupaciones. » Sostienen que « la solución se encuentra en el principio de valor compartido, lo que implica crear valor económico de manera que este cree a la vez valor para la sociedad contribuyendo a la resolución de las problemáticas y a la satisfacción de las necesidades sociales. Las empresas deben restablecer el vínculo entre el éxito corporativo y el progreso social. » Sin embargo, Porter y Kramer siguen siendo vagos sobre la definición del valor creado y sobre los actores que lo comparten. Las ONG pueden colaborar de muchas maneras con las empresas y las agencias gubernamentales para implementar iniciativas conjuntas que pongan en común sus recursos y sus habilidades distintivas para generar resultados de desarrollo superiores a lo que cada sector podría lograr solo (Waddell, 2011). Como dice Jeff Swartz (2010), PDG de Timberland: « Pueden estar en desacuerdo con sus tácticas (de las ONG) pero ellas a menudo plantean cuestiones que deberían plantearse ustedes mismos. Y si pueden encontrar al menos un objetivo común...habrán encontrado entonces al menos una razón para trabajar juntos, en vez del uno contra el otro. » Por otra parte, las ONG y las empresas tienen un papel que jugar en el proceso legislativo para incitar a los gobiernos a implementar entornos reglamentarios eficaces.

Colaboración y confrontación

Enfoques complementarios – Las ONG tienen una diversidad de objetivos, utilizan una gran variedad de tácticas y se sitúan en diferentes segmentos del continuum confrontación/colaboración (Baur & Schmitz 2012). A un extremo del continuum se sitúan las organizaciones que realizan principalmente actividades de diálogo político. Estas ONG utilizan, a menudo, tácticas de confrontación con el propósito de denunciar las prácticas abusivas adoptadas por empresas o gobiernos y sus consecuencias nefastas para la sociedad o el medio ambiente. El enfoque de diálogo político consiste en movilizar a la opinión pública para obligar a las empresas y a los gobiernos a cambiar sus prácticas. Puede ser problemático para las organizaciones comprometidas con esta lógica de acción, acercarse mucho al sector privado puestos que deben preservar su independencia, su

credibilidad y su capacidad de criticar libremente. Al otro extremo se sitúan principalmente ONG que realizan actividades de prestación de servicios, que optan generalmente por enfoques colaborativos con el fin de movilizar el máximo de recursos públicos y privados para así generar mayores resultados de desarrollo (Berger et al., 2004). Siguiendo esta dualidad de lógicas, podemos comprender por qué Greenpeace, una ONG comprometida en actividades de diálogo político, enfrenta a menudo a empresas de dudoso accionar con « tácticas de guerrilla [de relaciones públicas] extremadamente eficaces » (Swartz, 2010) mientras que Médicos sin Fronteras, una ONG dedicada a la prestación de servicios, busca activamente asociados de todos los sectores para movilizar el máximo de recursos, de experiencias, de habilidades y de mano de obra con el fin de mejorar las condiciones de salud de poblaciones vulnerables (Yaziji & Doh, 2009).

¿Qué dicen los críticos?

El abogado del diablo – Hasta ahora, hemos presentado una visión sobre todo positiva de las colaboraciones intersectoriales. Sin embargo, el fenómeno de convergencia recibe también su parte de críticas. De hecho, las colaboraciones intersectoriales no producen siempre los resultados deseados y pueden aún, a veces, crear nuevos problemas o fracasar en responder adecuadamente a las problemáticas sociales identificadas (Bryson et al., 2006). Debido a su propia naturaleza, las asociaciones intersectoriales conllevan « numerosas fragilidades e incompatibilidades que predisponen, a menudo, a los asociados a la desconfianza, al conflicto y al fracaso prematuro » (Le Ber & Branzei, 2010).

Riesgos de cooptación – Banerjee (2008) concluye que « los discursos de ciudadanía corporativa, de responsabilidad social y de desarrollo sostenible son definidos por intereses comerciales estrechos, que sirven para obstaculizar los intereses de las partes interesadas externas » y « sirven principalmente para legitimar y consolidar el poder de las grandes corporaciones. » En la misma línea de ideas, Edwards (2010) plantea que « nadie quiere morder la mano que lo alimenta o parecer en desfase con respecto a las últimas tendencias de los donantes, » y que en consecuencia « asuntos antiguos y muy importantes arriesgan ser enterrados por el entusiasmo del momento – cuestiones de profundo cambio social, de transformación social, de democracia frente a la plutocracia y de la voluntad de la gente de trabajar juntos sobre problemáticas comunes en tanto que ciudadanos íntegros e iguales y no como clientes y consumidores. »

Conocer bien a sus asociados – Tal como lo mencionábamos anteriormente, las empresas y las organizaciones de desarrollo enfrentan exigencias crecientes en términos de responsabilidad y transparencia. La implementación de políticas de RSE crea en la empresas una necesidad de colaborar con las ONG y las agencias gubernamentales para establecer su imagen de ciudadano corporativo respetable (Baur & Schmitz, 2012). Paralelamente, las ONG sufren

la presión de los donantes para una utilización más eficaz de los recursos asignados y para presentar resultados medibles (Edwards, 2010; Lucea, 2010). En esta búsqueda de eficiencia, parece sensato tanto a las ONG como a las agencias gubernamentales buscar asociados privados para implementar iniciativas sociales y medio ambientales conjuntas. Sin embargo, muchos autores insisten que los asociados deben ser seleccionados con prudencia y sus motivaciones deben ser bien comprendidas de antemano.

Diversas motivaciones que conducen a la RSE

Desde el punto de vista de las empresas, el deseo de colaborar con las ONG entra, a menudo, en el marco de políticas de RSE. La sección a continuación presenta diferentes enfoques y lógicas que pueden explicar el interés de las empresas para aplicar políticas de RSE.

Relaciones públicas – La visibilidad, la imagen de marca y la reputación son, a menudo, mencionadas por las empresas como motivaciones para comprometerse en iniciativas de RSE que implican a asociados intersectoriales. Según Porter y Kramer (2002): « Cada vez más, la filantropía es utilizada por las empresas como una herramienta de relaciones públicas o de publicidad para promover la reputación y la imagen de marca de una empresa por intermedio de marketing vinculado a una causa o por otro tipo de patrocinio de gran visibilidad. » En el mismo sentido, Berger y al. (2004) plantean que las « empresas tienen, a menudo, lo que los administradores de ONG califican de apetito insaciable por la publicidad positiva proveniente de las alianzas, a pesar de sus afirmaciones de que sus alianzas sociales no son esfuerzos de relaciones públicas. » Este deseo de reconocimiento de las empresas no es siempre malo, pero crea indudablemente un incentivo para favorecer los proyectos, los enfoques y los asociados que ofrecen resultados rápidos y visibles; a buscar pequeñas victorias más bien que soluciones a largo plazo.

Gestión de riesgos – Algunas empresas conciben sus inversiones en RSE como una prima de seguros para protegerse contra el riesgo de mala reputación asociándose a ONG que gozan de un capital de simpatía. El problema para la ONG asociada en esta situación es que juega el papel de aseguradora: a cambio de los recursos recibidos la ONG acepta implícitamente que su reputación sea utilizada por la empresa como un escudo para defenderse contra las críticas del público (Yaziji & Doh, 2009).

Inversiones – McWilliams & Siegel (2001) afirman que « los administradores deberían tratar las decisiones con respecto a la RSE como se tratan todas las decisiones de inversiones. » Dicho de otro modo, la RSE debe proporcionar un rendimiento superior sobre la inversión al interior de un breve horizonte temporal. El problema de este concepto es que crea un incentivo para la empresa para buscar iniciativas sociales fáciles, rápidas y financieramente provechosas, dejando a los gobiernos y las ONG con los problemas sociales y medio ambientales más complejos y costosos.

Recursos humanos – Austin & Seitanidi (2012b) enumeran brevemente las ventajas para los empleados de participar en colaboraciones intersectoriales, incluyendo « nuevas o fortalecidas capacidades de gestión, el desarrollo de aptitudes de liderazgo, nuevas oportunidades, nuevos conocimientos técnicos y sectoriales y perspectivas más amplias. » En este contexto, el interés para las empresas está en proporcionar experiencias de desarrollo de las competencias a sus empleados. Es importante señalar que, aparte de estos puntos, la literatura académica tiene poco que decir sobre las ventajas de las colaboraciones intersectoriales a nivel de recursos humanos.

Ventajas estratégicas – Post y Waddock (1995) definen la filantropía estratégica como un don de recursos corporativos hecho de manera que pueda generar un impacto tanto para la empresa como para la comunidad. Si bien, si las iniciativas de RSE buscan crear beneficios sociales, las acciones caritativas de la empresa tienen otros motivos que el altruismo (Campbell & Slack, 2008). Por ejemplo, al apoyar iniciativas que fortalecen la economía local y las habilidades de los trabajadores de una región, la empresa mejora las condiciones del mercado y amplía el número de trabajadores cualificados. Esta noción se refiere a las ventajas competitivas derivadas de la adopción de un enfoque filantrópico estratégico con el fin de mejorar la calidad del entorno de negocios (Porter & Kramer, 2002). Sin embargo, una gran parte de las ventajas a largo plazo de RSE para las compañías, aunque reales, son difícilmente medibles y cuantificables (Barnett, 2007).

CUADRO RESUMEN: DIVERSAS MOTIVACIONES QUE CONDUCEN A LA RSE

<i>Enfoques</i>	<i>Lógica</i>	<i>Implicaciones</i>
Relaciones públicas	Visibilidad, imagen, aceptación y aprobación social	Las pequeñas victorias son preferidas a las soluciones a largo plazo
Gestión de riesgos	Prima de seguro contra los riesgos vinculados a la reputación	La ONG asociada comparte los riesgos vinculados a la reputación
Inversiones	Maximizar el rendimiento y minimizar el horizonte temporal	Prioridad acordada a la rentabilidad más bien que a las necesidades sociales
Recursos humanos	Desarrollar las competencias y el liderazgo de los empleados	Las empresas favorecen el voluntariado a corto plazo
Ventajas estratégicas	Situación ventajosa para la empresa y la comunidad	Requiere la alineación de los intereses de la empresa y de la comunidad

ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA

Exploraremos ahora las perspectivas de las organizaciones miembros del Foro con respecto a los factores subyacentes de la tendencia a la convergencia y a las motivaciones de cada sector para intensificar el nivel de colaboración intersectorial. He aquí algunas observaciones iniciales:

Las colaboraciones intersectoriales en el centro del desarrollo – Los encuestados están casi unánimemente convencidos que las colaboraciones intersectoriales tendrán un rol preponderante para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible post-2015 promovidos por la ONU. 55% de los encuestados están (más bien o totalmente) de acuerdo para afirmar que su organización establece frecuentemente colaboraciones ONG-empresa privada, mientras que un 20% declara que no entablan colaboraciones con las empresas. 35% de las organizaciones encuestadas establecen frecuentemente colaboraciones público-privado-ONG.

Búsqueda de afinidades – La mayoría de los encuestados dicen que su organización está muy dispuesta a colaborar con actores de todos los sectores, aunque muchos parecen más dispuestos a colaborar con organizaciones del mismo sector (90%), con cooperativas (80%) y con PME (70%) que con grandes empresas. En cuanto a la actitud general de su organización hacia las grandes empresas, 60% estima que su organización es colaborativa, 30% dice que es crítica y un 10% afirma que la actitud de su organización tiende a la confrontación.

Relaciones con los gobiernos

La experiencia de trabajar con los gobiernos nacionales – Todas las organizaciones miembros del Foro que han respondido a la encuesta declaran que realizan frecuentes colaboraciones con los gobiernos. Las principales motivaciones de los encuestados para colaborar con el gobierno son, para obtener fondos (80% está totalmente o casi totalmente de acuerdo), ganar influencia política (55%) y aumentar su proyección social (50%). Los encuestados explicaron que las agencias gubernamentales tienen una larga tradición de compromiso con la sociedad civil. Durante décadas, las agencias gubernamentales han mantenido relaciones cercanas, a veces simbióticas, con organizaciones de la sociedad civil. Las mayoría de las ONG bien establecidas reciben un financiamiento básico significativo por parte del gobierno y han recibido este apoyo por largo tiempo. Las ONG son a menudo, concebidas por las agencias gubernamentales como el brazo que implementará sus programas de desarrollo en el terreno. Los gobiernos diseñan programas de financiamiento y proporcionan directivas a las ONG de acuerdo a los resultados estratégicos de desarrollo que persiguen.

Un cambio de contexto de la financiación gubernamental:

- **Menos financiamiento gubernamental** – Los encuestados de las ONG más recientes y más pequeñas, especialmente aquellas basadas en países en desarrollo, han sostenido que reciben menos o ningún financiamiento básico por parte del gobierno y se ven obligadas a depender de los donantes privados, de fuentes internacionales y de la colaboración con compañías privadas para financiar sus actividades.
- **Integración del desarrollo a las relaciones internacionales** – En algunos países, los fondos de ayuda gubernamental se han reducido y han sido vinculados al departamento de relaciones exteriores de su gobierno, lo que tiende a crear un entorno en el cual las ONG compiten unas con otras para obtener fondos gubernamentales, y por asociados privados, en vez de colaborar entre ellas como solía suceder. “Esto ha provocado que nos volvamos hacia dentro para proteger nuestras recetas secretas” dijo uno de los encuestados. En este contexto, muchas de las ONG que envían voluntarios están mirando hacia el sector privado para reducir su dependencia de la financiación gubernamental.

Relaciones de larga data con los gobiernos anfitriones son también muy frecuentes entre las ONG bien establecidas, especialmente en lo que se relaciona con trabajo de cooperación en salud pública y educación. En esta relación de larga data, el nuevo elemento que aparece es que las compañías privadas toman, cada vez más, parte en discusiones que solían incluir solamente a los gobiernos anfitriones y la sociedad civil. Las compañías quieren hoy en día, tener un rol activo en procesos tales como la planificación social y medio ambiental en las comunidades mineras. Aunque una gran parte de la colaboración entre las ONG y los gobiernos anfitriones se basa en relaciones informales, muchas organizaciones ponen por escrito algunos elementos de sus relaciones con los gobiernos anfitriones a través de memorandos de entendimiento para definir los principales objetivos y el alcance de su colaboración.

Expectativas de los gobiernos y organizaciones supranacionales

Las agencias de financiación esperan y empujan a las ONG a asociarse con empresas – Las principales razones expresadas por las organizaciones encuestadas para colaborar con las empresas privadas son, para responder a las expectativas del sector en desarrollo (65% está casi o totalmente de acuerdo), para responder a las expectativas de los financiadores (60%) y para hacer frente a la disminución de la ayuda oficial al desarrollo (45%). Algunos encuestados explicaron que sus gobiernos nacionales y los gobiernos anfitriones están promoviendo fuertemente asociaciones entre el sector privado y la sociedad civil. Esta insistencia gubernamental parece ser una tendencia común en varios países. El mensaje

de convergencia parece ser primero promovido por organizaciones supranacionales (por ejemplo, ONU, FMI, UE) para luego ser escurrido a los gobiernos en donde va a influenciar las prioridades y las política de desarrollo.

Las organizaciones internacionales son a la vez proveedoras de fondos y beneficiarias de fondos – Sin embargo, un encuestado explicó que también esto funciona al revés, puesto que las organizaciones supranacionales financian proyectos de desarrollo pero también son beneficiarias de fondos provenientes de los gobiernos miembros, lo cual las incentiva a alinear su mensaje a las prioridades de sus miembros que las financian. Algunos gobiernos van tan lejos como imponer a la ONG la presencia de un asociado privado oficial como criterio obligatorio de selección para las licitaciones de ayuda gubernamental al desarrollo. EN respuesta a esto, las ONG de desarrollo buscan cada vez más por anticipado asociados privados para ir “de la mano” a encontrar a los financiadores públicos con una propuesta conjunta.

Motivaciones de las organizaciones de cooperación

Más allá del financiamiento: asociarse para acceder a diversos recursos, incluyendo experticia, financiamiento, voluntarios y mayor alcance – Los principales recursos buscados por las organizaciones encuestadas cuando entablan o consideran la posibilidad de entablar colaboraciones con las empresas privadas son, experticia (85% casi o totalmente de acuerdo), financiamiento(70%), voluntarios (65%) y alcance social (60%). No es sorprendente que la búsqueda de fondos aparezca en un nivel tan elevado especialmente en el contexto en que las ONG tratan de diversificar sus fuentes de financiamiento lejos de la dependencia gubernamental en un entorno cada vez más competitivo y con fondos públicos cada vez más escasos.

Acceso a la experticia – Es revelador que la experticia ocupe un lugar más elevado que el financiamiento en las motivaciones para asociarse con compañías privadas. El voluntariado corporativo es especialmente atractivo en este caso, puesto que simultáneamente proporciona a las organizaciones de desarrollo dos recursos muy buscados: Conocimientos y voluntarios. Curiosamente, cuando se preguntó a los encuestados acerca de las oportunidades más promisorias en la perspectiva de asociación con compañías privadas, estos respondieron fortalecimiento de las capacidades para sus asociados (75%) más a menudo que fortalecimiento de las capacidades para sus propias organizaciones (50%), lo que refleja el énfasis de los encuestados en generar resultados para los beneficiarios.

Mayores resultados de desarrollo – El logro de mayor proyección social surge como una razón frecuente para colaborar con las compañías privadas. En apoyo de esto, varios encuestados mencionan que la asociación con compañías privadas ha permitido a la organización acceso a nuevos mercados y redes lo que ha mejorado su visibilidad e

imagen pública. Tomando en cuenta todos los aspectos, la entrega de mayores resultados de desarrollo surge como denominador común entre los recursos más citados. “Sería imposible para nosotros lograr nuestra misión sin la colaboración intersectorial,” afirma uno de los encuestados.

Las motivaciones de las empresas

Recursos humanos – La literatura académica interpreta las motivaciones de las empresas para entrar en asociación con ONG como estando muy vinculadas a la voluntad de mejorar su imagen pública (RSE, aceptabilidad social, etc.) Un encuestado dice: « Las empresas quieren asociarse a ONG que tienen una fuerte imagen de marca y una excelente reputación » Sin embargo, es importante recordar que la literatura académica se refiere a las ONG en general y no explora el contexto específico de las organizaciones de cooperación voluntaria. Es interesante constatar que muchos encuestados perciben las motivaciones relacionadas con recursos humanos como siendo más fuertes que las relacionadas con las relaciones públicas para explicar su deseo de cooperar con las organizaciones de cooperación voluntaria.

El voluntariado corporativo tiene sentido – El voluntariado corporativo es indudablemente el principal vehículo “RH” de las empresas al asociarse con organizaciones de cooperación voluntaria. El voluntariado corporativo es visto cada vez más por las empresas como una herramienta eficaz para proporcionar experiencias de fomento de liderazgo a empleados identificados por tener un gran potencial. Las empresas que participan en voluntariado corporativo lo ven también como una buena manera de recompensar la lealtad y promover el compromiso y retención de los empleados. Un encuestado con una extensa experiencia de voluntariado corporativo declaró: “El voluntariado corporativo está obviamente más ligado a la esencia de la empresa que la programación “de valor compartido” especialmente en lo que se refiera en la retención y contratación del personal.”

Motivos de desarrollo de mercados – El desarrollo de mercado también ha sido descrito por algunos encuestados como una motivación para las empresas privadas. Al colaborar con gobiernos y la sociedad civil para poner en marcha mecanismos que fortalecen las economías locales, las empresas multinacionales invierten en la expansión de su futura base de consumidores. Un fenómeno relacionado, la inversión de impacto (una forma de “capital de riesgo con un giro social”) ha tenido una popularidad creciente en la última década. Algunas empresas multinacionales invierten en proyectos de educación y capacitación vocacional para desarrollar su disponibilidad de candidatos cualificados en los países en desarrollo. Las ONG son también vistas por las empresas como una valiosa fuente de información sobre el mercado en los mercados emergentes y como asociados que vale la pena tener cuando se trata de generar aceptación al entrar en nuevas comunidades.

La sostenibilidad de una asociación se apoya sobre una lógica comercial sólida – En términos de motivaciones de relaciones públicas, los encuestados explican que las empresas, a menudo, quieren que sus asociaciones intersectoriales sean visibles en los países anfitriones en los cuales hacen negocios en lugar de en el país a que pertenecen, con el objetivo de construir su “licencia para operar”. La colaboración con organizaciones de desarrollo puede ayudar a la empresa a entender mejor su cadena de valores y acercarse a sus proveedores del Sur. Pero muchos encuestados consideran que las motivaciones de relaciones públicas no constituyen una base suficiente para una asociación exitosa. “Tiene que haber una especie de interés de negocios, un valor agregado en ambas partes; hacerlo solamente desde un punto de vista filantrópico no funciona” dijo uno de los entrevistados. El creciente interés de las empresas en asociarse con la sociedad civil parece hacerse eco de un debate más amplio acerca de la ciudadanía corporativa, pero es también un interés de las compañías para proporcionar desarrollo de conocimientos y oportunidades de creación de liderazgo a sus empleados, además de crear un mayor sentido de propósito en el trabajo de sus empleados para movilizar y conservar a los mejores talentos.

Las motivaciones de los gobiernos

Resultados tangibles y medibles – Algunos comentarios de entre las entrevistas permiten hacer un retrato aproximativo de las motivaciones de los gobiernos e instituciones supranacionales en la promoción de la colaboración intersectorial. Algunos encuestados explican que los gobiernos y las instituciones supranacionales conciben, a menudo, las ONG como los contratistas encargados de la ejecución de sus iniciativas estratégicas de desarrollo en el terreno. Una encuestada, refiriéndose a su organización dice: “Quieren resultados tangibles, medibles, y esto influencia la manera en que concebimos nuestros proyectos. Al final de un proyecto la ONG debe presentar un panel de control o algo que sintetice el trabajo efectuado en algunas cifras que parezcan bien.» Esta insistencia en obtener resultados cuantificables parece reflejar, a menudo, una lógica de relaciones públicas de parte de los gobiernos, que desean demostrar el progreso efectuado con respecto a sus compromisos internacionales y mejorar su imagen ante sus electores. Los encuestados observan que algunos gobiernos (Alemania, Gran Bretaña y Canadá fueron específicamente mencionados) alientan a sus ciudadanos a participar individualmente en la cooperación voluntaria, que ven como una herramienta para desarrollar las capacidades y competencias de liderazgo. Cuando los voluntarios vuelven al país, estos gobiernos buscan evaluar la manera en que estos ciudadanos se implican en las problemáticas de desarrollo y cómo esta experiencia internacional contribuye a su progreso profesional.

En tres citas: El surgimiento de la colaboración intersectorial

“Las empresas solían tener presupuestos filantrópicos para gastar en varias organizaciones, ahora han cambiado su enfoque. Hoy en día quieren involucrarse en el proyecto. Y esto va a los fundamentos del concepto de colaboración intersectorial: ¿Cómo puedo estar asociado en un proyecto a partir de las fases de diseño e implementación?”

“Esa tendencia hacia la convergencia será aún más fuerte en las nuevas ONG, pero ya la estamos viendo. Los donantes dicen “queremos ver asociaciones público-privadas, queremos ver a las ONG comprometidas con un asociado del sector privado en un nuestro acuerdo de financiamiento.”

“Hay una variedad de desafíos que no pueden ser enfrentados por un solo actor y que reunirán diversos asociados de la industria con diversas ONG y también al sector público, para encontrar la manera en que se podrá hacer frente a estas problemáticas a través de una serie de campos de experticia de diferentes industrias y sectores.”

SECCIÓN II: PROCESOS DE COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

En esta sección exploraremos a través de cuales mecanismos y procesos comienza y se desenvuelve la colaboración intersectorial y cuales son los principios clave a tener en cuenta para que fructifique y pueda ser llevada a las próximas etapas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Evaluación de los riesgos y del potencial

Conocer bien a su asociado – El proceso de planificación de una colaboración intersectorial no comienza con la implementación. Por el contrario, la realización de una evaluación en profundidad de los riesgos y del potencial de una colaboración es esencial antes de comprometerse con un asociado potencial. Más allá del deseo de encontrar asociados, es fundamental que las organizaciones de cooperación inviertan el tiempo y el esfuerzo necesario para seleccionar el buen asociado con el fin de evitar asociaciones de nefastas consecuencias.

La debida diligencia es esencial – El análisis del potencial de un proceso de colaboración debería, antes que nada, comenzar con la premisa ‘no causar daño’. Dicho de otra manera, si una colaboración intersectorial tiene el potencial de hacer más mal que bien, la oportunidad debería ser descartada. Pero responder a esta sencilla pregunta, requiere un serio esfuerzo de evaluación de riesgos y de complementariedad. Es decir realizar un proceso de debida diligencia (Austin & Seitanidi, 2012b). Los administradores no invierten mucho tiempo en esta etapa (Austin, 2000b). Una experiencia insuficiente en relaciones de colaboración puede conducir a sobreestimar los beneficios potenciales y a subestimar la complejidad y los riesgos asociados a nuevas iniciativas de colaboración (Jamali & Keshishian, 2009; Berger et al., 2004), en cuyo caso se hace aún más importante el proceso de debida diligencia. El análisis de complementariedad puede también “incrementar la capacidad de los administradores” para anticipar y evaluar el pleno potencial de la asociación” (Austin & Seitanidi, 2012b).” Además, considerar el impacto potencial a nivel social puede incitar a los asociados potenciales a tomar en cuenta las implicaciones más amplias de sus proyectos y a elaborar caminos que conduzcan a la elaboración de mecanismos inclusivos de gobernabilidad (Crane, 2010).

La evaluación de complementariedad – Berger et al. (2004) proporcionan una lista de criterios a considerar en la evaluación de complementariedad de los asociados

intersectoriales potenciales : los recursos tangibles e intangibles; la gestión de la firma; el personal; el mercado a alcanzar; el producto o la causa; la cultura; el ciclo (por ejemplo, la concordancia de los ciclos de negocios o de los horizontes temporales) y la evaluación de los resultados (por ejemplo: la posibilidad que los asociados puedan entenderse en cuanto a medidas comunes de éxito). La identificación de los intereses comunes a los asociados potenciales en lo que respecta a la resolución de la problemática social considerada es complementaria a la evaluación de complementariedad (Austin & Seitanidi, 2012b), puesto que el análisis de los intereses comunes permite identificar los principales elementos de incompatibilidad que pueden conducir a reconsiderar la relación o a abandonarla totalmente. Le Ber & Branzei (2010a) agregan que el grado en que la problemática considerada está vinculada a los intereses de las organizaciones asociadas determina el potencial de institucionalización del proceso de creación conjunta al interior de las organizaciones asociadas, generando así beneficios más importantes y más a largo plazo para las organizaciones y para los beneficiarios identificados por el proyecto.

Factores clave de éxito – Varios autores enumeran factores clave de éxito (Grey & Stites, 2013; Jamali y al., 2011; Crosby & Bryson, 2010; Jamali & Keshishian, 2009) que se pueden relacionar con los criterios de evaluación de complementariedad desarrollados por Berger y al. (2004) y con la recomendación de evaluar los intereses comunes desarrollada por Austin & Seitanidi's (2012b). La correspondencia entre estos diferentes conceptos hace resaltar la importancia de la evaluación de complementariedad y de la identificación de los intereses comunes para seleccionar sabiamente las oportunidades de asociación que presentan el mayor potencial de éxito; y por el contrario, para determinar bien aquellas oportunidades que deberían ser rechazadas porque conllevan más riesgos que beneficios potenciales. Según Berger et al. (2004), varios problemas encontrados en las asociaciones pueden predecirse antes del comienzo de la asociación, incluyendo diferentes formas de desacuerdo; una mala repartición de los costos y de las ventajas, un desequilibrio de poder, una falta de complementariedad en las experticias, los recursos y la toma de decisiones, un desajuste entre los horizontes temporales y una desconfianza mutua,

Dinámicas de poder

El tamaño importa – Es interesante señalar que el desequilibrio de poder es mencionado por Berger y al. (2004) como un problema que se puede predecir, pero no forma parte de su lista de criterios de evaluación de complementariedad. De hecho, un desequilibrio de poder puede presentar riesgos importantes para el asociado más débil (Le Ber & Branzei, 2010; Seitanidi & Ryan, 2007), entre ellos el riesgo de ver la relación instrumentalizada en beneficio del asociado más fuerte (Banerjee, 2008; Baur & Schmitz, 2012). Una tal instrumentalización puede servirle al asociado dominante para aumentar su visibilidad y mejorar su imagen pública en desmedro del asociado dominado. (Rodinelli & London, 2003).

La confianza entre asociados – El asociado situado en el lado vulnerable de una relación de « dependencia asimétrica » (Lui & Ngo, 2005) corre el riesgo de ser influenciado o manipulado y puede buscar proteger sus intereses proyectando una apariencia de colaboración mientras que en realidad trata de evitar las demandas de su asociado. Este tipo de dinámica de poder es mutuamente nefasta puesto que ambos asociados malgastan esfuerzos y recursos en una relación en la que el nivel de confianza mutua es insuficiente para que la iniciativa conjunta pueda generar los resultados esperados, lo que puede perjudicar aún más la reputación de los asociados. Rondinelli & London (2003) elaboran sobre la importancia de la implicación de los altos ejecutivos con muchos años de experiencia en las organizaciones asociadas para asumir el rol de líderes que conducirán la necesaria debida diligencia y establecerán las bases de la relación por construir.

Implementación de la asociación

Etapas de la implementación – Una vez completada la debida diligencia y que esta ha llegado a conclusiones favorables, la concepción y la implementación de la asociación puede ser definida como un proceso progresivo de formalización (o de institucionalización). Googins & Rochlin (2000) enumeran las siguientes « etapas críticas »: Definir objetivos claros, Obtener el compromiso de los altos ejecutivos, Comunicar regularmente, Definir claramente los líderes a cargo de la asociación, Establecer un compromiso mutuo con respecto a los recursos compartidos, Evaluar el progreso y los resultados

El proceso de institucionalización – En las primeras etapas de la asociación, las medidas de gobernabilidad basadas en la confianza tienen una importancia primordial en la implementación de dinámicas informales de control (Rivera-Santos & Rufin, 2010). Estas medidas incluyen la adaptación a las diferencias culturales; la movilización de los empleados por un liderazgo carismático (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008); el respeto mutuo, la apertura a los demás y la crítica constructiva (Austin, 2000a); el intercambio de informaciones y de conocimientos y la gestión de conflictos (Seitanidi, 2010). Paralelamente, algunas medidas de institucionalización más formales deberían ser emprendidas pronto en el proceso de implementación de la asociación, como la redacción de un protocolo de acuerdo (Seitanidi & Crane, 2009); la definición de estructuras organizacionales (Berger et al., 2004); y la elaboración de mecanismos de cogestión (Seitanidi & Crane, 2009). Seitanidi & Crane (2009) estiman que una « asociación ha llegado a la institucionalización cuando sus estructuras, procesos y programas son aceptados por las organizaciones asociadas. El proceso de institucionalización debería ser conducido de manera que se creen mecanismos de toma de decisiones y de regulación aceptados por los asociados con el fin de equilibrar las dinámicas de poder entre los asociados » (Seitanidi & Ryan, 2007). La creación de mecanismos que permitan a las múltiples partes interesadas (internas y externas) expresar sus inquietudes y sus desacuerdos puede facilitar la responsabilidad y

la rendición de cuentas (Utting, 2005) así como la aceptación social de la asociación y de sus objetivos.

Niveles de colaboración

De la filantropía a la transformación social – En esta sección presentamos una breve síntesis de un modelo desarrollado por Austin & Seitanidi (2012a – ver Anexo 3 para más detalles acerca de este modelo) compuesto por cuatro niveles de colaboración entre las ONG y las empresas privadas. Hemos decidido utilizar este modelo porque es simple y al mismo tiempo completo y explicativo; además de ser ampliamente aceptado y utilizado en la literatura académica especializada. Los cuatro niveles de colaboración sintetizados aquí representan la naturaleza general de las relaciones y el nivel de compromiso de los asociados. Estos cuatro niveles pueden ser también comprendidos como componentes de un proceso dinámico de integración de los asociados y de las partes interesadas en un proyecto de colaboración (por ejemplo: un proceso evolutivo de institucionalización) Aunque la intención de los autores es de caracterizar las relaciones de las ONG y las empresas, extendemos aquí este modelo a las relaciones entre todo tipo de organizaciones de desarrollo (por ejemplo: todos los miembros del Foro) con las empresas privadas, en función de las necesidades de esta reflexión.

- **Filantrópica:** Relación en la cual la transferencia de recursos es unilateral, a partir de la empresa y en dirección de la organización de desarrollo. La naturaleza de los recursos transferidos es, a menudo, principalmente financiera. La interacción organizacional es habitualmente muy limitada.
- **Transaccional:** Relación que implica una transferencia de recursos bilateral. Hay un intercambio explícito de recursos y una creación de valor recíproco. La naturaleza de los recursos desplegados en el marco de la colaboración es, a menudo, muy especializada. El proceso de creación conjunta de valor requiere la implicación activa de ambas organizaciones y supone un cierto nivel de complementariedad organizacional.
- **Integrativa:** La transferencia de recursos es bilateral. Las misiones, valores y estrategias de los asociados evolucionan en relación con la profundización de su interacción organizacional y de la confianza que los une. Los asociados utilizan más de sus activos clave y de sus competencias centrales y combinan sus recursos durante sus frecuentes interacciones. Los asociados están unidos por sus objetivos comunes de mejoramiento de las condiciones sociales y consideran que su colaboración contribuye significativamente al éxito de ambos asociados.
- **Transformacional:** La transferencia de recursos es multilateral e incluye las partes interesadas del proyecto social perseguido. Los asociados comparten una

determinación común de promover un proceso de innovación social en el cual los beneficiarios tienen un activo rol. La colaboración evoluciona y constituye una « plataforma de cambio social » que moviliza a una coalición de partes interesadas hacia el logro de objetivos compartidos de mejoramiento de las condiciones sociales.

Los niveles filantrópico y transaccional de colaboración implican un bajo nivel de compromiso de las organizaciones implicadas. Estos niveles de colaboración no implican adaptación organizacional significativa y pueden, a menudo, ser emprendidos de manera oportunista, en un horizonte temporal de corto plazo, como medida reactiva de la parte de la empresa para atenuar un problema de imagen, o por la ONG para obtener recursos adicionales si necesarios.

El nivel integrativo de colaboración implica para los asociados una evolución más significativa de sus misiones, valores, modalidades operacionales y objetivos estratégicos. Las motivaciones que los han llevado a la colaboración están ligadas más directamente al objetivo social buscado por el asociado. En consecuencia, una parte significativa del valor creado conjuntamente puede ser aprovechada por los beneficiarios más bien que por las asociaciones.

El nivel transformacional de colaboración es percibido por Austin & Seitanidi (2012a) como más bien una construcción teórica. Nuevas formas de interacción organizacional se llevan a cabo en las cuales los asociados son partícipes de un movimiento social más amplio, que une a una red de partes interesadas. Podríamos decir que los asociados se convierten en los iniciadores de un movimiento más amplio que sus fundadores y que toma un impulso propio. Las alianzas entre múltiples partes a nivel mundial descritas en el Anexo 4 pueden ser consideradas como aproximaciones empíricas de este concepto.

Factores clave de éxito

Factores de éxito, intereses comunes y valor compartido – Jamali & Keshishian (2009) enumeran los siguientes factores de éxito de las colaboraciones intersectoriales: dependencia con respecto a los recursos, simetría del compromiso, objetivos comunes, comunicación fluida, convergencia de las culturas de trabajo, excelencia individual, inversión mutua, integración, institucionalización, integridad. La presencia de estos factores de éxito puede crear un contexto que hace posible que la relación alcance niveles más avanzados de colaboración (tales como definidos por Austin & Seitanidi) y permite el surgimiento de nuevos tipos de valor creados conjuntamente (o valor compartido según los términos de Porter & Kramer, 2006, 2011).

Se puede trazar un paralelo entre los factores de éxito de Jamali & Keshishian's (2009), los intereses mutuos de Austin & Seitanidi's (2012a) y el valor compartido de Porter & Kramer

(2006, 2011). De hecho, al observar cada uno de los factores de éxito bajo el prisma de los intereses mutuos se puede constatar hasta qué punto la comprensión por parte de los líderes de las organizaciones asociadas de sus intereses recíprocos suscita un compromiso mutuo en la relación. Sin embargo, según Porter & Kramer (2011): « esta constatación requiere que los líderes y los administradores desarrollen nuevas competencias y conocimientos, tales como una apreciación más profunda de las necesidades sociales, una mejor comprensión de las bases reales de la productividad de una empresa y una capacidad de colaborar más allá de la frontera entre la empresa privada y la organización sin fines de lucro. Y los gobiernos deben aprender a implantar marcos reglamentarios que permiten la creación de valor compartido en lugar de limitarlo. »

Inclusión de las partes interesadas

Permitir que todos puedan expresarse – Para que una iniciativa de colaboración alcance su pleno potencial, los asociados deben considerar en su conjunto la red de partes interesadas que gravitan alrededor de una problemática en vez de limitar sus consideraciones a las partes interesadas relacionadas directamente con sus organizaciones respectivas (Selsky & Parker, 2010; Polonsky, 2001). La invitación de las partes interesadas externas a tomar parte en los trabajos es la base de los mecanismos de inclusión puesto que permite a todas las partes expresarse, incluyendo las voces disidentes o críticas (Pinske & Kolk, 2012). De hecho, los grupos de posiciones más críticas pueden tener perspectivas que valen la pena de ser escuchadas. La inclusión de las partes interesadas da acceso a una más amplia gama de opiniones, de ideas, de recursos y permite comprender mejor las necesidades de segmentos de la población a menudo excluidos y aislados. Los enfoques de inclusión y las acciones que buscan construir redes comunitarias tienen el potencial de movilizar fuerzas sociales externas, incrementar la aceptación social y la visibilidad de las iniciativas emprendidas en las comunidades en donde se realizan y pueden contribuir a apoyar el desarrollo de movimientos colectivos de innovación social.

Atenuación de las fronteras intersectoriales – Los enfoques de inclusión de las partes interesadas reconocen la importancia crítica de la participación comunitaria para favorecer el mejoramiento general de las condiciones de vida (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009) y contribuyen al desarrollo de una cultura colectiva de responsabilidad y rendición de cuentas. La responsabilidad social en un sentido más amplio se manifestaría en el marco de iniciativas multisectoriales en las cuales una empresa se percibiría como una parte interesada entre otras y no como el centro de mando de una red de partes interesadas (Crane, Palazzo et al., 2014). Esta visión de las partes interesadas se hace eco del concepto de ‘plataforma social’ desarrollado por Selsky & Parker’s (2005), según el cual un sector (público, privado, sociedad civil), o una coalición de actores, puede « substituir a otro si el sector natural falla en proporcionar el producto esperado. » Este mecanismo de

substitución participa de una dinámica de atenuación de las fronteras intersectoriales por la cual los límites entre lo público, lo privado y la sociedad civil se superponen y se son cada vez más porosos. (Crane, 2010). Es decir que los intereses respectivos y las modalidades operacionales de los sectores tradicionales están en convergencia (Austin, Gutiérrez, Ogliastri, & Reficco, 2007).

ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA

Organizaciones con diversos niveles de experiencia con el sector privado – En la actualidad todas las organizaciones encuestadas dicen estar participando en colaboraciones Gobierno-ONG (ya sea como ONG o como agencia gubernamental). 50% de las organizaciones están implicadas en 1 a 9 colaboraciones con empresas, 30% están implicadas en 10 colaboraciones o más, mientras que 20% no están actualmente implicadas en ninguna colaboración activa con las empresas. Entre los encuestados que poseen una experiencia de colaboración con el sector privado, 31% declaran que participan principalmente en relaciones que implican una transferencia de recursos unilateral, 38% están a menudo implicados en colaboraciones con transferencia bilateral de recursos y 31% en colaboraciones con transferencias multilaterales de recursos implicando varios asociados intersectoriales. Podemos entonces constatar que el nivel de experiencia en la colaboración con el sector privado varía grandemente de un encuestado a otro.

Naturaleza de los recursos transferidos y de los asociados – Es interesante observar que 31% de las organizaciones encuestadas que poseen experiencia anterior con el sector privado afirman que proporcionan más recursos que los que reciben de sus asociados, 13% estiman recibir más recursos que los que proporcionan y 56% consideran que proporcionan y reciben un volumen comparable de recursos. Los recursos recibidos, más a menudo, de sus asociados son, el financiamiento (81%), la experticia (81%), la tecnología (50%) y los voluntarios (44%). Las industrias de donde provienen más frecuentemente sus asociados son, las tecnologías de la información (56%), la agricultura, las comunicaciones, los servicios financieros, la producción y distribución alimentaria y consultoría en gestión (todos 44%). 19% dicen colaborar con empresas de extracción, de comercio al por menor, de ventas y de marketing, y solamente 6% con empresas farmacéuticas y de transporte.

Cada vez más colaboraciones

Los encuestados desean más colaboraciones – Entre las organizaciones encuestadas que han colaborado con el sector privado en el pasado, 94% desean incrementar el volumen de colaboraciones en las cuales están implicadas mientras que 6% desean mantener un nivel de colaboración similar. Por otro lado, cada una de las cuatro organizaciones encuestadas

que no participan actualmente en colaboraciones con empresas desea hacerlo en el futuro. La encuesta y las entrevistas confirman la presencia de una fuerte tendencia entre los practicantes del desarrollo a aumentar sus colaboraciones con las empresas con el fin de incrementar los resultados de desarrollo. Mientras que siguen siendo escépticos con respecto a sus motivaciones intrínsecas y críticos con respecto al comportamiento de algunas empresas, varios encuestados ven un gran potencial en la colaboración con el sector privado y creen que ésta puede ser bien hecha.

Diversos grados de experiencia – Una gran mayoría de los encuestados quieren colaborar con el sector privado o aumentar su nivel de participación en este tipo de colaboraciones. Sin embargo, las organizaciones tienen diversos niveles de experiencia con respecto a esto. Algunas organizaciones encuestadas están en el proceso de exploración preliminar y estiman que no tienen suficientes conocimientos para comenzar en este momento, mientras que otras tienen actualmente centenas de asociados privados y administran relaciones complejas, profundamente integradas, que se extienden en un horizonte a largo plazo y que implican estructuras de cogobierno formales y mecanismos elaborados de inclusión de las partes interesadas. Otras, en cambio, poseen algún nivel de experiencia pero sienten que les falta mucho que aprender.

La experiencia necesita tiempo para construir – Una idea que surge claramente de las entrevistas es que la habilidad y la confianza de las organizaciones de desarrollo para progresar en los niveles de colaboración están directamente relacionadas a su grado de experiencia con las colaboraciones y asociaciones y que construir esta experiencia necesita tiempo. Se necesita tiempo para construir conocimientos y habilidades y para crear un lazo de confianza sólido. Aunque no teníamos datos que apoyen esta hipótesis, lo contrario es también cierto: las empresas necesitan también tiempo para aprender a colaborar con las ONG. Parece razonable creer que el número de colaboraciones y la profundidad de las colaboraciones entre las organizaciones de desarrollo y las empresas seguirán creciendo en los años venideros.

Progresión en los niveles de colaboración

Los cuatro niveles de colaboración – Implicarse en la colaboración intersectorial es un proceso gradual de aprendizaje en el cual las organizaciones de desarrollo comienzan generalmente por colaboraciones que implican transferencia de recursos unidireccionales (*filantrópica*) y bidireccionales implicando un débil nivel de compromiso (*transaccional*). Con el tiempo y cuando los asociados adquieren experiencia, conocimientos, comprensión y confianza en ellos y en sus asociados, progresan en dirección del nivel de colaboración *integradora*, en el cual el horizonte temporal y el alcance de la colaboración demuestran un compromiso más estratégico por parte de los asociados. A este nivel, algunos encuestados

comienzan a hablar de asociación más bien que de colaboración. En el nivel integrador, los asociados formalizan las estructuras de cogobierno, de seguimiento y evaluación conjuntos. Según el modelo de Austin & Seitanidi (2012a), la etapa siguiente de colaboración es el nivel *transformacional*, que implica la creación de una ‘plataforma de cambio social’ constituida por una coalición inclusiva de partes interesadas. En la práctica, sin embargo, ningún encuestado estima que su organización haya llegado plenamente a este nivel en alguna de sus colaboraciones. Por otro lado, algunas ONG de gran tamaño y establecidas hace tiempo describen la utilización de mecanismos muy elaborados de inclusión de las partes interesadas para crear amplias coaliciones de actores, extender la representatividad de sus iniciativas y dar la oportunidad a todos de expresarse, lo que constituye ciertamente un prerequisite para el surgimiento de una plataforma de cambio social.

Las pequeñas ONG tienen dificultades para encontrar asociados – Los encuestados representantes de ONG más jóvenes y menos experimentadas explican que tienen dificultades para encontrar contrapartidas privadas interesadas en colaborar con ellos, por causa de su bajo nivel de conocimientos y de experiencias de colaboración, de su imagen pública poco desarrollada y de sus recursos humanos restringidos. Sin embargo, ellos explican que su pequeño tamaño los hace más ágiles, más concentrados en su misión y más emprendedores. Pero en la práctica estas fuerzas distintivas no son tomadas debidamente en cuenta. Las pequeñas ONG basadas en países en desarrollo tienen dificultades particulares para encontrar asociados interesados puesto que las grandes empresas que operan en sus países tienen su sede social en Londres, New York, Tokio o Melbourne, y es en este lugar que se sitúa el presupuesto RSE. Estas jóvenes ONG expresan la necesidad de aprender de organizaciones más experimentadas. Y estas jóvenes ONG insisten que ellas también tienen cosas para compartir.

Colaboraciones multilaterales

El triángulo público-privado-ONG – Las entrevistas demuestran que las asociaciones con grandes empresas incluyen a menudo los gobiernos anfitriones con un rol de regulación y de supervisión, creando así una dinámica de colaboración multilateral. Un ejemplo representativo fue discutido con respecto a la industria extractiva. En este contexto, algunas ONG actúan como intermediarios para facilitar un buen alineamiento de las actividades realizadas por las empresas con las necesidades e intereses de las comunidades locales. Paralelamente, la ONG aconseja al gobierno anfitrión acerca de la implementación de un marco reglamentario justo y eficaz con el fin de crear una situación ganadora para la comunidad y la empresa. Otro ejemplo típico es el de las asociaciones con las universidades, colegios y escuelas de formación profesional. Estas relaciones implican frecuentemente al gobierno anfitrión que supervisa y reglamenta el sistema de educación y en las cuales la ONG actúa como intermediario y facilitador en las relaciones entre las instituciones de

educación, el gobierno local y la comunidad.

Diligencia debida y evaluación de riesgos

La mayoría realiza una diligencia debida – 88% de las organizaciones encuestadas que han colaborado en el pasado declaran que conducen sistemáticamente un proceso formal de diligencia debida antes de comprometerse a colaborar con una empresa, mientras que una organización declaró que lo hace algunas veces, y otra dijo no llevar a cabo una diligencia formal. Los encuestados afirman que adaptan el formato y la profundidad del proceso de diligencia en función del alcance y del horizonte temporal de la colaboración. Los criterios más importantes para seleccionar un asociado del sector privado son un dossier legal y ético (85%), la complementariedad de culturas y de valores (85%) y los recursos de que dispone el asociado (75%).

Los riesgos de la asociación – Las cuestiones percibidas como las más problemáticas en la perspectiva de colaborar con una empresa son el riesgo de reputación (65%) y de la divergencia de intereses (65%). Una entrevistada explica que el proceso de diligencia debida realizado por su organización se concentra principalmente en la evaluación de riesgos: “¿Cuáles son estos riesgos, son manejables, y está dispuesta nuestra organización a asumir esos riesgos?” Otro encuestado precisa que « la diligencia debida es una foto instantánea que no refleja las tendencias positivas o negativas en curso en la industria o al interior de la compañía. Estas herramientas o procesos no se substituyen al buen juicio sobre la organización considerada para establecer una asociación. » Otros riesgos mencionados son el riesgo de que partan líderes clave para la asociación, el riesgo que el asociado abandone el proyecto y que la organización de desarrollo no pueda asumir sola los compromisos adquiridos, y el riesgo que el proyecto esté más alineado con la búsqueda de financiamiento en lugar de las necesidades de la comunidad.

Seguimiento y evaluación

Un seguimiento regular como garantía de éxito – Reflexionando sobre su experiencia personal un encuestado explica: « Para asegurar el éxito de un proyecto, es primordial asegurar un seguimiento regular. Tenemos reuniones periódicas con todos los actores alrededor de la mesa y seguimos constantemente el progreso compartiendo la información a lo largo de todo el proyecto. Realizamos también encuestas y evaluaciones al fin del proyecto. » Otro encuestado dice: « Elaborar juntos un plan sobre un período de varios años en el cual hay objetivos claramente definidos a lo largo de todo el camino y que son evaluados colectivamente, esa es la manera de proceder. Tenemos evaluaciones de nuestro rendimiento en estas asociaciones y evaluaciones del rendimiento de nuestros voluntarios basados en las retroacciones obtenidas de nuestras organizaciones asociadas y de terceros

establecidos en los países en que operamos. Tenemos un proceso anual de planificación y un ciclo de presentación de informes periódicos en los cuales se evalúa la progresión. De manera más formal, llevamos a cabo cada 5 años la elaboración y programación de nuestros programas de cooperación voluntaria. Y hay, generalmente, evaluaciones impuestas por los donantes para los cuales trabajamos, lo que estimulamos y apoyamos activamente por la retroacción que nos da y por el aprendizaje que obtenemos. »

Documentación

Los documentos no reemplazan las buenas relaciones – Las organizaciones encuestadas utilizan protocolos de acuerdo para formalizar por escrito los compromisos recíprocos asumidos con los asociados del sector privado y con los gobiernos nacionales y anfitriones. Cuando trabajan con asociados del país en que están basadas, las organizaciones de cooperación voluntaria parecen producir documentos formales más detallados, que implican potencialmente obligaciones legales más claras que en muchos países anfitriones. Sin embargo, una encuestada aclara: « En las relaciones con el sector privado, no podemos garantizar que podremos proporcionar un voluntario y ellos tampoco lo pueden garantizar. Entonces hay buenas razones de ambos lados para evitar documentos que impliquen compromisos legales. » Otro encuestado agrega: « Firmamos protocolos de acuerdo, pero no sé hasta qué punto estos documentos implican compromiso legales claros. Y, a fin de cuentas, quizás no es tan importante porque colaboramos con asociados en que confiamos y tratamos de resolver los problemas cuando se presentan. Los acuerdos formales no reemplazan la comprensión mutua ni las relaciones humanas entre asociados, que son absolutamente fundamentales. »

Estructuras de cogobierno

Formalización a nivel de integración – Los elementos de cogestión más comunes de los encuestados son la evaluación conjunta de los resultados (75%), la gestión conjunta del proyecto (63%) y el seguimiento común del progreso de los proyectos (50%). Una encuestada explica: « La entidad que obtiene el financiamiento de una propuesta asume generalmente la dirección de la entrega del proyecto. En una situación en que la empresa recibe el financiamiento y asume la dirección del proyecto, la empresa asociada está, a veces, menos dispuesta a implementar mecanismos de inclusión de las partes interesadas y puede querer hacer las cosas a su modo. » Sin embargo, las entrevistas demuestran que la mayoría de las estructuras formales de cogobierno tales como los comités de dirección conjunta se establecen a nivel de integración. Una encuestada representante de una organización muy experimentada en colaboración explica : « En los proyectos que hemos administrado con las empresas, hemos puesto en marcha estructuras de codirección, comités de gobernabilidad y hay, por lo menos cada 6 meses encuentros formales de

ambas organizaciones; entonces, hay puentes oficiales entre las organizaciones asociadas. En algunos casos, era incluso la empresa que administraba el presupuesto, mientras que en otros proyectos nosotros estábamos a cargo del proyecto. Nuestro vicepresidente de finanzas y el de la empresa asociada están en contacto regular para asegurarse que los fondos están bien administrados. »

Mecanismos de inclusión de las partes interesadas

Permitir que todas las voces puedan expresarse – En las colaboraciones que han alcanzado un elevado nivel de integración, las organizaciones de cooperación voluntaria se esfuerzan para poner en marcha mecanismos de inclusión de las partes interesadas que hacen posible construir coaliciones de intereses en torno a problemáticas de desarrollo (es decir plataformas de cambio social). Un entrevistado declara: « Llevamos a cabo consultas en las comunidades rurales o urbanas y con la sociedad civil antes de implementar un proyecto y una vez que el proyecto está en marcha, damos voz a los usuarios. » Otro entrevistado abunda: « Tratamos de utilizar los mecanismos comunitarios existentes lo más posible, luego trabajamos con las comunidades para volverlas más inclusivas que lo que eran tradicionalmente. Esto se hace a menudo por intermedio de actividades particulares. Una de nuestras favoritas es PhotoVoice. Evidentemente ayuda el hecho que estemos presentes desde hace tiempo en los países en que trabajamos: nuestra experiencia bien arraigada en las comunidades nos permite hacer esto mucho más fácilmente. Creo que las herramientas y técnicas que utilizamos podrían ser compartidas con otros. » Una encuestada agrega: « Hacemos también eso en países en los cuales no tenemos oficina permanente. En estas situaciones, trabajamos con organizaciones locales bien establecidas que tienen una rica experiencia y una fuerte presencia en la comunidad y nos basamos en sus opiniones » Sin embargo una encuestada explica que hay, a veces, obstáculos para la implementación de mecanismos de inclusión: « Esa es la situación ideal. En realidad el equilibrio de poder puede, a veces, obstaculizar consultas más amplias. Y, a veces, cuando se trabaja con un asociado que tiene mucho poder, estas opiniones no son escuchadas, no son tomadas en cuenta. Y a veces, desgraciadamente, se invierte poco esfuerzo realmente para obtener esas opiniones. »

Mejores prácticas y factores de éxito

Los intereses mutuos son fundamentales – Un mensaje común que recibimos de la mayoría de los entrevistados se refiere a la importancia central de seleccionar asociados con los cuales existe una base firme y duradera de intereses mutuos. En palabras de un encuestado: « Tenemos que tener intereses comunes con nuestros asociados y debemos comprender bien nuestros intereses mutuos. » Otro agrega: « Hay que ser lo más claro posible acerca de lo que queremos hacer juntos y de qué manera cada asociado va a beneficiarse con la

asociación. » Muchos explican que la construcción de una asociación sólida toma tiempo, requiere mucha transparencia, una comunicación frecuente, y que es importante « respetar las competencias distintivas de cada uno. » Las entrevistas demuestran también que ‘tener un campeón’ de cada lado, es decir un líder respetado que está a cargo y que hace suyo el proyecto, es un gran factor de éxito. Además, debe haber un alto nivel de apoyo para la iniciativa en la organización asociada, empezando por el director general y el vicepresidente de finanzas, para asegurar la continuidad a largo plazo de la asociación.

La RSE no es suficiente – La literatura académica supone una fuerte relación de causalidad entre la RSE y la colaboración intersectorial. Sin embargo, hemos visto en la primera sección¹ que en la práctica, las empresas tienen muchas otras motivaciones para colaborar con las ONG más allá de la RSE. Y las entrevistas sugieren que el éxito a largo plazo de una colaboración está en directa relación con la naturaleza del interés común sobre el cual se fundó la asociación. En palabras de un entrevistado: « Hemos constatado que cuando hay un período difícil para la empresa, el primer presupuesto cortado es el de la RSE. Mientras que existen intereses de naturaleza mucho más durable. » Desde una perspectiva más amplia, muchos observan que hay que tener en mente el objetivo central: « Nuestros esfuerzos deben concentrarse en el objetivo de mejorar las condiciones para las comunidades » y la asociación debe por lo tanto ser un medio y no un fin en sí mismo.

Comunicación y relación de confianza

Todo es cuestión de relaciones – Este tema fue abordado por tantos encuestados que se merece por sí solo un párrafo. Un entrevistado explica que « es muy importante tener una persona en la que podemos confiar en la empresa asociada: un individuo que cree en el desarrollo internacional, que es experimentado y determinado. » Otra encuestada añade: « Cuando las cosas no salen como se esperaba, es cuando verdaderamente necesitamos una relación con alguien para discutir en profundidad del problema y determinar juntos una solución. Una vez más, es asunto de relaciones humanas. » « Una buena relación se basa en la confianza y la transparencia. Cuando haces algo y crees que debería ser hecho de otra manera, debes decirlo y luego explicar cómo vas a arreglar eso. » Los encuestados comparten la experiencia común según la cual « la comunicación requiere mucho tiempo, pero es extremadamente importante construir las relaciones, la confianza, la cohesión. » Un encuestado agrega: « Toma tiempo construir una comprensión común sobre la manera de hacer las cosas. » Con un toque de humor un entrevistado resume: « Hay que domar a la bestia. »

1 Ver el tema ‘Diversas motivaciones que llevan a la RSE’

Colaboración con industrias controvertidas

Posiciones polarizadas – Cuando se plantea el dilema de colaborar o no con industrias controvertidas que extraen recursos naturales, dos escuelas de pensamiento coexisten entre los encuestados. Por un lado, muchos rehúsan colaborar con empresas mineras o con corporaciones cuyo balance social y medio ambiental son mediocres para no alentar su accionar. Por el contrario, algunos ven las empresas controvertidas como asociados a elegir. Ven en ellas una oportunidad para mejorar la cuota que corresponde a las comunidades locales cuyos ingresos dependen de las actividades de extracción, para fortalecer el ambiente reglamentario y para mejorar las relaciones entre la comunidad y la empresa que allí opera. En este sentido, un encuestado observa: « Colaboramos con gobiernos anfitriones que tienen balances muy malos, así es que creemos que debemos aplicar las mismas normas a las empresas. »

Dinámicas de poder

Las relaciones de poder se gestionan – Los desequilibrios de poder son a menudo mencionados en la literatura como una fuente de riesgos a considerar. En este sentido, una encuestada observa: « Hay que elegir bien a sus asociados para evitar las dinámicas de poder, » luego explica que cuando los intereses de los asociados están bien alineados, el asociado más poderoso tiene una incitación a actuar de manera equitativa para preservar la relación. Otro entrevistado afirma: « Creo que nuestra imagen y nuestra reputación nos protegen de potenciales abusos de poder de nuestros asociados. » Sin embargo, un encuestado agrega: « Nos damos cuenta que, aunque tenemos una relación de más de 10 años con algunas de estas empresas, ellas actúan como si fueran el donante y nosotros el beneficiario, lo que crea una relación o una posición de negociación desigual. »

Diversificar sus asociados da una mayor libertad de acción – Una entrevistada comparte que la zona de confort de su organización está más bien en colaborar con las PME, porque ellas « son más flexibles y toma menos tiempo determinar si tenemos valores y una ética comunes. » Pero además agrega: « A veces, no tenemos alternativa, por ejemplo si trabajamos en una comunidad y que hay una gran empresa minera que opera allí, debemos trabajar con ella. Pero a menudo, se puede también establecer asociaciones a lo largo de la cadena de valores, con proveedores por ejemplo, u otros pequeños grupos que trabajan allí. Cuando hay una gran empresa minera que tiene mucho poder en la región, diversificar nuestros asociados aumenta nuestra libertad de acción. »

En tres citas: Los procesos de colaboración intersectorial

«Hemos constatado que cuando hay un período difícil para la empresa, el presupuesto de RSE es el primero en ser cortado. Hay otros intereses de naturaleza mucho más duradera. »

« Los acuerdos formales no reemplazan la comprensión mutua y las relaciones humanas entre asociados, que son absolutamente fundamentales. »

« Lo más importante es respetar las competencias distintivas de cada uno. »

SECCIÓN III: LOS RESULTADOS DE LA COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

Hemos visto de donde surge la convergencia y como la colaboración intersectorial procede. Ahora, exploraremos los impactos de la colaboración intersectorial para las organizaciones asociadas, para las comunidades y, lo más importante, para las comunidades en donde los esfuerzos de desarrollo tienen lugar.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Esta sección explora los principales impactos y resultados generados por la colaboración intersectorial a nivel organizacional y en términos de desarrollo.

Fuentes de valor resultantes de la colaboración

Austin & Seitanidi (2012a) presentan cuatro diferentes fuentes de valor resultantes de la colaboración intersectorial, que resumiremos brevemente a continuación:

- **Valor de recursos transferidos:** Beneficios derivados por un asociado por la obtención de un recurso proveniente del asociado. Algunos recursos se deprecian como los fondos o el material, mientras que otros son durables, como los nuevos conocimientos adquiridos.
- **Valor asociativo:** Beneficios derivados de la colaboración con otra organización, como por ejemplo, el mejoramiento de la imagen y de la credibilidad.
- **Valor interaccional:** Beneficios intangibles derivados del proceso por el cual los asociados trabajan juntos, como la confianza, el aprendizaje, el saber, la responsabilidad, la resolución conjunta de problemas, la comunicación y los mecanismos de resolución de conflictos.
- **Valor sinérgico:** Beneficios intangibles derivados de la premisa según la cual la combinación de los recursos de los asociados les permite tener un mayor impacto juntos que cada uno por su cuenta. El efecto sinérgico de la colaboración crea un valor económico y un valor social que refuerzan mutuamente, favoreciendo el potencial de innovación social y de transformación a nivel micro (individuos), meso (organizaciones) y macro (sociedad).

Fuentes de valor y etapas de colaboración – Mientras que el valor de los *recursos transferidos* y el valor *asociativo* son asequibles a los niveles de colaboración filantrópica y transaccional como en los niveles siguientes, los beneficios potenciales para los asociados son más

grandes en los niveles integrativo y transformacional de colaboración. El valor *interaccional* requiere de una relación colaborativa más profunda, que se sitúa generalmente en los niveles integrativo y transformacional de colaboración. Es importante observar que el valor de los recursos transferidos, asociativo e interaccional se sitúan principalmente en los niveles meso (organizaciones asociadas) y micro (empleados). El valor *sinérgico* da beneficios a nivel macro (sociedad) favoreciendo la movilización de las partes interesadas y la innovación social. El valor sinérgico es principalmente generado en los niveles integrativo y transformacional de colaboración.

De la marginalidad al público en general

Adopción masiva: ¿perversión o éxitos? – Las causas defendidas por las ONG comienzan a menudo como marginales y progresan poco a poco hacia el público. El proceso se desarrolla de la siguiente manera: Una ONG emprende la concientización de la población sobre una problemática poco conocida. A medida que esta problemática se hace más importante para el público, las empresas integran el concepto en sus enfoques comerciales lo que contribuye a la adopción masiva de esta causa. En consecuencia, una causa que nace bajo la forma de una utopía alter mundialista, se transforma poco a poco en producto de masa. El ejemplo típico de este fenómeno es el del comercio justo. Esta causa fue inicialmente emprendida por ONG que militaban para defender los derechos de los trabajadores en los países del Sur y era, al comienzo, marginal. Hoy en día, todas las grandes cadenas de café ofrecen una gama de productos de comercio justo. Banerjee (2008) denuncia la adopción masiva de causas de la sociedad civil puesto que considera que esto pervierte una causa inicialmente noble vaciándola de su sentido, lo que permite a las grandes empresas preservar el statu quo en sus prácticas a la vez que utilizan etiquetas de moda para su promoción. Por otro lado, la adopción de las causas de la sociedad civil por parte de las grandes empresas puede también ser percibida como una victoria. De hecho, ¿la adopción masiva del comercio justo no era acaso el objetivo de sus defensores iniciales?

Inclusión de las partes interesadas

Contrarrestar la cooptación y la reducción al silencio – Los mecanismos de inclusión de las partes interesadas, que permiten que sea escuchada una diversidad de voces, (Holzer, 2008) pueden reducir el riesgo de cooptación de las ONG por parte de las grandes empresas (Utting, 2005; Crane & Matten, 2007). Las asociaciones entre empresas y organizaciones de desarrollo limitan a veces las oportunidades de expresar « opiniones divergentes que podrían llevar a cambios fundamentales (Seitanidi, 2010). » Algunos autores llegan a afirmar que se necesitan mecanismos de inclusión ampliados para « dar voz a aquellos que se encuentran en posiciones vulnerables (Noffke, 1998) » y para contrarrestar los « mecanismos de reducción al silencio, tales como la censura, la intimidación, la

marginalización, la trivialización, la devaluación y la introducción de barreras a la entrada, (Barrett, 2001) » que son « aplicados sistemáticamente en las organizaciones para silenciar las contribuciones de grupos específicos (Le Ber & Branzei, 2010a). »

Transformación por medio de la inclusión – La implementación de mecanismos de inclusión de las partes interesadas legítimos y eficaces es esencial para progresar en dirección del nivel *transformacional* de colaboración definido por Austin & Seitanidi's (2012a). Pero el surgimiento de plataformas de cambio social requiere una transformación más profunda en los enfoques y actitudes. En efecto, se requiere que las organizaciones renuncien a un cierto control y acepten que la plataforma creada “cobre vida”. Dicho de otro modo, los asociados iniciadores deben aceptar que una coalición de actores se apropie de lo que era al principio su proyecto privado. En esta etapa del desarrollo, los iniciadores se transforman en contribuidores de una gran plataforma que sirve a una causa más amplia y que permite la expresión de una extensa gama de intereses. Esta dinámica exige una profunda transformación en las mentalidades del sector privado y de la comunidad de desarrollo para que sea posible. Y parece ser que no hemos todavía alcanzado esta destinación, lo que podría contribuir a explicar las razones por las cuales las dificultades de llegar al nivel transformacional de colaboración son tan ampliamente documentadas en la literatura (por ejemplo, Seitanidi & Ryan, 2007; Crane, 2010; Bryson et al. 2006; Berger et al., 2004; Austin, 2000a).

Alianzas multilaterales globales

Redes intersectoriales de colaboración – Las organizaciones supranacionales alientan la creación de redes intersectoriales que buscan facilitar la comunicación y la colaboración entre las organizaciones de todos los sectores de la sociedad con el fin de permitir el progreso de objetivos de desarrollo específicos. Redes como *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN, 2014c) e *Impacto Global* (UNGC, 2013a) de la ONU, *Connect4Climate* (World Bank, 2014), *International Model Forest Network* (IISD, 2014), o la *Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible* (WWF, 2014). Ver Anexo 4 para una breve descripción de estas alianzas mundiales.

Confrontación y colaboración: costos y beneficios

La zanahoria y el palo – Algunos observadores creen que para obligar a actuar de manera justa, las empresas y los gobiernos deben asumir los costos (es decir: enfoque de confrontación) relacionados con sus acciones (Edwards, 2010; Yaziji & Doh, 2009; Banerjee 2008; Yarnold, 2007). Edwards (2010) observa que « la presión sobre las empresas para [actuar como ciudadanos corporativos responsables] ha sido siempre aplicada por la sociedad civil y los gobiernos; y que para continuar a ejercer su influencia de manera eficaz, los gobiernos y las

ONG deben ser fuertes e independientes. » Otros estiman, por el contrario, que la clave para alcanzar resultados positivos es que las empresas y los gobiernos obtengan beneficios (es decir: enfoque de colaboración) al colaborar para enfrentar problemáticas sociales. (Berger y al, 2004; Porter & Kramer, 2011; Austin, 2000a). En realidad, la confrontación y la colaboración son las dos caras de una misma moneda; ellas constituyen los dos elementos de la ecuación costos-beneficios, central en todo argumento comercial (Holzer, 2008). Los enfoques de colaboración y de confrontación son pues complementarios y juegan a la vez en los dos parámetros del análisis de rentabilidad de la empresa. En un entorno en el que las acciones positivas producen ganancias y las acciones nefastas son costosas, « la mejor respuesta [para la empresa] parece ser la de evitar las relaciones de animosidad y de concentrar sus esfuerzos en un cierto nivel de colaboración entre la empresa y la ONG (Yaziji & Doh, 2009) ».

ENCUESTA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA

Colaboración: impactos sobre todo positivos – 63% de las organizaciones encuestadas que han colaborado con empresas en el pasado están enteramente o más bien de acuerdo para decir que estas colaboraciones han mejorado la reputación de su organización, mientras que un 13% estima que las colaboraciones han dañado un poco su reputación. El aprendizaje principal hecho por los encuestados en la colaboración con las empresas es la comprensión y el acceso a nuevas redes (63%). En algunos países, la tendencia hacia la colaboración con las empresas parece, sin embargo, perturbar la dinámica tradicional de colaboración entre ONG, que entran cada vez más en competición unas con otras por los asociados y los fondos disponibles. Un encuestado advierte que los problemas se ponen aún más serios cuando una ONG transforma las asociaciones privadas en arma competitiva contra otras ONG, estableciendo, entre otras cosas, acuerdos de asociación exclusivos con empresas privadas.

Aprendizaje intercultural

Lenguajes diferentes – « Hace 15 años, no hubiera podido describir nuestras actividades de la misma manera, y la cultura al interior de nuestra organización hubiera sido refractaria a toda forma de colaboración con el sector privado. Las empresas siendo percibidas como del otro lado de la calle y la gente no atravesaba la calle para hablarles, » recuerda un entrevistado. Otro encuestado explica: « Hay que aprender el lenguaje de las empresas cuando se es ONG y el lenguaje de las ONG cuando se es empresa. Al llegar a otro país, sabemos que tenemos que aprender una nueva lengua, pero olvidamos eso cuando interactuamos con alguien de otro sector de la sociedad. »

Ser más eficaz – Para muchos encuestados, el aprendizaje intercultural permite aumentar los resultados: « Creemos que [el aprendizaje intercultural] puede contribuir de varias maneras a un desarrollo más eficaz. Esto permite concebir nuevos modelos de acción. Claramente, aprendemos de los otros, entonces es muy constructivo desde este punto de vista. Abre también las ONG, que están, a veces, en su pequeño mundo a nuevas maneras de pensar y de trabajar. Creo que esto amplía nuestros horizontes y nos permite también desarrollar nuevas metodologías, » explica una encuestada. Otro agrega: « Nuestros colegas que han estado implicados en colaboraciones con empresas han aprendido enfoques de planificación, de acción y de evaluación tradicionalmente asociados con la empresa privada y esto constituye un mejoramiento muy útil para nuestra organización. Nos vuelve menos insulares, menos centrados en nosotros mismos y más aptos a captar las lecciones a nuestro alcance. » Un encuestado observa que « las ONG tienen mucho que aprender de las empresas en términos de cultura de gestión eficiente. El tiempo tiene un valor diferente en el sector privado. Una buena gestión de proyectos es una buena gestión de proyectos, no importa el sector. »

Preservar su identidad – Sin embargo, una entrevistada cree que hay que ser prudentes para no perderse en el trayecto: « Queremos preservar la identidad de nuestra organización y nuestros valores aunque tengamos que adaptarnos al mundo en que vivimos. Adaptarnos no es problema, pero no hacemos compromisos con respecto a nuestros valores fundamentales ni a nuestra misión. Seguimos siendo nosotros mismos. » De manera filosófica, una encuestada comparte: « Es importante que cada parte aprenda a respetar el papel de la otra en la sociedad y en la comunidad. »

Voluntariado corporativo

Un complemento muy útil – La mayoría de los encuestados estiman que el voluntariado hace que la planificación sea más compleja (70% están enteramente o más bien de acuerdo), que modifica el horizonte temporal de los proyectos (60%) y la duración de las misiones (55%). Todos los encuestados que colaboraron con empresas en el pasado afirman que debieron adaptar el formato de colocación de los voluntarios para que correspondiera a los criterios aceptables para las empresas asociadas, lo que significa, a menudo, asignaciones breves de 2 semanas a 3 meses, con un mandato muy específico y definido para profesionales con una muy especializada experticia. Dada la corta duración de este tipo de asignación, los mandatos tienen que ser muy bien definidos y planificados por adelantado para que generen los resultados esperados. Los voluntarios corporativos deben estar listos para actuar desde su llegada al aeropuerto de destinación para cumplir su mandato sin demora y luego volver a casa. Los entrevistados coinciden en manifestar que el voluntariado corporativo puede ser un complemento muy útil a las misiones tradicionales que son típicamente de mayor duración, con un alcance más amplio y de carácter más general.

Los encuestados consideran que los voluntarios corporativos no pueden reemplazar a los voluntarios tradicionales: una mezcla de ambos permite maximizar la contribución de las breves intervenciones de los voluntarios corporativos mientras que los voluntarios tradicionales aseguran la alineación a largo plazo del proyecto.

Un mercado muy concurrido – Algunos encuestados analizan que el envejecimiento de la población de los países desarrollados crea una penuria de nuevos voluntarios. Lo que lleva a las organizaciones de cooperación a mirar hacia el sector privado para satisfacer sus necesidades de voluntarios. Un participante explica que la función en que se sitúa el asociado en la empresa influencia grandemente la dinámica de colaboración: « Cuando el asociado están en recursos humanos es más fácil porque ellos tienen la misma comprensión que nosotros del tiempo necesario para construir una relación sólida. Por el contrario, cuando los asociados están en las operaciones, carecen de la paciencia necesaria para construir esta relación. Quieren acciones, resultados. » En algunos países, la competición se intensifica en el mercado de la cooperación voluntaria: « Es un mercado muy concurrido. Hay muchos nuevos programas y organizaciones que se describen como agencias de voluntarios pero que en realidad están más bien del lado del turismo y que tienen prácticas comunes con las agencias turísticas. Se ha vuelto muy difícil para la gente discernir entre una verdadera agencia de cooperación de una oficina de turismo. »

Un vehículo pragmático – Muchas organizaciones de desarrollo ven el voluntariado corporativo como una oportunidad lógica y eficaz para aumentar su mano de obra voluntaria y para tener acceso a experticias muy solicitadas. La razón por la que el voluntariado corporativo funciona es que se construye sobre una sólida base de intereses mutuos:

- Es una excelente experiencia de desarrollo para los empleados de la empresa asociada que participa y
- Los voluntarios y la experticia obtenidos por la organización de desarrollo aumentan el impacto de los proyectos.

Con respecto a esto, debido a su reputación poco desarrollada y su falta de conocimientos y recursos, las ONG establecidas más recientemente tienen mucha dificultad en encontrar asociados del sector privado para participar en los programas de voluntariado corporativo que quisieran implementar.

Diversificar las fuentes de financiamiento

Encontrar otras fuentes de financiamiento – Varias ONG mencionan que ven la colaboración con el sector privado como un medio para diversificar sus fuentes de financiamiento y, de este modo, reducir su dependencia del gobierno nacional. Una representante de una ONG que recibe un financiamiento substancial de parte del gobierno explica: « Concebimos a

menudo proyectos en función del financiamiento disponible y queremos cambiar este enfoque para ser más eficaces en nuestro trabajo. Para ello, debemos diversificar nuestras fuentes de financiamiento. En lugar de poner la carreta delante de los bueyes, queremos determinar primero nuestras prioridades y luego encontrar el financiamiento para llevarlas a cabo. » La diversificación de las fuentes de financiamiento permite que una organización sea proactiva en vez de reactiva en la planificación del proyecto. Sin embargo, un entrevistado emite la siguiente advertencia: « Creo que hay que tener en mente el factor dependencia: ¿Cuál es la independencia de una organización si sus fuentes de financiamiento son principalmente corporativas? Puede ser difícil permanecer fieles a una misión sin fines de lucro cuando se está continuamente en busca de ingresos provenientes de las empresas privadas, porque estas empresas tienen evidentemente sus propios motivos. » Las ONG fundadas más recientemente tienen, a menudo, poco o ningún financiamiento regular de su gobierno y enfrentan la precariedad. Para ellas, la colaboración intersectorial no es una opción, es una necesidad vital y un elemento central de su modelo de negocios. Paradojalmente, son ellas las que tienen más difícilmente acceso.

Aumentar los resultados de desarrollo

Escoger sus asociados según los resultados buscados – « Nos sería imposible ser fieles a nuestra misión como organización sin la colaboración intersectorial, » declara un entrevistado. Los encuestados están de acuerdo en que: « el proceso para encontrar un asociado del sector privado debe estar alineado con los objetivos de desarrollo que buscamos en un área en particular y no al revés. El punto de partida es responder a una necesidad expresada por la comunidad. »

Algunos de los resultados de desarrollo mencionados por los encuestados que se beneficiaron de la colaboración intersectorial son:

- Desarrollar las competencias en las comunidades, organizaciones de cooperación y asociados.
- Aumento de la influencia pública y política. Acceso a nuevas redes.
- Salir de la « mentalidad insular » de las ONG y ser más eficaces y menos burocráticos.
- Ofrecer más oportunidades de voluntariado a los ciudadanos de los países de donde provienen las organizaciones.
- Avanzar en los objetivos de los gobiernos contribuyendo a sus prioridades de desarrollo.
- Fortalecer las economías de los países en desarrollo creando empleos e ingresos.
- Mejorar los marcos reglamentarios de los países anfitriones.

- Reorganizar las cadenas de valor en beneficio de los productores locales y de las comunidades.
- Desarrollar una comunidad de intercambios interculturales más fuerte y dinámica.
- Promover la consciencia social en el universo corporativo.
- Aprovechar los talentos y experticias presentes en los países de origen de las organizaciones para aumentar los resultados de desarrollo.

En tres citas Los resultados de la colaboración intersectorial

« Hace 15 años, no hubiera podido describir nuestras actividades de la misma manera (...) Las empresas siendo percibidas como estando del otro lado de la calle y la gente no atravesaba la calle para hablarles. »

« Es importante que cada parte aprenda a respetar el papel del otro en la sociedad y en la comunidad. »

« Estamos interesados en construir coaliciones y formar asociaciones. Esto hace parte de la manera intrínseca con que trabajamos. Y de esta manera construimos una plataforma de partes interesadas más amplia y una oferta más rica. »

CONCLUSIONES

TENDENCIAS GENERALES

La encuesta confirma la convergencia en el contexto de las organizaciones de cooperación voluntaria – La encuesta y las entrevistas realizadas entre los representantes de las organizaciones miembros del Foro confirman el surgimiento del fenómeno de convergencia y el aumento de las colaboraciones intersectoriales en el contexto específico de las organizaciones de cooperación voluntaria. Los encuestados han ampliamente observado y vivido el aumento del nivel de colaboración entre las organizaciones de cooperación voluntaria y las empresas privadas, así como la convergencia de intereses y prácticas que caracterizan a estos sectores. La mayoría de los encuestados desea y espera que esta tendencia continúe creciendo en los próximos venideros.

La tendencia se sitúa a nivel de la relación entre las ONG y las empresas privadas – La encuesta demuestra que mientras que las relaciones entre las ONG y los gobiernos existen desde hace tiempo y son, a menudo, de naturaleza simbiótica, la convergencia entre las ONG y las empresas privadas es mucho más reciente. Los gobiernos y las instituciones internacionales contribuyen a esta tendencia haciendo la promoción activa de las colaboraciones entre las ONG y las empresas privadas e implementando políticas que buscan acentuar la convergencia de sus intereses y de sus prácticas en el marco de iniciativas de desarrollo internacional.

PROCESOS Y MECANISMOS

La comunicación y la confianza mutua son esenciales para el éxito de las asociaciones – La comunicación frecuente y el establecimiento de relaciones humanas basadas en la confianza mutua entre los asociados han sido mencionados repetida y enfáticamente por todos los encuestados como elementos esenciales para favorecer el éxito a largo plazo de las colaboraciones con las empresas. A lo largo de la investigación, el logro de la transformación social por medio de la movilización y la inclusión de las partes interesada se hacen presentes como el objetivo último de la colaboración intersectorial. La comunicación y el establecimiento de relaciones humanas basadas en la confianza mutua constituyen el terreno en el cual la colaboración intersectorial crece y se materializa. Sin embargo, queda mucho camino por recorrer en la concepción y la implementación de estructuras de cogestión, de cogobierno y de evaluación conjunta eficaces, con el fin de crear mecanismos realmente inclusivos de las partes interesadas.

Alianzas multilaterales mundiales para el desarrollo – A nivel mundial, está surgiendo un creciente número de alianzas internacionales y multisectoriales de partes interesadas, tales como: la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible y el Impacto Global de la ONU,

la red *Connect4Climate* promovida por el Banco Mundial, la *Red Internacional de Bosques Modelo*, o la *Mesa Redonda para Aceite de Palma Sostenible* (ver Anexo 4 para una breve descripción de estas alianzas mundiales). Las plataformas internacionales de movilización de las partes interesadas contribuyen a promover la sensibilización y a mejorar las prácticas corporativas y los resultados de desarrollo a nivel de las comunidades. Pero estas plataformas internacionales están todavía en sus primeros balbuceos y las expectativas son grandes en cuanto al potencial de estas plataformas como motores de desarrollo sostenible en incluso en las décadas que vienen.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

La colaboración intersectorial ofrece muchas oportunidades de aprendizaje – Los encuestados mencionan varias oportunidades de aprendizaje provenientes de un mayor nivel de colaboración con el sector privado. Aprender el lenguaje de las empresas privadas ofrece numerosas ventajas operacionales y estratégicas a las ONG. Varios de los encuestados mencionan que el aprendizaje intersectorial puede mejorar los resultados de desarrollo mediante la apertura de las organizaciones de cooperación voluntaria a diferentes maneras de pensar y de trabajar, ampliando sus horizontes y familiarizándolas con otros procesos y enfoques organizacionales. A través de la experiencia intersectorial, las organizaciones de voluntariado dominan maneras de planificar, de ejecutar y de medir típicamente asociadas al sector privado y que pueden contribuir a mejorar la eficacia de sus operaciones y de sus procesos de toma de decisiones. Como dice un encuestado: « Las ONG tienen mucho que aprender de las empresas privadas en términos de cultura de gestión eficiente. El tiempo tiene un valor diferente en el sector privado. Una buena gestión de proyectos es una buena gestión de proyectos, no importa en qué sector. » A través de la colaboración intersectorial, las organizaciones aprenden también a respetar el valor y la contribución distintiva de cada sector en la sociedad.

La transformación social a través de la inclusión de las partes interesadas – Las organizaciones miembros del Foro trabajan por el mejoramiento de los mecanismos de inclusión de las partes interesadas para movilizar y dar voz a todos los grupos de interés de una comunidad, especialmente a los segmentos excluidos o marginados. Con este propósito, las organizaciones de cooperación voluntaria colaboran con las instituciones comunitarias tradicionales para llegar a las clientelas vulnerables con el fin de crear amplias coaliciones de intereses para reducir los problemas sociales de manera inclusiva. Mecanismos de inclusión de las partes interesadas tales como los comités consultativos o asambleas públicas utilizando herramientas innovadora tales como PhotoVoice, se ven cada vez más como vehículos privilegiados para movilizar una diversidad de actores comunitarios locales con el fin de favorecer el surgimiento de plataformas de cambio social realmente transformadoras. A pesar de esto, las organizaciones de cooperación voluntaria

tienen todavía mucho que aprender en lo que respecta a la concepción y la implementación de mecanismos amplios y eficaces de inclusión de las partes interesadas.

Integrar los principios de mercado en los enfoques de desarrollo internacional – Los miembros del Foro hablaron durante sus entrevistas de sus iniciativas para el desarrollo de habilidades para el empleo, para el mejoramiento de los resultados de las cadenas de valor de las empresas para las comunidades, y para estimular las economías locales con el fin de aumentar los ingresos y las oportunidades disponibles. Estas iniciativas son ejemplos de lo que el PNUD (2014) llama el desarrollo de mercado inclusivo. El comercio justo y la inversión de impacto (impact investing), ejemplos de enfoques realmente guiados por el mercado, son un paso más porque intentar cambiar las reglas mismas del mercado a favor de las comunidades. Cada vez más, los esfuerzos de desarrollo son realizados a través de mecanismos de mercado y el cambio social es generado a través de lógicas percibidas tradicionalmente como pertenecientes al sector privado.

EL FUTURO DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Un potencial promisorio a explorar – El voluntariado corporativo es ampliamente percibido por los encuestados como un vehículo pragmático y eficaz para aprovechar la experiencia y los recursos del sector privado para mejorar los resultados de las iniciativas de desarrollo. El voluntariado corporativo es pragmático porque se basa en intereses mutuos duraderos y claramente vinculados a los objetivos perseguidos por ambos asociados. Es eficaz porque es extensible, adaptable, reproducible. Por estas razones, el voluntariado corporativo tiene el potencial de convertirse en un motor de desarrollo inclusivo que impulsará la colaboración intersectorial a un nivel superior.

Sin embargo, se necesitan muchos esfuerzos de promoción y educación – Un problema que enfrentan las organizaciones de cooperación voluntaria es que pocos actores públicos y privados tienen consciencia de las oportunidades ofrecidas por el voluntariado corporativo en términos de desarrollo de las capacidades y de las aptitudes para el liderazgo, de movilización de los empleados y de resultados de desarrollo. En consecuencia, las organizaciones de cooperación voluntaria tienen mucha educación y promoción por realizar para dar a conocer el valor real y el fuerte potencial ofrecido por el voluntariado corporativo.

CUESTIONES ESTRATÉGICAS

1) El voluntariado corporativo para promover el compromiso voluntario internacional

Contexto – asociados de las organizaciones miembros de foro provenientes del sector privado participan en programas de voluntariado corporativo porque comprenden el valor de esta experiencia para ampliar las perspectivas de sus empleados, desarrollar sus competencias y su aptitud de liderazgo. Sin embargo, las empresas convertidas a las virtudes de la experiencia voluntaria son una pequeña minoría del sector privado. Muchos creen, todavía, que el voluntariado internacional no es más que un viaje relajante en un país soleado y de poco valor profesional. La creciente participación de las empresas en los programas de voluntariado corporativo puede constituir una interfaz con el fin de promover el valor del compromiso voluntario en su conjunto a un público más amplio.

¿En el marco de la dinámica actual de incremento de las colaboraciones intersectoriales, la expansión del voluntariado corporativo puede estimular el compromiso voluntario internacional, y en caso afirmativo, de qué maneras los miembros del Foro pueden aprovechar esta oportunidad?

2) Compartir el aprendizaje intersectorial en la comunidad de la cooperación voluntaria

Contexto – Las oportunidades, las aptitudes y las capacidades requeridas para emprender colaboraciones con las empresas varían grandemente entre las organizaciones del Foro. En un contexto de aumento de la competición y de escasez de fondos públicos la tendencia hacia más colaboraciones con el sector privado es, a veces, nefasta para la colaboración entre las organizaciones de cooperación voluntaria. Las organizaciones miembros del Foro deben desarrollar maneras de compartir entre ellas sus experiencias y oportunidades para hacer que la cooperación internacional sea más fuerte y capaz de producir resultados de desarrollo óptimos para las comunidades. Esto implica la necesidad de colaborar entre las grandes organizaciones de desarrollo, pero también podría implicar la implementación de relaciones de tutoría entre las ONG experimentadas y las establecidas más recientemente que insisten que aunque tienen mucho que aprender de sus pares, también pueden ellas proporcionar valiosas contribuciones.

¿Cómo el Foro puede promover la difusión y el intercambio de conocimientos acerca de las colaboraciones intersectoriales entre sus organizaciones miembros, y qué iniciativas deberían ser emprendidas a este respecto?

3) El desarrollo a través de mecanismos de mercado

Contexto – Varias organizaciones miembros del Foro llevan a cabo iniciativas de desarrollo basadas en los mecanismos de mercado supeditados a lógicas tradicionalmente asociadas al sector privado, con el objetivo de cambiar las estructuras o las reglas de mercado con el fin de generar condiciones más favorables para las comunidades. Esto ha llevado, por ejemplo, a la formación de alianzas multilaterales de entidades públicas, privadas y de la sociedad civil que colaboran para reconciliar los intereses de negocios con las necesidades de las comunidades, a menudo en industrias controvertidas como las de extracción de recursos y la generación de energía.

¿Cómo la integración de lógicas de mercado en los esfuerzos de cooperación voluntaria puede favorecer el logro de mejores resultados de desarrollo y hasta qué punto debería ser llevada a cabo esta integración?

AVENIDAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Documentar los resultados de las iniciativas intersectoriales de desarrollo

La colaboración intersectorial es ampliamente percibida en el medio académico y entre los profesionales como un medio de contribuir a incrementar los resultados de desarrollo para las comunidades. Sin embargo, esta premisa se funda relativamente poco en observaciones empíricas rigurosas y los estudios realizados para llenar este vacío son muy pocos. En consecuencia, es necesario continuar la investigación sobre los resultados de la colaboración. Identificar los resultados específicos, desarrollar medidas precisas de impacto y extensión, comparar en el terreno los enfoques intersectoriales con los enfoques tradicionales; estos trabajos contribuirán a enriquecer el debate actual con hechos, cifras y observaciones precisas y comparadas. Esto contribuirá a mejorar la planificación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos.

Las mejores prácticas de la colaboración intersectorial en el contexto de la cooperación voluntaria internacional

La literatura académica y aquella orientada a los profesionales discute, analiza e identifica los factores de éxito y las mejores prácticas de la colaboración intersectorial con un énfasis particular sobre la relación entre las ONG y las empresas privadas. Sin embargo, los estudios que analizan los factores de éxito y las mejores prácticas de la colaboración intersectorial en el contexto específico de las organizaciones de cooperación voluntaria son prácticamente inexistentes. Llenar este déficit sería de particular interés para las organizaciones miembros del Foro. Los factores de éxito y las mejores prácticas de la colaboración intersectorial en el contexto de la cooperación voluntaria es uno de los temas tratados en la sección análisis de las encuestas y entrevistas de este informe, pero la importancia de esta cuestión requiere ciertamente la continuación de los esfuerzos de investigación específicamente concentrados sobre este tema.

ANEXOS

Anexo 1 –Terminología

En esta sección, se definen algunos términos y conceptos para aclarar el uso que se hace de estos términos en el marco de nuestra discusión.

Colaboración o asociación intersectorial: Acuerdo entre organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil (en cualquier combinación), por cual las organizaciones asociadas se comprometen a compartir ciertos recursos y a trabajar en colaboración por el logro de objetivos de desarrollo comunes (Kindornay, 2014). En el contexto de esta reflexión, los términos colaboración y asociación son utilizados de manera intercambiable, aún si el término asociación implica, a menudo, un compromiso más amplio y formal entre organizaciones.

Desarrollo sostenible: La definición más utilizada de desarrollo sostenible es aquella formulada por el ex primer ministro noruego Gro Harlem Brundtland: « Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. » Mientras que los objetivos de desarrollo de la ONU para 2015 fueron llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio, los objetivos de la ONU para el período post-2015 han sido llamados Objetivos de Desarrollo Sostenible. De acuerdo con la *Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible* de la ONU, en el marco de desarrollo sostenible, todas las regiones del mundo deberían tener la capacidad de crecer y prosperar (SDSN, 2014b).

Responsabilidad social de la empresa (RSE): El *Pacto Mundial* de la ONU (2013c) define la RSE como la creación de valor a largo plazo en términos financieros, sociales, medio ambientales y éticos.

Ciudadanía corporativa: Se refiere al balance percibido en términos de RSE, o más generalmente, a la manera en que las acciones de la empresa son interpretadas en términos de contribución a la sociedad. Según Porter & Kramer (2006), los promotores de la RSE basan habitualmente sus argumentos en elementos de cuatro tipos : la obligación moral (la empresa tiene el deber de ‘actuar bien’), la sostenibilidad (el éxito a largo plazo requiere la preservación de un contexto social y medio ambiental sano), la aceptabilidad social (la aceptación tácita de las operaciones de la empresa por parte de los gobiernos, las comunidades y otras partes interesadas) y la reputación (imagen de marca y deseo de asociación.)

Triple balance (*Triple-bottom line*): Se refiere al balance de la empresa en términos financieros, sociales y medio ambientales (Elkington, 2004).

Beneficiario: Se refiere al segmento de la población al que la iniciativa social busca mejorar las condiciones de vida – habitualmente un segmento empobrecido o vulnerable de una comunidad & Branzei, 2010).

Micro, Meso, Macro: Esta terminología ha sido tomada de Austin & Seitanidi (2012b). Los términos micro, meso y macro distinguen los niveles de análisis en lo que respecta a los impactos de una iniciativa de desarrollo. *Micro* se refiere a los impactos sobre los individuos (empleados y beneficiarios); *meso* identifica el nivel organizacional (entidades asociadas) y *macro* se refiere a los cambios sistémicos generados a nivel de la sociedad. Los términos *interno* y *externo* son también utilizados para segmentar los niveles de análisis – *interno* se refiere a los impactos para las organizaciones asociadas (meso) y sus empleados (micro), mientras que *externo* se refiere a los impactos sobre la sociedad en su conjunto (macro) y a los beneficiarios individuales (micro).

Anexo 2 – Metodología y parámetros de la investigación

La metodología de la encuesta fue elaborada para construir un retrato representativo de las opiniones y experiencias de las organizaciones miembros y miembros asociados del Foro. Gracias al nivel de participación de los miembros del Foro, creemos que los análisis y las conclusiones presentados en este informe satisfacen largamente el objetivo. De las 29 organizaciones miembros y miembros asociados del Foro, 20 completaron la encuesta web (tasa de respuesta del 69%) y 17 respondieron a la entrevista cualitativa (tasa de respuesta del 59%). Los encuestados completaron la encuesta web entre el 26 de junio y el 11 de julio de 2014. Las entrevistas cualitativas fueron realizadas entre el 2 de julio y el 29 de julio de 2014.

La **revisión de la literatura** se centra principalmente en los campos de análisis que exploran la colaboración y las asociaciones intersectoriales (principalmente entre ONG y empresas privadas; algunos artículos adoptan la perspectiva de la ONG y otros la de la empresa), la responsabilidad social de empresa (incluyendo las nociones relacionadas de ciudadanía corporativa, de aceptabilidad social y de triple balance), además de la teoría de las partes interesadas. Es importante especificar que la literatura discute acerca de los sectores privado, público y de la sociedad civil en términos generales: hasta donde sabemos, ningún autor trata del contexto específico de las organizaciones de cooperación voluntaria, que estudiamos en este informe a través de la óptica de los que la practican. La revisión de la literatura incluye también algunas publicaciones de organizaciones supranacionales (ONU, FMI, Banco mundial) y a grupos de interés y grupos de reflexión (Network for Business Sustainability, North-South Institute, Thirld-World Network). La revisión de la literatura se concentra principalmente, pero no exclusivamente, en los artículos publicados desde el 2006 para estudiar los desarrollos recientes en la reflexión académica y los estudios de casos recientes. Algunos son tomados de la literatura de economía neoclásica con el fin

de proporcionar algunos elementos de contexto de una importancia histórica particular (convergencia y divergencia económica, la economía del laissez-faire), pero la literatura neoclásica no ha sido objeto de una revisión en sí misma.

La **encuesta web** está compuesta por 44 preguntas con opción de respuesta y una sección para permitir la expresión de observaciones generales. La encuesta fue diseñada para tomar unos 20 minutos para completarla. Una primera sección enumera las características de las organizaciones encuestadas (por ejemplo, naturaleza de la organización, tamaño del presupuesto, actividades realizadas). Una segunda sección trata del nivel de compromiso pasado y presente de las organizaciones en diversas configuraciones de colaboraciones sectoriales (gobierno-ONG, ONG-empresa, gobierno-ONG-empresa). Las secciones siguientes tratan sobre el nivel de participación de las empresas en colaboraciones y asociaciones, de sus motivos, preocupaciones y de la naturaleza de las transferencias de recursos, con una atención especial sobre la colaboración entre organizaciones de cooperación voluntaria y empresas privadas. La encuesta web trata principalmente de las dos primeras secciones de la encuesta: el surgimiento de la convergencia y los procesos de colaboración intersectorial. Los resultados observados y esperados de la colaboración intersectorial fueron tratados principalmente en la entrevista cualitativa.

La **entrevista cualitativa** consiste en 10 preguntas abiertas; la mayoría de las preguntas tienen sub-preguntas opcionales para guiar la discusión. Fue concebida para tomar cerca de 40 minutos para responder. La entrevista cualitativa tenía como objetivo obtener una comprensión más profunda de la complejidad y de las sutilezas relacionadas con el contexto en el cual las organizaciones operan y recoger las respuestas y explicaciones que no pueden ser expresadas respondiendo a preguntas de opción múltiples. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Las respuestas de los entrevistados fueron, luego, clasificadas por tema, con el fin de catalogar las respuestas formuladas por los diversos participantes en cada uno de los temas identificados. Las partes « Encuesta de las organizaciones de cooperación voluntaria » en las Secciones 1, 2 y 3 son derivadas del análisis de las respuestas más frecuentes y pertinentes recogidas en la encuesta web y fueron utilizadas para apoyar las respuestas de las entrevistas cualitativas. Por otro lado, las respuestas a la entrevista cualitativa fueron utilizadas para proveer el contexto y explicar los resultados de la encuesta.

Anexo 3 – Continuum de los niveles de colaboración de Austin & Seitanidi

La tabla siguiente está tomada directamente de Austin & Seitanidi (2012a):

	<u>Stage I</u>	<u>Stage II</u>	<u>Stage III</u>	<u>Stage IV</u>
NATURE OF RELATIONSHIP	<i>Philanthropic>Transactional>Integrative>Transformational</i>			
• Level of Engagement	<i>Low←-----→High</i>			
• Importance to Mission	<i>Peripheral ←-----→Central</i>			
• Magnitude of Resources	<i>Small←-----→Big</i>			
• Type of resources	<i>Money←-----→Core Competencies</i>			
• Scope of Activities	<i>Narrow←-----→Broad</i>			
• Interaction Level	<i>Infrequent←-----→Intensive</i>			
• Trust	<i>Modest←-----→Deep</i>			
• Internal change	<i>Minimal←-----→Great</i>			
• Managerial Complexity	<i>Simple←-----→Complex</i>			
• Strategic Value	<i>Minor←-----→Major</i>			
• Co-creation of value	<i>Sole-----→Conjoined</i>			
• Synergistic value	<i>Occasional←-----→Predominant</i>			
• Innovation	<i>Seldom←-----→Frequent</i>			
• External system change	<i>Rare←-----→Common</i>			

Anexo 4 – Ejemplos de alianzas multilaterales mundiales

Las instituciones supranacionales participan cada vez más activamente en la implementación de redes intersectoriales mundiales para favorecer la comunicación y la colaboración entre las organizaciones de todos los sectores de la sociedad para hacer frente a problemáticas de desarrollo específicas. He aquí una descripción de algunos ejemplos de este tipo de iniciativas intersectoriales globales:

Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN) fue fundada en 2012 por el Secretario General de las ONU Ban Ki-moon y su objetivo es « movilizar la experticia científica y técnica de la academia, de la sociedad civil y del sector privado con el fin de apoyar la solución de problemas locales, nacionales y mundiales en una perspectiva de desarrollo sostenible (SDSN, 2014c). » La SDSN está dirigida por el economista Jeffrey Sachs, quien es también director del Earth Institute de la Universidad Columbia.

Pacto Mundial (UNGC) fue fundado en el año 2000 como foro de discusión y red que une a los gobiernos, las empresas, las agrupaciones de trabajadores y las organizaciones de la sociedad civil. En este momento, hay más de 10.000 participantes, incluyendo 7000 empresas en 145 países (UNGC, 2013a). El Pacto Mundial es una iniciativa que tiene como objetivo establecer un marco de política reconocido mundialmente para el desarrollo, la implementación y la rendición de cuentas sobre las prácticas y políticas medio ambientales, sociales y de gobernabilidad (UNGC, 2013b).

Connect4Climate (C4C) fue fundado en 2011 por el Banco Mundial, el Ministerio de Medio Ambiente de Italia y el Global Environment Facility en « colaboración con más de 150 asociados de conocimiento, incluyendo organizaciones internacionales, redes de medios sociales, agencias de la ONU, ONG, academias, la sociedad civil, los sectores público y privado, y las organizaciones juveniles. » C4C actúa como plataforma que busca favorecer las interacciones entre las partes interesadas de todos los sectores con el fin de atraer la atención y compartir los conocimientos sobre las problemáticas relacionadas con el clima (C4C, 2014).

Red Internacional de Bosques Modelo (IMFN) es una plataforma de colaboración en la que las ONG y las empresas trabajan conjuntamente para encontrar soluciones a los problemas de deforestación cuando los procesos gubernamentales e intergubernamentales fallan. El Forest Stewardship Council (FSC) fue una de las primeras iniciativas para promover la responsabilidad de las empresas uniendo a una amplia gama de partes interesadas para identificar y promover prácticas de negocios más sostenibles. (IISD, 2014).

Mesa Redonda para Aceite de Palma Sostenible (RSPO) formada en 2003, la RSPO promueve el crecimiento y la utilización de productos de aceite de palma respetuoso del medio ambiente por medio del establecimiento de estándares mundiales creíbles.

RPSO es una asociación sin fines de lucro proveniente de la industria y que une las partes interesadas de siete distintos sectores de la industria del aceite de palma para desarrollar e implementar estándares mundiales de certificación de productos de aceite de palma respetuosos del medio ambiente. RPSO incluye ONG medio ambientales y sociales como el WWF y Oxfam, así como productores y comerciantes de aceite de palma, fabricantes de productos de consumo, bancos e inversores (WWF, 2014).

BIBLIOGRAFÍA

- Abramovitz, M. (1986). Catching up, forging ahead, and falling behind, *The Journal of Economic History* Vol. 46, No. 2, 385-406
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Austin, J. E. (2000a). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(Suppl. 1), 69-97.
- Austin, J. E. (2000b). The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., & Reficco, E. (2007). Capitalizing on convergence. *Stanford Social Innovation Review*, 24-31.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 4(5).
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: Partnering processes and outcomes. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 4(6).
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility. The good, the bad and the ugly, *Critical Sociology*, vol. 34, 51
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S. & Salas, E. (2012). « Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization », *Human Resource Management Review*, vol. 22, n°2, June, 128-145
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 2), 257-272.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Middleton Stone, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55.
- Campbell, D. & Slack, R. (2008). Corporate philanthropy strategy and strategic philanthropy. Some insights from voluntary disclosures in annual reports, *Business & Society*, June, vol. 47, no. 2, 187-212
- Crane, A. (2010). From governance to governance: On blurring boundaries. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 17-19.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Palazzo G., Spence L. J. & Matten, D. (2014). Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California*

management review, 56 (2), 130-153.

Boyd, B., N. Henning, E. Reyna, D. E. Wang and M. D. Welch: 2009, *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership* (Greenleaf Publishing, Sheffield).

Brinkerhoff, J. M. (2002). Government-Nonprofit Partnership: A Defining Framework, *Public Administration and Development* 22(1), 19–30.

Bulloch, G. (2011). Where Do Nonprofits Fit in a Convergence Economy, Accenture D. P. (in Forbes), <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/08/17/where-do-nonprofits-fit-in-a-convergence-economy/>, retrieved on August 21, 2014

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

World Bank (2014). http://connect4climate.org/about_c4c/about1, Connect4Climate, Retrieved on August 21, 2014.

Crane, A. (2010). From governance to governance: On blurring boundaries. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 17-19.

Crosby, B.C. et Bryson, J.M. (2010). « Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, n°2, April, p. 211-230.

Dervis, K. (2012). Convergence, Interdependence, and Divergence. *Finance & Development*, September, Vol. 49, No. 3.

Economist, The (2006). Milton Friedman, a giant among economists. <http://www.economist.com/node/8313925>, Published on November 23, Retrieved on August 21, 2014.

Edwards, M. (2010). *Small change. Why business won't save the world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Elkington, J. (1998), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 122-126.

Googins B. K. & Rochlin S. A. (2000). Creating the Partnership Society. Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, Vol. 105, Issue 1, Spring, 127–144.

Gray, B. et Stites, J.P. (2013). « Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration », *Network for Business Sustainability*. nbs.net/knowledge, retrieved on August 22, 2014.

Greenall, D., & Rovere, D. (1999). *Engaging stakeholders and business-NGO partnerships in developing countries*. Ottawa, Ontario, Canada: Centre for innovation in Corporate Social Responsibility.

Hanlon, G. and Fleming P., "Updating the Critical Perspective on Corporate Social Responsibility," *Sociology*

- Compass, 3/6 (2009): 937-948.).
- Hoffman, A. J.: 2009, 'Forward', in B. Boyd, N. Henning, E. Reyna, D. E. Wang and M. D. Welch (eds.), *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership* (Greenleaf Publishing, Sheffield), pp. vii–xi.
- Holmes, S. et Moir, L. (2007). « Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders », *Corporate governance*, vol. 7, n° 4, p. 414-422.
- Holzer, B. (2008). Turning stakeholders into stakeholders: A political coalition perspective on the politics of stakeholder influence. *Business & Society*, 47(1), 50–67.
- Int'l institute for Sustainable Development IISD, (2014). <http://www.iisd.org/business/viewcasestudy.aspx?id=114>, Retrieved on August 8, 2014
- Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Kindornay, S. (2014). Finding Value in Development Partnerships: Where to look, North-South Institute, May 13
- Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010a). Towards a critical theory value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17(5), 599-629.
- Lucea, R. (2010). How we see them versus how they see themselves a cognitive perspective of firm—NGO relationships. *Business & Society*, 49(1), 116–139
- Lui, S. S., & Ngo, H. 2005. An action pattern model of inter-firm cooperation. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1123–1153.
- McWilliams, A., & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26: 117-127.
- NBS (2013). Sustainability through Partnerships; Executive Report. Network for Business Sustainability. <http://nbs.net/publications/executive-reports/>, December 13, retrieved on August 21, 2014.
- Noffke, Susan E. (1999) 'What's a Nice Theory like Yours Doing in a Practice like This? And Other Impertinent Questions about Practitioner Research', *Change: Transformations in Education* 2(1): 25–35.
- Ordanini et al (2011) - Crowd-funding. Transforming customers into investors through innovative service platforms
- Pallotta, D. (2008). *Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*. Tufts University Press, Medford
- Polonsky, M. J. 2001. Strategic bridging within firm-environmental group alliances: Opportunities and pitfalls. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1): 38–47.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

- Post, J. E., & Waddock, S. A. (1995). Strategic philanthropy and partnerships for economic progress. In R. F. America (Ed.), *Philanthropy and economic development* (pp. 167-191). Westport, CT: Greenwood.
- Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2010). Odd couples: Understanding the governance of firm- NGO alliances. *Journal of Business Ethics*, 94(Suppl. 1), 55-70. Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2010b). Global village vs. small town: Understanding
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76.
- Sachs, J. (2014). Director Jeffrey D. Sachs delivers the university lecture on Feb. 25, 2014, on "The Path to Sustainable Development". The Earth Institute, Columbia University. <http://www.earthinstitute.columbia.edu/videos/watch/509>, retrieved on August 21, 2014.
- Schmitz, H. P., & Mitchell, G. (2009). Bracing for Impact. *Monday Developments*, 27(4), 20-22.
- Seitanidi, M. M. and A. Ryan: 2007, 'Forms of Corporate Community Involvement: From Partnerships to Philanthropy. A Critical Review', *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12, 247-266.
- Selsky, J. & Parker, B. (2005). « Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice », *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, November, p. 849-873.
- Selsky, J. & Parker, B. (2010). « Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n°1, July, p. 21-37.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- Swartz, J. (2010). Timberland's CEO on standing up to 65,000 angry activists. *Harvard Business Review*, 88(9), 39-127.
- United Nations. (2013a). A new global partnership: Eradicate poverty and transform economies through sustainable development: The report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the post-2015 development agenda. New York: United Nations Publications.
- United Nations (2014). The role of partnerships in the implementation of the post 2015 development agenda. <http://www.un.org/en/ga/president/68/settingthestage/3rop.shtml>, retrieved on August 21, 2014.
- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2013). Structural Transformations towards Sustainable Development, <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2014/02/130307-Structural-Transformations-towards-Sustainable-Development-final.pdf>, March 5, retrieved on August 21, 2014.
- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2014a). Vision and Organization, <http://unsdsn.org/about-us/vision-and-organization/>, retrieved on August 21, 2014.
- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2014b). An Action Agenda for Sustainable Development, <http://unsdsn.org/resources/publications/an-action-agenda-for-sustainable-development/>, May 5, retrieved on August 21, 2014.

- United Nations Sustainable Development Solutions Network (SDSN, 2014c) <http://unsdsn.org/about-us/vision-and-organization/>
- UNGC (2013a). Participants and Stakeholders. <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>, retrieved on June 22, 2014.
- UNGC (2013b). About the Global Compact. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, retrieved on June 22, 2014.
- UN Global Compact (UNGC, 2013c). Corporate sustainability and the United Nations post-2015 development agenda. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2013_06_18_UNGC_Post2015_Report.pdf, retrieved on August 21, 2014.
- Utting, P. (2005). Rethinking business regulation: From self-regulation to social control (Programme Paper 15 on Technology, Business and Society). Geneva, Switzerland: United Nations Research Institute for Social Development.
- Waddell, S. (2011). Global action networks: Creating our future together. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Wilkinson, A. & Wood, G. (2012). Institutions and employment relations. The state of the art. *Institutional Relations*. Vol. 51, Issue Supplement s1, pages 373–388, April
- Wood, B., Betts, J., Etta, F., Gayfer, J., Kabell, D., Ngwirea, N., Sagasti, F. & Samaranayake, M. (2011). The evaluation of the Paris Declaration: Final report. Copenhagen: Danish Institute for International Studies.
- World Wildlife Fund (WWF, 2014). http://www.wwf.org.au/our_work/saving_the_natural_world/forests/palm_oil/what_wwf_is_doing/roundtable_on_sustainable_palm_oil/, retrieved on August 21, 2014.
- Yaziji, M., & Doh, J. 2009. NGOs and corporations: Conflict and collaboration. New York: Cambridge University Press.