

**ESADE**

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

**pwc**

# Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad

Sira Abenoza · Ignasi Carreras · María Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2014-15



## Autores

**Sira Abenzoa.** Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE. Especializada en el ámbito de la RSE, la ética de la empresa y el emprendimiento social, compagina su labor como docente de RSE en ESADE con la impartición de cursos en otras universidades jesuitas de Centroamérica. Ha trabajado como consultora senior de RSE en PwC, asesorando a empresas multinacionales y a gobiernos en el desarrollo de estrategias y políticas de RSE. En la actualidad trabaja también como consultora independiente de RSE y emprendimiento social, asesorando a administraciones públicas, organismos de cooperación internacional y empresas en España y Centroamérica.

**Ignasi Carreras.** Director del Instituto de Innovación Social de ESADE y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia. Es ingeniero industrial (UPC) y ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson, EAE y ESADE. Es vicepresidente de Oxfam Intermón y miembro de la junta directiva internacional de Oxfam. También es vicepresidente de la Fundació Jaume Bofill y miembro del patronato de Cristianismo y Justicia y del consejo asesor de diferentes ONG y entidades. Ha formado parte de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Ha sido el director general de Oxfam Intermón donde trabajó de 1988 a 2005 y fue fundador del Casal dels Infants. Es autor de diversos libros relativos al liderazgo y la gestión en las ONG y a la solidaridad.

**Maria Sureda.** Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Ha cursado el programa de Licenciatura y Máster en Administración y Dirección de Empresas en ESADE-Universidad Ramon Llull. Trabaja en el Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

# **Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad**

Sira Abenoza · Ignasi Carreras · María Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2014-15

Colaboraciones ONG y empresa  
que transforman la sociedad  
© Sira Abenoza, Ignasi Carreras, Maria Sureda  
Septiembre 2015  
ISBN: 978-84-608-1696-6  
Depósito Legal: B 22200-2015  
Diseño: [www.cosmic.es](http://www.cosmic.es)  
Impresión y encuadernación: BJT Comunicació

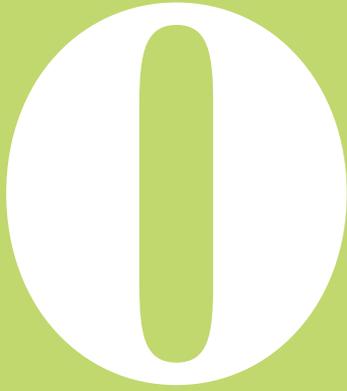
---

El contenido de este documento es propiedad de sus autores  
y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización,  
siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

# Índice

<b>0</b>	<b>Presentación</b>	<b>06</b>
<b>1</b>	<b>Introducción. La necesaria colaboración entre ONG y empresas.</b>	<b>10</b>
	<b>Niveles de cooperación</b>	<b>10</b>
	Un cambio de paradigma: la colaboración intersectorial	11
	La necesidad de cooperar	14
	Los niveles de colaboración	16
	El futuro de las relaciones	21
	Alianzas estratégicas de ONG y empresas	23
<b>2</b>	<b>Las distintas formas de colaborar: una visión de la situación actual</b>	<b>28</b>
	El porqué: objetivos	30
	El para qué: 4 motivos para la colaboración	33
	El cómo: los formatos de la colaboración	38
	¿Con quién colaboran?	46
<b>3</b>	<b>Casos de estudio</b>	<b>50</b>
	<b>I. Sumar esfuerzos y ganar en eficiencia</b>	<b>51</b>
	Caso 1. Caminando juntos por un bien social	52
	Caso 2. La camiseta más famosa del mundo	62
	<b>II. Mejorar la calidad de la intervención social</b>	<b>72</b>
	Caso 3. D'INS: Alimentando la esperanza	73
	Caso 4. Programa de Infraestructuras Sociales: la fuerza de la unión	85
	Caso 5. La Escuela Social Ana Bella: Empoderando a las mujeres 'supervivientes'	100
	<b>III. Generar innovación social y capacidad emprendedora</b>	<b>110</b>
	Caso 6. Una vida mejor para los refugiados	111
	Caso 7. Fundación TECSOS, la tecnología al servicio de los más vulnerables	122
	Caso 8. BBK Bilbao Good Hostel, un albergue para todos	134
	<b>IV. Promover cambios locales o globales</b>	<b>143</b>
	Caso 9. GRI. Promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas	144
	Caso 10. Zaragoza, ciudad ahorradora de agua	153
	Caso 11. Juntos por el empleo de los más vulnerables	164
<b>4</b>	<b>Conclusiones: cuatro formas de colaborar</b>	<b>172</b>
	Sumar esfuerzos y ganar en eficiencia de forma sostenida	173
	Mejorar la calidad de la intervención social mediante competencias complementarias	175
	Generar innovación social	181
	Promover cambios locales y globales	184
	En resumen...	187
<b>5</b>	<b>Epílogo: Aprendiendo a colaborar: notas para un liderazgo colaborativo</b>	<b>190</b>
<b>6</b>	<b>Anexos</b>	<b>194</b>
	Anexo 1: Presentación de las entidades analizadas en los casos	195
	Anexo 2: Participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social del curso 2014-15	201
<b>7</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>202</b>



# Presentación

Afortunadamente, se está incrementando la colaboración intersectorial para poder responder a los diversos desafíos sociales y medioambientales que debemos afrontar en un momento de grave desequilibrio entre las necesidades existentes y los recursos disponibles para abordarlas.

En el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, durante el curso 2014-2015 hemos analizado aquellos tipos de colaboraciones entre ONG y empresas que destacan por su alto impacto social. El objetivo de la investigación ha sido identificar de qué tipo y cómo han de ser estas relaciones intersectoriales para lograr que los resultados sean máximamente beneficiosos para la sociedad y, al mismo tiempo, aporten ventajas a las entidades que los impulsan.

Normalmente, son alianzas que presentan una serie de factores claves de éxito comunes. De todos ellos, subrayamos el reconocimiento de la ventaja competitiva generada mediante la coalición por parte de todos los socios participantes, el respeto mutuo entre ellos y la generación de confianza en cuanto a su compromiso, la definición de unos roles claros y unas vías de comunicación fluidas, y la percepción de copropiedad de la alianza.

Un primer tipo de colaboraciones entre empresas y ONG con alto impacto social son aquellas alianzas que duran en el tiempo porque se saben renovar para tener un impacto creciente. Un segundo tipo son las que permiten mejorar la calidad de la intervención social mediante la conjunción de una serie de competencias complementarias. La generación de innovación social mediante las colaboraciones ONG-empresa es otra forma de cooperación de gran incidencia social. Y una cuarta forma de colaboración que hemos identificado también con un alto impacto social es aquella que se orienta a cambiar las reglas de juego de un sector de actividad tanto a escala local como global.

En este libro, encontraréis la esencia de la investigación realizada, con once experiencias concretas que se explican al detalle. Además, los dos primeros capítulos tratan de la necesidad de colaborar entre ambos sectores y presentan la situación actual de dicha colaboración. Y la publicación se cierra con un capítulo que resume las lecciones aprendidas de las experiencias analizadas, y con un epílogo final sobre el liderazgo colaborativo.

Desde el Instituto de Innovación Social de ESADE, expresamos nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que, más allá de sus tres autores, han hecho posible esta publicación. Así pues, vaya nuestro reconocimiento especial a PwC y al equipo de su de fundación, sí como a los miembros de las diferentes unidades de ESADE que han aportado su contribución. Además, gran parte de los contenidos han sido discutidos en los foros que se han organizado en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en que han participado los directores de más de 50 ONG. Nuestro agradecimiento a ellos y a todos los directivos de empresas que fueron invitados a uno de los foros convocados el pasado curso.

Nos encantaría que este libro sirviera para sembrar semillas de nuevas y futuras colaboraciones entre ONG y empresas con alto impacto social, así como para desarrollar y mejorar las ya existentes. Y esperamos que su lectura os resulte de gran utilidad.

Barcelona, julio de 2015

**Ignasi Carreras**

*Director del Instituto de Innovación Social de ESADE*



## **Porque los problemas son siempre más complejos.**

Estamos viviendo en una época de grandes cambios globales como el incremento demográfico, el cambio de los actores geopolíticos, el cambio climático y la escasez de los recursos, un incremento del fenómeno de la urbanización, la revolución tecnológica y otros. La novedad, es que estos cambios están ocurriendo a un ritmo acelerado y ello nos enfrenta a retos sociales siempre más complejos.

## **No podemos darles respuesta yendo en solitario.**

Para hacer frente a este escenario, tenemos claro que nadie puede ir solo, “ya no hay opción” nos dice la investigación del Instituto de Innovación Social de ESADE, todos tenemos que saber cooperar para encontrar soluciones sostenibles.

En PwC creemos en un nuevo modelo de colaboración donde el sector privado y sector social hagan equipo para encontrar soluciones innovadoras a las necesidades sociales, creando un beneficio social a través de un modelo económico.

## **Cómo colaborar.**

Para juntar el conocimiento empresarial y social es necesario poder analizar las claves de éxito, aprendiendo de las experiencias de colaboración que mejor han sabido sumar esfuerzos, mejorar la calidad de la intervención social, generar innovación social y promover cambios locales y globales.

Por distintos que puedan ser los objetivos de estas colaboraciones, desde el estudio podemos ver cómo la clave del éxito se puede resumir en una sola palabra: confianza. Solamente a través de una relación de confianza empresas y ONG podrán compartir la misma visión de crear una sociedad más fuerte donde también las oportunidades de desarrollo serán mejores.

## **Nuestra labor para crear confianza.**

Crear confianza en la sociedad dando respuesta a los problemas importantes es nuestro propósito de firma, y desde la Fundación de PwC, sabemos que para generar esta confianza necesitamos seguir haciendo las cosas de manera diferente, creando relaciones duraderas con todos los actores que actúan para la mejora de la sociedad.

Un ejemplo es nuestra labor con Cruz Roja, una relación de más de diez años que se ha ido enriqueciendo en el tiempo, donde juntos identificamos y desarrollamos las actividades para dar respuesta a las necesidades sociales.

A través de la acción de la Fundación de PwC, tenemos el objetivo de fortalecer la relación entre actores sociales y empresas. Un buen ejemplo es este Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social y sus foros, que ha sido la base para este estudio.

Julio de 2015

**Jesús Díaz de la Hoz**

*Presidente de la Fundación de PwC*

# 1

Introducción.  
La necesaria  
colaboración entre  
ONG y empresas.  
Niveles de  
cooperación

## **Un cambio de paradigma: la colaboración intersectorial**

No es necesario ser una persona pesimista para tener la impresión de que muchos problemas a escala global siguen sin resolverse. Así, queda aún mucho por hacer para lograr solucionar los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio fijados en el año 2000 por las Naciones Unidas, que se establecieron como metas para el 2015, a pesar de haber mejorado en muchos casos: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Las desigualdades sociales y económicas no han dejado de agrandarse en los últimos años. Según la prestigiosa revista *Forbes*, en febrero de 2014 había en el mundo 1.645 multimillonarios, más del doble de los 793 que había en 2009 –en el peor momento de la crisis económica–, y este reducido número de personas poseía un total de 6,4 billones de dólares<sup>1</sup>. En contraposición, aquel mismo año había en el mundo más de 3.300 millones de adultos con menos de 10.000 dólares al año y que, en conjunto, poseían 7,6 billones de dólares<sup>2</sup>—tan solo un 20% más de lo que poseían los primeros 1.645. En enero de 2015, Oxfam ofrecía otra imagen igual de dramática. Ochenta multimillonarios poseían tanta riqueza como la mitad más pobre del planeta.

Ahora bien, no hay que malinterpretar el mensaje. El problema de la desigualdad no es que haya personas que acumulen mucho dinero. La tragedia es que todavía existen millones de personas que viven con menos de un dólar al día y cuya pobreza incide directamente en su salud, su esperanza de vida, sus oportunidades de acceso a la educación y un largo etcétera de necesidades básicas que apenas tienen cubiertas.

Los problemas ambientales son otro ejemplo muy ilustrativo. El cambio climático está afectando a millones de personas que viven en contextos de vulnerabilidad y pobreza, mientras cientos de ONG trabajan para mejorar su capacidad de resiliencia. Y se podrían mencionar otros muchos datos y situaciones poco halagüeñas sobre el presente.

1 En la versión original de la fuente, redactada en inglés americano: “US\$ 6,4 trillion” (al basarse en la numeración en la escala numérica corta).

2 Como en anterior, en la versión original “ US\$ 7,6 trillion” (al basarse en la numeración en la escala numérica corta)

Sin embargo, el objetivo de esta introducción no es proporcionar una relación exhaustiva de los problemas que hay en el mundo, sino fijar la atención sobre cómo esta realidad está llevando a los distintos agentes sociales a realizar un nuevo tipo de acción, tanto social como política.

Los mensajes y las iniciativas llegan de todos lados. Sin ir más lejos, el octavo Objetivo del Milenio hacía un llamamiento político en ese sentido: hay que fomentar una alianza mundial para el desarrollo en que los gobiernos de los distintos países del mundo hagan mayores esfuerzos de cooperación para mejorar la economía de los países en vías de desarrollo. La presión sobre los Estados, pues, ha ido aumentando en los últimos años.

Pero no ha sido únicamente la presión a los Estados lo que ha crecido. También las empresas están recibiendo, desde hace más de una década, más presión desde varios frentes. Los organismos internacionales lanzan iniciativas para promover la responsabilidad social de las empresas, los consumidores exigen una mayor transparencia y corresponsabilidad, los gobiernos endurecen la legislación y los inversores cada vez están más interesados en invertir en empresas responsables, entre otros aspectos.

Por su parte, las ONG prosiguen su ingente tarea de intentar resolver los problemas sociales y ambientales, al tiempo que se constata el poder creciente de las empresas, así como las mayores dificultades y la impotencia de los gobiernos a la hora de poner orden a los desequilibrios y promover círculos reparadores. Las empresas adquieren cada día más poder en el mundo y las cifras que lo demuestran son asombrosas. Las tres empresas más grandes del planeta, Apple, Exxon Mobil y Google,<sup>3</sup> juntas, tienen un valor de capitalización mayor que el PIB de España –por no mencionar los países en vías de desarrollo. En 2012, las 1.000 empresas más grandes del mundo facturaron 34 billones de dólares, mientras el producto mundial bruto de aquel mismo año fue de 85 billones.<sup>4</sup>

Por otro lado, existe la conciencia creciente de que la solución a estos problemas globales tan complejos pasa necesariamente por la colaboración: desde el movimiento social de la “economía colaborativa” o el “consumo colaborativo” –término acuñado por Marcus Felson y Joe L. Spaeth en el *paper* académico “Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach”, publicado en 1978 en el *American Behavioral Scientist*– hasta la teoría de la “economía del bien común”, promovida por Christian Felber, pasando por el enfoque más empresarial y de gestión del “valor compartido” –propuesto por Porter y Kramer en 2011 y que actualmente forma parte de la definición de responsabilidad social que lanzó la Comisión Europea ese mismo año. Todas estas propuestas parten de una idea similar: los problemas son problemas de todos y las soluciones solo llegarán mediante la colaboración y la unión de fuerzas a favor de un objetivo de interés común.

Ahora bien, el problema es que el reto nos coge un tanto desentrenados. Esto es, la economía y la estructura social promovidas durante las últimas décadas han estado más

3 Las tres empresas más grandes del mundo por capitalización de mercado en 2014, según el ranking *Global Top 100 Companies by Market Capitalisation*, PwC, 2014.

4 “Joining Forces”, *MIT Sloan Management Review*, enero de 2015, donde de nuevo las cifras originales se presentan en escala numérica corta y por tanto citan “\$34 trillion” y “\$85 trillion” respectivamente.

basadas en el individualismo y en la especialización que en la conciencia comunitaria y los intereses comunes. La teoría de la “*tragedy of commons*”, descrita por Garrett Hardin en 1968, ya nos hizo tomar conciencia de que los humanos, motivados por el mero interés personal y actuando independiente pero racionalmente, podíamos terminar por destruir un recurso compartido limitado, aunque a ninguno de nosotros, ni como individuos ni en conjunto, nos conviniera que tal destrucción sucediera. Su conclusión fue profética: “El mundo no sabe colaborar.” Hoy, esta constatación se reproduce en múltiples foros. La *Harvard Business Review* (HBR) ya apuntaba esta idea en el artículo “The Collaboration Imperative” (de R. Nidumolu, J. Ellison, J. Whalen y E. Billman) publicado en 2014: “Numerosos intentos de empresas para trabajar juntas con el fin de resolver los retos más complejos de hoy – incluyendo el cambio climático, la falta de recursos naturales o la pérdida de ecosistemas– han fracasado por culpa del interés personal competitivo, la ausencia de objetivos plenamente compartidos y la falta de confianza.”

¿Es este el destino inexorable de la humanidad? ¿El interés personal competitivo, la ausencia de horizontes compartidos y la falta de confianza nos están encaminando hacia la autodestrucción? Afortunadamente, por contraste a estos diagnósticos pesimistas sobre la urgencia global de cambiar el paradigma de actuación, han aparecido también mensajes y muestras de que existe una solución clara –aunque tal vez no sencilla– a estos problemas. Y la solución consiste en la colaboración.

Elinor Ostrom, profesora de la Universidad de Indiana, fue la primera mujer en ganar el Premio Nobel de Economía en 2009 por su análisis sobre el uso que hacemos de los recursos compartidos. Ostrom demostró que es posible hacer una buena gestión de los recursos comunes gracias a ocho principios de diseño de una gestión estable de los bienes comunales. Así pues, fue premiada por demostrar que existe efectivamente una solución y que puede haber esperanza.

Por su parte, Yochai Benkler, publicó en 2006 *La riqueza de las redes*<sup>5</sup> –un título con el cual precisamente venía a contestar la obra clásica fundacional de la economía libre de mercado, *La riqueza de las naciones* de Adam Smith– donde también ofrecía una propuesta esperanzadora frente a la espiral del interés privado. Según este profesor de Derecho de Harvard, las tecnologías de la información posibilitan formas extensivas de colaboración que pueden tener consecuencias transformadoras para la economía y la sociedad. En esa línea, su obra se dedica a estudiar lo que él ha denominado “la producción entre pares basada en el bien común” – también conocida como “procomún”, “bienes comunales” o “trabajo colaborativo”–, que se trata de iniciativas colaborativas, como el software libre o Wikipedia, basadas en la información compartida, que rompen con la anterior lógica de mercado individualista.

En definitiva, son algunos ejemplos que nos permiten abrigar esperanzas sobre la posibilidad de romper con las lógicas competitivas. Y el presente libro pretende, precisamente, explorar

---

<sup>5</sup> El libro está disponible *online* de forma gratuita bajo una licencia de Creative Commons, tanto en inglés como en castellano. Esa ha sido la voluntad del autor, que quiere demostrar que los autores y los lectores pueden colaborar instantáneamente.

una de ellas. En nuestro caso, el objetivo que nos planteamos es estudiar casos de buenas prácticas de colaboración de gran impacto entre empresas y ONG; ejemplos que puedan inspirar a otras organizaciones a imitarlos, y así promover el círculo colaborativo que puede resolver problemas complejos y de gran escala, y crear la posibilidad de generar un mayor impacto positivo en el mundo.

## La necesidad de cooperar

Como ya han constatado varios académicos en los últimos años, tradicionalmente las empresas y las ONG han mantenido una relación distante y difícil. La distinta misión fundacional de ambos tipos de entidades no siempre ha permitido una convergencia de intereses (Arenas, Sánchez y Murphy, 2011).<sup>6</sup> Algunas ONG ven en determinadas empresas el origen de parte de los problemas que hoy existen en el mundo, así como un cierto desinterés por asumir su responsabilidad sobre dichos problemas. Por su parte, las empresas ven en algunas ONG una amenaza y un impedimento para el desarrollo de su actividad y para la generación de economía y empleo. En consecuencia, en algunos casos, ambas instituciones se han acercado solo desde una óptica de confrontación y oposición de intereses, en lugar de buscar espacios compartidos de transformación social –especialmente en el caso de las ONG que tratan de configurarse como contrapeso al poder económico de la empresa (Valor y Merino, 2005).

En cualquier caso, lo importante es que hoy, probablemente, ya no hay opción. Es decir, ambos agentes están “obligados” a colaborar si quieren resolver los problemas que les afectan a ambos. Y, afortunadamente, parece que el enfoque sobre esta cuestión ya ha empezado a cambiar. Las empresas, gradualmente, han ido tomando conciencia de que su enorme poder conlleva, a su vez, una enorme responsabilidad. Y las ONG, por su lado, están asumiendo que necesitan sumar esfuerzos de otros actores para poder cumplir con sus objetivos.

El estudio de PwC, el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación “la Caixa” titulado *La reacción del tercer sector social al entorno de crisis (2014)* muestra evidencias muy interesantes al respecto. Durante los años más intensos de la crisis, las ONG han experimentado un notable descenso de los ingresos procedentes tanto de las administraciones públicas como de los ciudadanos y las empresas.

Ante esta situación, las medidas que han adoptado las entidades del tercer sector para hacer frente a la disminución de la recaudación han consistido en dedicar más esfuerzos a la captación de socios y empresas (92%) y en buscar alianzas con el sector privado (71%).

De hecho, dicho estudio incluye un apartado final que justifica y propone recomendaciones para acelerar la financiación privada, tanto de socios particulares como de empresas,

---

<sup>6</sup> Arenas, Sánchez, Murphy (2011): *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación*. ESADE-Instituto de Innovación Social.

considerada un reto crítico para el sector en los próximos años. En este entorno complejo, el 70 % de las entidades son optimistas respecto al potencial de la captación de financiación privada, mientras que, con respecto a la financiación pública, el 77% se muestra pesimista.

**Figura 1. Opinión de los encuestados respecto al futuro de la captación de fondos privados (%)**



*Fuente: La reacción del tercer sector social al entorno de crisis.*

*PwC, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación "la Caixa", 2014*

Ahora bien, lo más interesante es ver qué tienen en común las ONG que han sido capaces de resistir mejor el entorno de crisis y que han conseguido incluso aumentar un 10 % su financiación, en algunos casos. Según dicho estudio, estas ONG tienen en común una preocupación creciente por las necesidades sociales locales y una financiación mayoritariamente privada.

Es decir, uno de los principales vectores de crecimiento, sostenibilidad y eficiencia identificados en el sector consiste en el impulso y la reconversión hacia la captación de financiación privada. Eso sí, con un nuevo modelo. Las ONG que han tenido éxito han sido aquellas que se han centrado en conseguir más altas de socios y en establecer un nuevo modelo de relación con las empresas. Por otro lado, hay un creciente optimismo sobre el futuro de la financiación proveniente del sector privado y sus políticas de RSE, lo cual supone una gran oportunidad para las entidades del tercer sector social de establecer alianzas estratégicas y afianzar su crecimiento.

Y si una de las estrategias de supervivencia y de futuro de las ONG pasa por afianzar la colaboración con el sector privado; a las empresas les conviene una receta similar, según diversos autores. En su artículo publicado por la *MIT Sloan Management Review* en enero de 2015, titulado "Joining Forces. Collaboration and Leadership for Sustainability", D. Kiron, N. Kruschwitz, K. Haanaes, N. Reeves, S. Fuisz-Kehrbach, y G. Kell apuntan firmemente hacia la necesidad de colaboración. Según los autores, la red de interdependencia entre las empresas, los gobiernos y la sociedad ha creado un mundo de dependencia mutua en el cual la colaboración es el camino necesario hacia el progreso. Es decir, las empresas tienen que buscar a socios y aliados externos si quieren hacer frente a los retos en materia de sostenibilidad que les afectan, si quieren ayudar a mejorar el contexto social en que operan e, incluso, si quieren explorar nuevas oportunidades de mercado (Kiron, Kruschwitz, Haanaes, Reeves, Fuisz-Kehrbach, y Kell 2015).

Ya se trate de problemas de educación, ambientales o de derechos humanos, teniendo en cuenta que los desafíos son cada vez más complejos y globales, las empresas no tienen la capacidad para generar, por sí solas, el impacto que necesitan. La gestión de los riesgos que afectan las empresas, sus beneficios y sus plantillas –como pueden ser las inestabilidades de mercado, las revueltas sociales, la devastación ecológica y los desastres naturales– ya no se puede llevar a cabo con las tradicionales estrategias de planificación de riesgos. Las empresas se están dando cuenta de que, para evitar esos riesgos, necesitan ir a la raíz y a las causas. Solo así podrán resolver los problemas a largo plazo. Y, para ello, necesitan tener compañeros de viaje Kiron, Kruschwitz, Haanaes, Reeves, Fuisz-Kehrbach, y Kell 2015).

Esta consciencia de la necesidad mutua está haciendo que las tensiones tradicionales entre el sector empresarial y las ONG disminuyan, hasta el punto de que los autores de “Joining Forces” sostienen que, cuando la sostenibilidad es un tema estratégico para una empresa, el porcentaje de posibilidades de que se establezcan colaboraciones estratégicas es el doble que en aquellas empresas en que el tema es secundario.

## Los niveles de colaboración

Como ya se ha apuntado, la conciencia de la necesidad mutua no siempre ha existido. En las relaciones de cooperación entre empresas y ONG, ha habido una evolución clara desde una cierta hostilidad o distancia inicial hasta las alianzas estratégicas, pasando por grados intermedios de colaboración puntual mediante el patrocinio o la filantropía con carácter asistencial. Se han realizado distintos esquemas para intentar reflejar esta evolución, como el siguiente:

**Figura 2. Evolución de las colaboraciones ONG-Empresas**

Hostilidad	Desconfianza/ desconocimiento	Colaboración		
Campanias de denuncias contra las actividades de las empresas	Falta de información, prejuicios, visión negativa del otro agente, desinterés	Patrocinio y mecenazgo	Marketing con causa, comercio justo y voluntariado empresarial	Partenariado y alianzas estratégicas

*Fuente: Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, octubre de 2007*

En los primeros estadios de colaboración, basada fundamentalmente en la filantropía, la empresa busca fundamentalmente mejorar su imagen o reputación y existe poca alineación con la estrategia de la empresa. En esta primera fase, la empresa ve la ONG como receptora de donaciones y no como un agente con el cual puede desarrollar proyectos de interés mutuo. En ese sentido, hay una falta de conciencia sobre de qué modo la empresa puede

contribuir a resolver los problemas sociales que afectan su actividad empresarial y sobre cómo la ONG puede ser un aliado para mejorar esta situación. En este nivel de colaboración, las ONG pueden establecer un vínculo de dependencia económica con las empresas, que ven solo como una fuente de recursos (Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007).

A medida que la relación se profundiza, llegan los proyectos de marketing con causa o de voluntariado empresarial, donde ya existe un mayor vínculo entre la empresa, la ONG y la causa social para la cual trabajan –que puede tener un impacto positivo en los resultados empresariales. En este segundo nivel de colaboración, la conciencia de complementariedad entre ambas instituciones crece –la ONG ve la empresa como una fuente de conocimiento y la empresa ve en la ONG una organización que le permite mejorar sus relaciones con otros grupos– y, de esta forma, el impacto de las acciones se extiende sobre más grupos de interés: empleados, clientes, etc.

Por último, los niveles de colaboración más avanzados ya se enmarcan dentro de un enfoque más estratégico, en que empresa y ONG buscan formas de colaboración a largo plazo y se entienden mutuamente como grandes aliados. Alinean sus misiones y las organizaciones se ponen a trabajar con un fin común, que se ve beneficiado por dicha colaboración. Asimismo, en el diseño de los proyectos de colaboración, las entidades son capaces de pensar en la otra parte, en sus intereses y necesidades. Por todo ello, en esta fase es importante compartir algunos valores y la visión sobre la organización y sobre el entorno. Además, no se puede llegar a este estadio trabajando de forma ocasional y puntual, sino que es preciso establecer unas relaciones continuadas en el tiempo dentro de un marco relacional (Lozano, 2005).

Esta evolución hacia estadios de mayor colaboración también puede verse como un *continuum*, como propone Austin, y no como compartimentos estancos o niveles estándares y preestablecidos:

**Figura 3. El *continuum* de la colaboración**

Etapa de vínculo	I. Filantrópica	II. Transaccional	III. Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	Alto	Alto
Importancia para la misión	Periférica	Central	Central
Magnitud de recursos	Baja	Elevada	Elevada
Tipo de recursos	Genéricas	Competencias clave	Competencias clave
Espectro de actividades	Estracho	Amplio	Amplio
Nivel de interacción	Esporádico	Intensivo	Intensivo
Nivel de confianza	Modesta	Profundo	Profundo
Complejidad administrativa	Simple	Compleja	Compleja
Valor estratégico	Menor	Sustancial	Sustancial

Fuente: Austin, J. E. (2000): *The Collaborative Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass

Desde esta óptica, la colaboración tiene tres grandes estadios (filantrópico, transaccional e integrativo), pero la relación evoluciona simultáneamente a distintos niveles, y no necesariamente de la misma forma o al mismo ritmo. Estos niveles tienen que ver con el grado de compromiso, la importancia o el alineamiento de la colaboración para la misión de las organizaciones, la magnitud de recursos destinados al proyecto, el tipo de recursos y el número de actividades, las frecuencias de interacción, la confianza, la complejidad y el valor estratégico de la colaboración (Austin, 2000).

El cuadro que adjuntamos, resultado de la adaptación que realiza Licandro (2012)<sup>7</sup> del *continuum* de colaboración de Austin (2000)<sup>8</sup>, permite visualizar con claridad las diferencias entre las alianzas estratégicas con empresas —que en el modelo de Austin serían las más cercanas a las colaboraciones integrativas— y otro tipo de colaboraciones entre empresas y ONG. No todas las alianzas estratégicas cumplen todas las características de las colaboraciones integrativas definidas por Austin. El mismo concepto de *continuum*, de hecho, transmite la idea de que no estamos ante categorías puras y estancas. Las colaboraciones se pueden situar a medio camino entre dos de estas categorías. Sin embargo, sí que consideramos que el concepto de colaboración integrativa definido por Austin nos sirve para identificar algunos de los principales elementos de las alianzas estratégicas. Cuanto más se aproxima a este extremo del *continuum*, más compleja es la colaboración y también mayor valor estratégico puede aportar a la ONG.

**Figura 4. Modelo de J. Austin sobre alianzas sociales**

	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
<b>Características generales</b>	Marcada por <u>donaciones de dinero</u> o productos de la empresa a causas sociales.	Marcada por el <u>intercambio bilateral de valor</u> entre las partes.  La empresa aporta dinero o activos intangibles, y a cambio recibe retornos específicos en materia de imagen, visibilidad pública, clima laboral, etc.	Colaboraciones que se convierten en <u>alianzas estratégicas</u> donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio del proyecto.  Existen <u>visiones y valores compartidos</u> .  Del <u>intercambio de valor se pasa a la creación conjunta de valor</u> .

7 Licandro, O. (2012): “Alianzas sociales para el desarrollo de emprendimientos inclusivos”, capítulo 4 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2012), *Manual para el uso de herramientas que garanticen la innovación y la sostenibilidad de microemprendimiento exitosos con colectivos de población afrodescendiente con vulnerabilidad social*.

8 Austin, J. (2000): *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.

	Filantropía	Transaccional	Integrativa 
<b>Interacción</b>	<p>Relativamente baja, centrada en una donación más que en la realización de actividades conjuntas.</p> <p>Desequilibrada, pues generalmente la empresa da y la ONG recibe.</p>	<p>Más continua y fluida, a través de la coordinación específica que implica un intercambio bilateral.</p> <p>Los beneficios recibidos por las partes todavía no son equilibrados. Según el acuerdo, una parte recibe más que la otra.</p>	<p>La frecuencia y la continuidad de las interacciones entre ambas organizaciones generan una mayor cantidad y variedad de actividades con un alto nivel de compromiso.</p> <p>Emprendimiento conjunto. La relación es equilibrada; ambas partes contribuyen por igual al objetivo compartido.</p>
<b>Gestión</b>	<p>Sencilla; en la mayoría de los casos no se requieren estructuras de gestión.</p>	<p>Algo más compleja; se requiere un cierto grado de articulación y organización. Por lo general, uno de los dos actores la gestiona de forma exclusiva.</p>	<p>Compleja; los socios trabajan conjuntamente en la gestión del proyecto. A veces, se crean estructuras gestionadas conjuntamente.</p> <p>Se busca alinear la filosofía con los los valores.</p>

Fuente: Licandro (2012), a partir de Austin (2000)

El *continuum* de colaboración nos permite aproximarnos también a una idea interesante. Las alianzas estratégicas, especialmente entre ONG y empresas, son fruto muchas veces de la evolución de colaboraciones que inicialmente habían nacido en otro nivel. Este fenómeno se produce, de hecho, también en la colaboración entre ONG. Contar con un historial de colaboración contribuye, muchas veces, a generar la confianza necesaria y a encontrar los puntos de encuentro que facilitan avanzar y acabar definiendo una alianza estratégica. Ello no significa necesariamente que toda colaboración filantrópica con una empresa acabe derivando, a largo plazo, en una alianza estratégica. De hecho, tenemos ejemplos de colaboraciones filantrópicas muy duraderas que no han evolucionado en el *continuum*. Tampoco se pretende afirmar que pasar por una colaboración filantrópica o transaccional sea un requisito básico para construir una alianza estratégica, pero sí que es verdad que puede ser un elemento facilitador y una evolución lógica cuando la confianza existe y se comparten visiones y valores.

Las alianzas estratégicas van mucho más allá, pues, del estricto intercambio de dinero entre una ONG y una empresa. Suponen el desarrollo conjunto de proyectos que generen valor para ambas partes.

Fuente: Iglesias y Carreras (2013): *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*

En el caso de la relación o colaboración entre empresas y ONG en países en vías de desarrollo, donde las corporaciones son percibidas como entidades que provocan problemas

sociales o ambientales, la evolución de la relación se puede interpretar en otra clave. En este caso, en los estadios iniciales habría una visión más de confrontación o de amenaza que paulatinamente iría evolucionando hasta estadios de comunicación unidireccional, a través del diálogo real, hasta llegar, en algunos casos, a acordar unas estrategias conjuntas para resolver los problemas de base:

**Figura 5. Características básicas de los diferentes mecanismos de interacción**

	<b>Comunicación</b>	<b>Diálogo</b>	<b>Participación</b>
<b>Objetivo</b>	Informar y persuadir	Compartir información y conocer necesidades	Negociar, acordar y obtener beneficios mutuos
<b>Flujos relacionales</b>	Unidireccionales	Bidireccionales	Multidireccionales
<b>Contenido relacional</b>	Difusión de la información	Información y diálogo	Información, diálogo, toma de decisiones y valores
<b>Motivación principal</b>	Reactiva: respuesta a los grupos de presión	Proactiva: parte integral de la gestión de riesgos y de la reputación	Estratégica: cocreación de productos y acceso a nuevos mercados
<b>Gestión de la relación</b>	Externa, vertical y puntual	Interna, transversal y permanente	Interna-externa, transversal y permanente
<b>Compromiso organizativo</b>	Departamental	De la alta dirección o departamental.	De la alta dirección y conjunto de la organización
<b>Instrumentos</b>	Informes, publicaciones, encuestas, medios de comunicación	Talleres, seminarios, entrevistas, reuniones	Alianzas estratégicas, asociaciones, sistemas de autorregulación
<b>Horizonte temporal</b>	Corto plazo	Largo plazo	Largo plazo

Fuente: Arenas, Sánchez, Murphy (2011): Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación.

En el nivel de comunicación, las empresas enfocarían la relación desde el departamento de relaciones institucionales o de comunicación corporativa, cuya función principal es comunicarse con el público en general (o sus diferentes públicos) y también con aquellos grupos que se muestran más críticos con las actividades de la empresa –como las comunidades locales o las ONG. En este caso, la comunicación sería unidireccional –la empresa dice o explica, pero no escucha necesariamente (Arenas, 2011). Y, aunque la comunicación siempre es necesaria, el riesgo en este estadio es que, si no hay una

alineación con el proceso de reflexión estratégica de la empresa, la comunicación pueda tener un efecto contrario al deseado, debido a las potenciales incoherencias entre lo que se dice y lo que se hace.

El segundo nivel, el de diálogo, ya permite entender las percepciones, las expectativas y las necesidades de los actores del entorno, a la vez que mejora la confianza y la comprensión mutuas (Arenas, 2011). Ahora bien, este nivel de diálogo tiene una naturaleza abierta. Es decir, no se plantea con un objetivo claro de colaboración o acuerdo.

En cambio, alcanzado el tercer nivel de participación, las entidades ya buscan cómo conseguir que el acuerdo se formalice a través de una alianza estratégica entre la empresa y la ONG o la comunidad local, con el fin de obtener un valor social y económico de su relación (Austin, 2000).<sup>9</sup> Dicha relación puede adoptar la forma de prestación de servicios por parte de la ONG a la empresa o la creación de un producto o negocio conjunto, entre otras.

## El futuro de las relaciones

En la literatura actual sobre la colaboración entre empresas y ONG, la pregunta más adecuada o la más importante tiene que ver con el *cómo*, y no tanto con *si vale la pena hacerlo* o no.

En esta línea, hay varias respuestas o propuestas sobre cuáles deberían ser las formas de colaboración del futuro. La consultora FSG publicó en 2014 un estudio que pretende arrojar luz sobre esta cuestión: *Ahead of the Curve. Insights for the International NGO of the Future*, de Peterson, Mahmud y Weissburg (2014). El estudio parte de la constatación de que el esquema tradicional de fondos para el desarrollo ha cambiado con la aparición de nuevos agentes donantes, y que muchas ONG no están aprovechando este cambio –con el riesgo de perder muchas oportunidades de financiación, debido a su no adaptación, o incluso de poner en riesgo su sostenibilidad futura.

La evolución tecnológica ha permitido, por un lado, que surja una generación de filántropos que han empezado a dar dinero para causas sociales de forma directa, sin pasar por las ONG intermediarias, eso es, donando a las organizaciones sobre el terreno o directamente a los beneficiarios. Además, los países tradicionalmente receptores de fondos, como el Brasil, la India o China, ya han empezado ellos mismos a donar (Peterson, Mahmud y Weissburg, 2014). En este nuevo tablero de juego, las ONG pueden reaccionar, a grandes rasgos, de dos formas. Pueden seguir viendo el sector privado como una mera fuente de recursos y correr el riesgo de perder fondos por no ofrecer a las empresas ninguna ventaja comparativa frente a las organizaciones locales que operan sobre el terreno. O bien pueden plantearse diseñar colaboraciones más sofisticadas y complejas, más rigurosas y globales, que las sitúen en una posición ventajosa y más atractiva para el sector empresarial –que, a su vez, puede beneficiarse de un aliado que le ayude a resolver sus propios problemas a largo plazo.

<sup>9</sup> Este tercer estadio de participación (Arenas, 2011) sería equivalente al estadio integrativo (Austin, 2000).

Ante esta situación, ciertas ONG están apostando por algunas de las estrategias siguientes: promover la acción directa aprovechando las nuevas tecnologías de la información; influir en cambios sistémicos mediante la colaboración con otras organizaciones que cubran otras áreas; sacar mayor provecho del sector privado mediante la creación de proyectos de “valor compartido”, o liderar acciones multisectoriales consistentes en colaboraciones rigurosas para resolver problemas complejos. Las ONG del futuro combinarían las cuatro propuestas para identificar y resolver los problemas mediante la ayuda de otras instituciones, transformando así su forma de trabajar (Peterson, Mahmud y Weissburg, 2014).

Así pues, en el nuevo paradigma, las alianzas pasan de ser una donación de fondos a convertirse en un proyecto de impacto. Las empresas se convierten en *partners* estratégicos del tercer sector y ya no son solo meros donantes. Las ONG se dan cuenta de que tanto las empresas multinacionales como las pymes locales pueden convertirse en agentes del desarrollo y del cambio social, a medida que son más conscientes del poder creciente de los consumidores de los mercados emergentes y de la importancia de construir una cadena de valor segura (Peterson, Mahmud y Weissburg, 2014). Las ONG pueden aprovechar todo este nuevo potencial demostrando los beneficios que los proyectos de “valor compartido” pueden aportar a las empresas. En este sentido, es necesario que desarrollen un nuevo mensaje y unas nuevas guías de alianzas para las empresas.

Ahora bien, a día de hoy todavía son pocas las ONG que lo llevan a cabo. Menos de un tercio de las ONG desarrollan alianzas con empresas que estén alineadas con sus estrategias de negocio (Peterson, Mahmud y Weissburg, 2014). La filosofía del “valor compartido” ofrece la oportunidad de que las ONG reciban ayuda de las empresas para poder llevar a cabo su propia misión y, al mismo tiempo, capitalizar la eficiencia empresarial, sus redes, escala y recursos (Porter, 2011). Pero esta tendencia todavía está lejos de ser habitual en el tercer sector.

Otra forma de aprovechar el potencial de la colaboración y maximizar el impacto social son las cadenas híbridas de valor. En su informe titulado *Más valor social en 2033*, PwC señala que se está iniciando un cambio en el tercer sector que hacia el año 2033 habrá transformado por completo la visión que tenemos hoy de la ayuda social. Los cambios tendrán que ver, por un lado, con los donantes y los beneficiarios, que ya no seguirán la lógica norte-sur. Esto es, cada vez será más necesario dirigir también parte de los esfuerzos al propio entorno y pensar en beneficiarios más cercanos. Los donantes, a su vez, también cambiarán de perfil, pues cada vez adquirirá mayor importancia el papel de las grandes empresas y las pymes, en detrimento de las administraciones públicas.

Ahora bien, según el informe de PwC, el cambio más relevante será la necesidad de que los proyectos sean sostenibles en sí mismos. Es decir, que abandonen la lógica caritativa y pasen a ser rentables y beneficiosos para todas las partes implicadas, con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, las cadenas híbridas de valor o las *cadena de valor económico-social* (CVES), según la terminología utilizada por PwC, son precisamente una fórmula que permite crear negocios sostenibles, que aporten financiación a la ONG, al tiempo

que resuelven una necesidad social. En esta nueva lógica, pues, las empresas privadas irán más allá de la RSE o de la acción social centrada solo en la imagen y la reputación, para construir proyectos de impacto social que contribuyan a mejorar la sociedad.

## **Alianzas estratégicas de ONG y empresas**

### **¿Qué es una alianza estratégica?**

Entendemos las alianzas estratégicas como aquellas colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos. Todos los actores aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos), que contribuye significativamente a alcanzar el objetivo deseado y sin el cual este sería más difícil (o imposible) de lograr. Así pues, las aportaciones que realizan los distintos actores son claves y complementarias. Todos los actores valoran y reconocen la importancia de la aportación de los demás, lo cual los sitúa (con excepciones en el caso de las alianzas de muchos actores) en un plano de igualdad.

Las alianzas estratégicas se construyen en torno a un tema que tiene valor estratégico para todos sus socios. Generalmente, nacen vinculadas al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado. Los participantes se comprometen, de forma duradera, en un proyecto que en principio es temporal, un proyecto que tiene sentido y valor en sí mismo, más allá de las aportaciones que realizan sus socios. Se trata de colaboraciones que, por sus propias características, tienen en general un número limitado (pocos) de actores, aunque hay algunas excepciones en que participan muchas organizaciones.

### **Una alianza estratégica es una colaboración...**

- en que todas las organizaciones participantes ponen en juego unas competencias clave y reconocen el valor de las aportaciones ajenas;
- en que el tema tiene un valor estratégico para las entidades participantes, y
- que supone un compromiso en principio temporal y vinculado al desarrollo de una tarea, un objetivo o un resultado claramente delimitado.

### **Factores clave de éxito para el desarrollo de alianzas estratégicas**

A pesar de la diversidad de alianzas existentes, creemos que es posible identificar algunos elementos que posibilitan el desarrollo de alianzas estratégicas con bastantes garantías de éxito. Así pues, a continuación destacamos cuatro aspectos que atañen, de forma específica, a las alianzas estratégicas.

**1.** Reconocimiento, por parte de todos los socios, de la ventaja competitiva que se ha generado a través de la alianza.

Las alianzas estratégicas se sostienen cuando generan realmente una ventaja competitiva valorada por todos sus miembros, que no podrían obtener en las mismas condiciones de forma individual. La unión crea un valor que va más allá de la suma, como resultado de la combinación de las diversas competencias que aportan las organizaciones implicadas. La conciencia de esa ventaja competitiva y su valoración es lo que propicia el necesario compromiso duradero.

**2.** Respeto mutuo entre los socios, reconocimiento de su valor y confianza en su compromiso.

Las alianzas estratégicas son posibles cuando los socios participantes se respetan mutuamente. Cuando una organización decide participar en una alianza estratégica, hace una apuesta por esta como forma de conseguir un objetivo que tiene valor para ella, y la lleva a aportar a la alianza competencias clave. La confianza requiere un cierto lenguaje compartido y un cierto conocimiento entre las organizaciones, y se construye alrededor de un objetivo compartido.

**3. Roles claros y vías de comunicación fluidas.**

Para que una alianza estratégica funcione, es fundamental que exista una definición clara de los roles que asumirá cada una de las organizaciones participantes, y que se establezcan vías de comunicación fluidas que ayuden a mantener la vinculación de las organizaciones entre ellas y con la alianza, eviten malentendidos y permitan solventar posibles problemas operativos. En algunos casos, cuando la alianza es muy grande y compleja, su desarrollo requiere una estructura propia que la lidere.

**4. Sentido de copropiedad de la alianza.**

Con independencia del rol o protagonismo asumido, es importante que todos los miembros de la alianza se sientan copropietarios de la misma; no solo miembros activos e importantes de su ejecución, sino también actores determinantes de su destino. Este elemento, que es clave cuando nos referimos a las alianzas estratégicas de pocos actores (las más habituales), puede perder fuerza cuando se trata de alianzas estratégicas con muchos *partners* implicados.

*Fuente: Iglesias y Carreras (2013): La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*

PwC, la Fundación "la Caixa" y ESADE, en su estudio *La reacción del tercer sector social al entorno de crisis*, identifican las siete líneas de acción que las ONG han de seguir para conseguir que una alianza sea estratégica y sostenible. Por un lado, es fundamental que la ONG analice la RSE de la empresa y diseñe una actividad alineada con su misión. Asimismo, hay que analizar cómo proyectar la imagen de ambas entidades y cómo comunicar el proyecto en lenguaje empresarial. Es importante también que la propuesta proponga un beneficio mutuo claro y, en todo momento, que la ONG sea transparente con respecto a los resultados, los gastos y los impactos alcanzados. Por último, se recomienda a las ONG pequeñas que busquen empresas también de menor tamaño y de impacto local.

**Figura 6. Ejes clave para el establecimiento de alianzas estratégicas****1. Valores**

*Busca la empresa adecuada*

El análisis de la actividad de la empresa y su estrategia de RSC es básico para determinar si existe alineamiento entre las partes, pero además existen otras medidas:

- Buscar los intermediarios adecuados para aproximarse a la empresa
- Involucrar a los miembros del patronato/ junta directiva en el afianzamiento de la relación
- Diseñar actividades para la colaboración que crucen la misión de la empresa con la ONG

**2. Imagen**

*Genera visibilidad conjunta*

- Aunque las grandes entidades con imagen sólida tienen más facilidad para aliarse con empresas grandes, todas las entidades tienen capacidades para hacerlo junto a empresas acordes a su escala de actuación:
- Buscar formas originales de colaboración que maximicen la imagen de ambas partes

### 3. Beneficio Mutuo

*Busca el beneficio mutuo entre tu organización y la empresa*

Algunas ideas de cómo hacerlo:

- Pensar en colaborar, no en pedir; viendo a la empresa como un aliado
- Ofrecer retorno a la empresa, informándose previamente sobre sus intereses
- Buscar capacidades complementarias que les permitan aportar valor a la relación

### 4. Actitud

*Utiliza un lenguaje comprensible*

Que las entidades sean capaces de tener en cuenta las necesidades de comunicación del mundo empresarial es básico para establecer alianzas:

- Buscar un lenguaje para transmitir la actividad de la entidad que pueda ser trasladado al resto de la empresa y sea comprensibles en el mundo empresarial
- Contar con perfiles en la ONG que hayan trabajado en el sector privado

### 5. Eficiencia

*Sé transparente y eficiente con la empresa, tanto a nivel interno como de cara a clientes y proveedores*

Es básico que las entidades entiendan, conozcan o comprendan estas necesidades, no sólo a nivel de ingresos o gastos, sino también en cuanto a resultados obtenidos o impacto generado:

- Implantar sistemas de medición de impacto mediante indicadores tangibles y comprensibles
- Apoyarse en el sector privado (que tiene el *expertise*) para conocer su metodología en cuanto a sistemas de medición

### 6. Territorio

*No dejes de luchar si tu entidad es de menor tamaño*

En la mayoría de casos, las grandes entidades buscan empresas con las que colaborar con presencia en todo el territorio y que puedan ofrecerles imagen, capilaridad, etc.

La clave del éxito para entidades de menor tamaño reside en encontrar empresas regionales/locales comprometidas con la causa

### 7. Confianza

*Desarrolla relaciones de confianza*

Existen distintas propuestas para conseguir establecer relaciones de confianza entre empresa y ONG:

- Empezar con pequeñas colaboraciones puntuales a partir de las cuales establecer una relación duradera
- Propiciar la interacción entre la empresa y la actividad de la entidad (ej. visitas a los proyectos)

El Programa de Liderazgo e Innovación Social, organizado por el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación “la Caixa” para directivos de ONG, también ha arrojado luz sobre los requisitos o pasos a dar para diseñar y gestionar con éxito una colaboración entre una empresa y una ONG:

**Figura 7. El decálogo de la colaboración empresa-ONG**

### Antes

- Conocer "a fondo" ambas entidades (empresa y ONG).
- Alinear su misión, visión, estrategia y discurso.
- Definir un catálogo o cartera de proyectos.
- Tener claro el objetivo de la colaboración.
- Definir una política de aproximación a la empresa.
- Plantear el proyecto de colaboración de forma estructurada y atractiva.

### Inicio

- Definir un DAFO para analizar las posibilidades de la relación.
- Conseguir una relación *win-win*.
- Hacer la planificación estratégica de la colaboración.
- Impulsar una comisión de la alianza.
- Establecer un mecanismo de evaluación y *reporting*.
- Acordar una sistematización de la comunicación.
- Planear la relación como un proceso flexible.
- Gestionar las expectativas y los requisitos de ambas partes.
- Empatizar con la contraparte.

### Durante

- Fomentar la participación activa de la empresa.
- Trabajar la transparencia, la visión conjunta y el conocimiento mutuo.
- Promover la sensibilización externa e interna.
- Cuidar la relación más allá del propio proyecto (fidelizarla).
- Generar confianza.
- Evaluar y medir continuamente la colaboración.
- Tener a dos interlocutores válidos que utilicen el mismo vocabulario.

### Final

- Evaluar los resultados; valorar el impacto de los éxitos y de los errores.
- Realizar la comunicación interna y externa de la evaluación del proyecto.
- Visibilizar el papel que ha tenido la empresa (celebrar los logros).
- Hacer un balance técnico de la colaboración.
- Rendir cuentas con transparencia.
- Planificar la salida.

### Después

- Liderar un cambio en el sector.
- Mantener una línea de comunicación fluida con la empresa en las actividades generales de la entidad.
- Realizar una reflexión estratégica de futuro.

En este sentido, las alianzas han de cumplir determinados requisitos en cada fase. Antes de iniciar la relación, las ONG tienen que conocer bien a sus potenciales aliados, seleccionar aquellos que satisfacen los requisitos básicos de la RSE, asegurarse del alineamiento de la misión, pensar en posibles proyectos de colaboración afines y presentarlos de forma atractiva, tras haber demostrado a la empresa el interés que puede tener para ella dicha colaboración.

Una vez iniciada la relación, es importante que la ONG formalice bien el acuerdo, definiendo el calendario, la estrategia y las formas de evaluación y comunicación, y que tenga una mente abierta y flexible para adaptarse a los posibles cambios que vayan surgiendo. A medida que la relación evoluciona, es crítico que la comunicación sea fluida y que se vaya reportando la información de progreso de forma transparente, con el fin de ir construyendo la confianza entre las organizaciones. Una vez finalizado el proyecto, la evaluación conjunta y la comunicación, tanto interna como externa, son los puntos clave para un buen cierre. De esta visibilidad y de la comunicación entre ambas organizaciones dependerá que puedan seguir colaborando en el futuro.

Una vez analizada la evolución de las relaciones entre ONG y empresas a escala global, en el capítulo siguiente estudiamos en qué situación se encuentran hoy este tipo de alianzas en España.

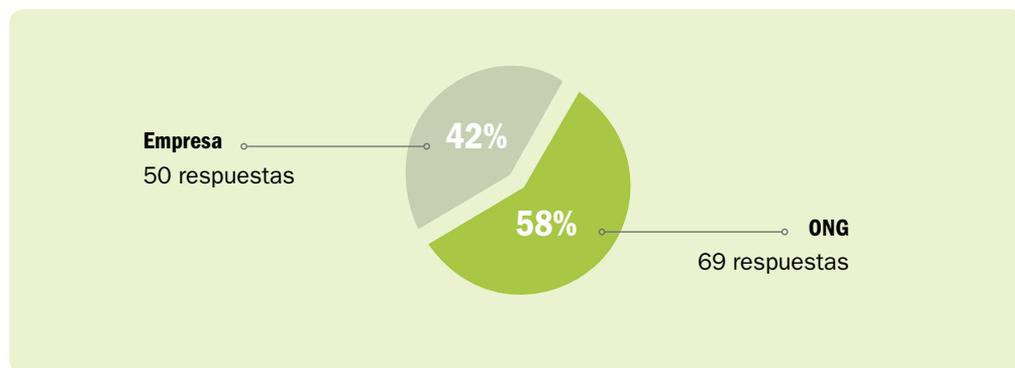
# 2

Las distintas formas  
de colaborar:  
una visión de  
la situación actual

Después de una primera presentación sobre la colaboración entre ONG y empresas, y sobre la necesidad de establecer esta cooperación intersectorial para abordar retos complejos, en este capítulo presentaremos una visión o una fotografía de cómo son principalmente las relaciones entre ambos sectores en España. Para ello, después de una revisión bibliográfica sobre qué elementos pueden caracterizar dichas colaboraciones, se ha elaborado una encuesta cuyo análisis se presenta en este apartado para mostrar cómo son las colaboraciones en nuestro entorno. La encuesta se dirigía a responsables de organizaciones que colaboran intersectorialmente (empresas y ONG).

Así pues, en este capítulo, presentamos los resultados recogidos en esta fase del trabajo de campo, que en algunos casos se detallan por sector (ONG o empresa). En total, se han analizado 119 respuestas, procedentes de diferentes fuentes<sup>10</sup>. De estas, algo más de la mitad (el 58 %) son de directivos de ONG, mientras que el resto proceden del sector empresarial.

**Figura 8. Número de respuestas por sector (ONG o empresa)**



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 119 respuestas

<sup>10</sup> Proceden, por un lado, de los asistentes a nuestro foro del pasado 12 de noviembre de 2014, en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, que respondieron *in situ* (48); de las respuestas recibidas en la versión *online* de la encuesta enviada a otras ONG y empresas convocadas a la sesión o relacionadas con las instituciones del programa, con el Instituto de Innovación Social de ESADE y con PwC (35), y, finalmente, de los asistentes al *curso de formación* "Liderazgo e Innovación Social", organizado por ESADE y la Fundación "la Caixa", concretamente el módulo realizado en febrero de 2015 sobre colaboraciones entre ONG y empresas (36).

## El porqué: objetivos

### ¿Por qué colaboran empresas y ONG?

El primer elemento a considerar para conocer en detalle cómo son las colaboraciones entre ambos sectores es la motivación que tienen para establecer este tipo de relaciones. Por tanto, la pregunta clave es conocer qué objetivos persiguen tanto las ONG como las empresas en sus colaboraciones con el otro sector.

La naturaleza y los elementos característicos de las entidades no lucrativas y de las empresas hacen que se planteen objetivos bastante diferentes, según los casos.

### De la ONG

Existen múltiples razones por las cuales a las ONG les interesa trabajar y colaborar con las empresas.

En ocasiones, las oportunidades de relación surgen por propia iniciativa de la ONG, que de manera activa busca posibles socios o *partners* para realizar acciones conjuntas; otras veces –las menos–, la ONG atiende peticiones externas de empresas que se acercan a ella o se interesan por el trabajo que lleva a cabo la entidad, para poder contribuir a su misión. Sin embargo, en ambos casos, existe la decisión final de aceptar o no la colaboración, la cual –dejando a un lado otros elementos de formato o requisitos que se puedan exigir– será favorable en caso de que el acuerdo permita a la entidad alcanzar unos objetivos determinados.

Así pues, ¿cuáles son los objetivos que motivan estas colaboraciones? ¿Qué prioridades se fijan las ONG que deciden aliarse con el mundo empresarial?

Años atrás, todavía predominaban ciertos clichés en el tercer sector que dificultaban su aproximación a empresas, relativos a la percepción de que la única finalidad de estas era maximizar los beneficios, y existían muchas reticencias y dudas con respecto a las intenciones del sector empresarial. Sin embargo, estos prejuicios se van diluyendo progresivamente –aunque no del todo– y se empiezan a establecer vínculos con las empresas, inicialmente como fuente de ingresos de la entidad, en la mayoría de los casos. Por tanto, originariamente, una de las principales motivaciones del tercer sector para aproximarse al mundo empresarial era la financiación.

En la actualidad, se observan algunas relaciones más o menos estables, con diferentes parámetros y condiciones. Sin embargo, en décadas anteriores, en que además se incrementó notablemente la relevancia de la responsabilidad social de las empresas, y, concretamente, de su acción social, muchas organizaciones sociales ciertamente apostaron –y también lo están haciendo actualmente– por esta vía de financiación privada, para diversificar sus fuentes de ingresos.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> En este sentido, por ejemplo, el informe *“La reacción del tercer sector social al entorno de crisis”*, elaborado en 2014 por la Fundación de PwC, el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación “la Caixa”, citaba las empresas como una posible vía de financiación que el tercer sector debería potenciar para acelerar sus ingresos de fuentes privadas y diversificar fondos. Esta tendencia es especialmente significativa en un contexto en que, como señala este documento, la financiación pública –que tradicionalmente tenía un peso muy significativo dentro de los ingresos del sector– se ha reducido drásticamente y, a corto plazo, no hay previsiones de recuperar los niveles anteriores a la crisis. Para consultar el informe completo, véase: <<http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/InformeTercerSector.pdf>>.

Al analizar los resultados de la encuesta, se observa que la mayoría de las ONG encuestadas consideran el objetivo de la financiación como el propósito principal de su colaboración con las empresas. En efecto, el 92% de los responsables de estas entidades han señalado la financiación como uno de los cuatro objetivos principales de sus colaboraciones. De hecho, para más de la mitad de ellas (el 52 %), este es el objetivo principal que persiguen, mientras que, para tres cuartas partes, está entre los dos primeros.

En segundo lugar, las ONG destacan el hecho de poder desarrollar proyectos y productos conjuntamente con las empresas. Este objetivo es incluido por el 78 % de los encuestados entre los cuatro principales y, por más de la mitad (el 52 %), entre los dos primeros.

El tercer objetivo, considerado menos importante, es poder obtener productos o servicios gratuitos. Casi dos tercios de los encuestados (el 65 %) lo sitúan entre los cuatro más importantes, y su menor importancia se observa porque el porcentaje que lo marca como objetivo principal tiene mucho menos peso (solo un 11 %), muy por debajo de los objetivos anteriores.

Objetivos como captar voluntarios/voluntariado corporativo, aprender e intercambiar experiencias o llevar a cabo una acción de sensibilización tienen una valoración muy inferior aunque casi la mitad de las respuestas los sitúan entre los cuatro principales (el 49 %, el 49 % y el 46 %, respectivamente).

Así pues, una de las conclusiones es que la captación de recursos, tanto económicos como en especie (financiación + productos/servicios) es claramente uno de los principales objetivos que persiguen las ONG al aliarse con las empresas.

### Figura 9. ¿Cuáles son los principales objetivos para vuestras colaboraciones?

Por favor, selecciona del siguiente listado los 4 principales de manera ordenada, marcando en cada uno de 1 a 4, donde 1 es el principal objetivo y 4 el menos importante de los seleccionados.



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 65 respuestas (solo ONG)

## De la empresa

Al realizar la misma pregunta a los responsables de empresas vinculadas con organizaciones no lucrativas, se observa un acuerdo claro en la selección del objetivo principal: “Capacidad de aportar valor social en los sectores y lugares geográficos donde la empresa actúa.” Este ítem recibe la máxima puntuación: el 88 % de los encuestados lo incluyen entre los cuatro objetivos prioritarios y casi la mitad (el 46 %) lo consideran el objetivo principal (el 73 %, entre los dos primeros).

Los otros objetivos planteados reciben una puntuación inferior, aunque es cierto que el segundo (Involucrarse con la comunidad, colaborando con las ONG) es destacado entre los cuatro principales por más de dos tercios (67 %), y los cuatro objetivos siguientes también aparecen marcados en más de la mitad de las respuestas de las empresas (Capacidad de cambiar las cosas, Reputación, Iniciativas empresariales donde las ONG son un *partner* interesante o Colaborar en proyectos de voluntariado corporativo). De todos ellos, la capacidad de cambiar las cosas se considera el objetivo más importante (entre los 19 primeros) para una parte destacada de la muestra (el 29 %), mientras que el resto los marcan mayoritariamente como objetivos secundarios (posiciones 2, 3 o 4).

Destaca que uno de los ámbitos que puede considerarse como una tendencia destacada en el ámbito de las alianzas entre ONG y empresas en los últimos años, como es el voluntariado corporativo, no esté considerado entre los objetivos más prioritarios. Si bien, como se acaba de indicar, el 52 % de las empresas lo incluyen entre los cuatro más importantes, la mayoría (el 21 %) lo marcan como el cuarto objetivo.

### Figura 10. ¿Cuáles son los principales objetivos para vuestras colaboraciones?

Por favor, selecciona del siguiente listado los 4 principales de manera ordenada, marcando en cada uno de 1 a 4, donde 1 es el principal objetivo y 4 el menos importante de los seleccionados.



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 48 respuestas (solo empresas)

## El para qué: 4 motivos para la colaboración

### Tipos de colaboraciones

Para este estudio, hemos elaborado una clasificación de las colaboraciones entre ONG y empresas de alto impacto, estableciendo cuatro tipologías, según los motivos que se buscan de manera conjunta al establecer la colaboración. Así, según qué se pretende conseguir con la iniciativa, podemos determinar a qué tipo de colaboración asignar el proyecto. Este modelo se aplicable solo a aquellas colaboraciones que consideramos de alto impacto, de modo que no se incluyen otras relaciones más básicas, como pueden ser, por ejemplo, las simples relaciones puntuales de patrocinador-donante o los intercambios concretos de bienes y servicios, sin un marco de colaboración más amplio. Sin embargo, es cierto que, en algunos casos, las relaciones entre ambas entidades se inician en este nivel más básico y, a medida que se va desarrollando la colaboración entre ambas, se incrementan el conocimiento mutuo y las acciones conjuntas, y también se van ampliando los resultados de la colaboración.

Así, las cuatro tipologías definidas para este estudio y que son el marco para el análisis de los casos que presentaremos a partir del capítulo siguiente son:

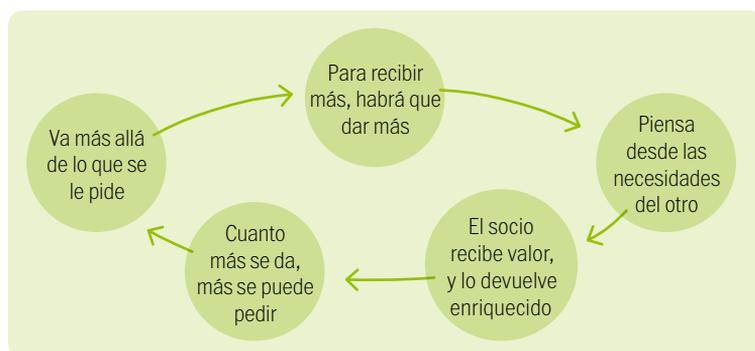
1. Sumar esfuerzos y ganar en eficiencia de forma sostenida.
2. Mejorar la calidad de la intervención social mediante competencias complementarias.
3. Generar innovación social.
4. Promover cambios locales y globales.

Podemos definir cada una de ellas del modo siguiente:

#### 1. Sumar esfuerzos y ganar en eficiencia de forma sostenida

Son aquellas alianzas estratégicas en que, como su nombre indica, se agrupan los esfuerzos y los recursos de las dos (o más) instituciones implicadas, con el objetivo de lograr así una iniciativa conjunta que sea más eficiente que si la desarrollaran las organizaciones por separado.

Este tipo de relaciones han de tener un planteamiento a largo plazo, para que, a través de una fase inicial de prueba y aprendizaje, se pueda pasar a las fases siguientes, en que se van ampliando los ámbitos de colaboración y la eficiencia de la misma.



**Figura 11. Círculo virtuoso de renovación de valor**

Fuente: SEKN<sup>12</sup>

12 Austin, J.; Gutiérrez, R.; Reficco, E.; SEKN (2005): *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington: Social Enterprise Knowledge Network, SEKN - Banco Interamericano de Desarrollo.

## **2. Mejorar la calidad de la intervención social mediante competencias complementarias**

Las alianzas que tienen como propósito mejorar la calidad de la intervención mediante la unión de competencias complementarias son aquellas que unen a empresas y ONG, las cuales ponen en común competencias diferenciadas para la resolución de un problema social. Gracias a esta complementariedad, consiguen ejecutar proyectos que no podrían llevar a cabo por separado con el mismo nivel de eficiencia.

En algunos casos, utilizan la cadena de valor de la empresa como espacio estratégico para resolver un problema social mediante la satisfacción de una necesidad estratégica para la empresa.

## **3. Generar innovación social**

La colaboración entre diferentes sectores también puede ser la oportunidad para desarrollar conjuntamente nuevos productos, ideas, tecnologías, estrategias o servicios que tengan un claro impacto social, gracias a la combinación de los conocimientos, las competencias, los ámbitos de actuación y la experiencia de cada uno de los aliados. Es decir, para afrontar algún reto o problemática social y/o medioambiental con una oferta innovadora.

Cada una de las instituciones colaboradoras seguramente tendrá una visión parcial, o estará preparada solo para realizar parte del proceso, y el trabajo conjunto permitirá tener una visión más completa. Por ejemplo, muchas veces es una ONG la que detecta un nuevo reto social, pero no tiene la capacidad que pueda tener una empresa con experiencia en el desarrollo de productos para afrontarlo ella sola. Incluso pueden existir situaciones inversas, en que la empresa detecta un cierto desafío social o medioambiental al cual cree que puede aportar una respuesta, pero le falta tener una visión más específica, o bien la alianza con una ONG que participe desde el principio en la iniciativa puede reportarle, en algunas ocasiones, un mayor conocimiento de los usuarios o del ámbito territorial.

Uno de los ejemplos más reconocidos dentro de este grupo es el de la alianza entre Grameen y Danone, que elaboraron conjuntamente un yogurt de alto contenido nutritivo, diseñado para el mercado indio y adaptado a las necesidades del mismo.

Como hemos visto, no siempre es necesaria la orientación al mercado, eso es, que la innovación resultante sea un producto o similar que se ponga en venta entre los clientes potenciales. Pero sí es cierto que esta tipología, si permite una mínima rentabilidad, asegura su sostenibilidad más a largo plazo y no está tan condicionada a la aportación de recursos por parte de ambas instituciones para su financiación.

## **4. Promover cambios locales y globales**

La última tipología es la de aquellas colaboraciones que tienen como objetivo

lograr determinados cambios o mejoras en las prácticas de actuación social y/o medioambiental en algún ámbito concreto, ya sea a escala territorial o de actuación (por ejemplo, un determinado sector de actividad empresarial). Aquí se incluyen, pues, las alianzas establecidas para cambiar unas prácticas comunes que son injustas o que violan los derechos humanos. Incluyen acuerdos sectoriales para promover prácticas éticas en toda una industria, con múltiples ejemplos de plataformas y redes multisectoriales, como en el sector del comercio justo, con la creación de los correspondientes sellos, y también en el sector medioambiental, con el sello del Forest Stewardship Council (FSG).<sup>13</sup>

Dentro de esta tipología, también se incluye el caso específico de las denominadas *global action networks*, según Steve Waddell,<sup>14</sup> creadas para promover cambios a escala global. Estas se caracterizan porque son multisectoriales y operan en un ámbito global de interés público, con la voluntad de transformación social. Su foco puede ser micro o macro, y se basan en el aprendizaje compartido y en el uso de la tecnología, así como en el establecimiento de redes innovadoras, gestionadas eficientemente mediante buenos sistemas de gobierno y dirección.

En la encuesta, después de presentar estas cuatro tipologías, preguntábamos qué tipo de colaboraciones son las más habituales.

Los resultados muestran que las colaboraciones más habituales son “sumar esfuerzos” y “la combinación de competencias complementarias” (tipologías 1 y 2). Ambas reciben una puntuación similar, de 6,7 y 6,5 sobre 10, respectivamente.

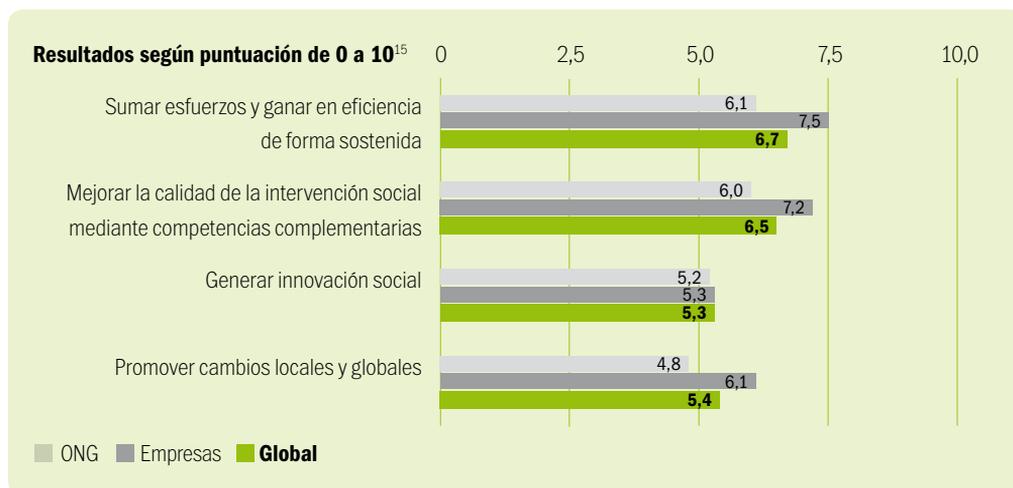
En cambio, las otras dos tipologías reciben notas ligeramente inferiores: un 5,4 en el caso de “generar innovación social”, y un 5,3 para “promover cambios”.

Al analizar estos valores en función del sector, se observa que las puntuaciones son siempre más elevadas en las respuestas de las empresas. De hecho, la nota que otorgan las empresas supera en más de un punto la de las ONG, con la única excepción de “generar innovación social”, en que las puntuaciones son casi idénticas (un 5,2 las ONG y un 5,3 las empresas y el global). El orden de las cuatro tipologías también coincide bastante: ambos sectores consideran “sumar esfuerzos” la tipología más habitual, seguida de “competencias”. Para las ONG, el formato menos frecuente es el de “promover cambio”, mientras que las empresas puntúan menos el de “generar innovación social” dentro de sus colaboraciones.

13 La FSG es una entidad medioambiental de acreditación y certificación sin ánimo de lucro, que fija los estándares para certificar las empresas que utilizan los recursos de los bosques. Está formada por miembros de los sectores medioambiental, económico y social, de manera equilibrada, para garantizar la máxima integridad (<http://www.fsc.org/>).

14 Waddell, S. (2010): *Global Action Networks: Creating Our Future Together*. Palgrave Macmillan, Col. Bocconi on Management.

**Figura 12. Del *portfolio* global de tus colaboraciones, ¿cómo se clasifican en función de las cuatro categorías que presentamos a continuación (presentadas en la sesión)?**



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 113 respuestas para el global (64 ONG + 49 empresas)

Estas puntuaciones se obtienen de la frecuencia de cada tipo dentro del global de las colaboraciones en que han participado cada uno de los encuestados.

Así, las colaboraciones del tipo “sumar esfuerzos” reciben la mayor puntuación porque casi la mitad de las organizaciones (el 48 %) han indicado que participan en muchas de este tipo. Si analizamos las diferencias entre ONG y empresas, se observa que, en este caso, las empresas destacan en mayor medida la importancia de esta tipología, con un 59 % de los encuestados que indican que tienen muchas colaboraciones de “sumar esfuerzos”, mientras que solo lo hacen el 39% de las ONG (pese a este valor, se trata del mayor porcentaje de “muchas” de las cuatro tipologías).

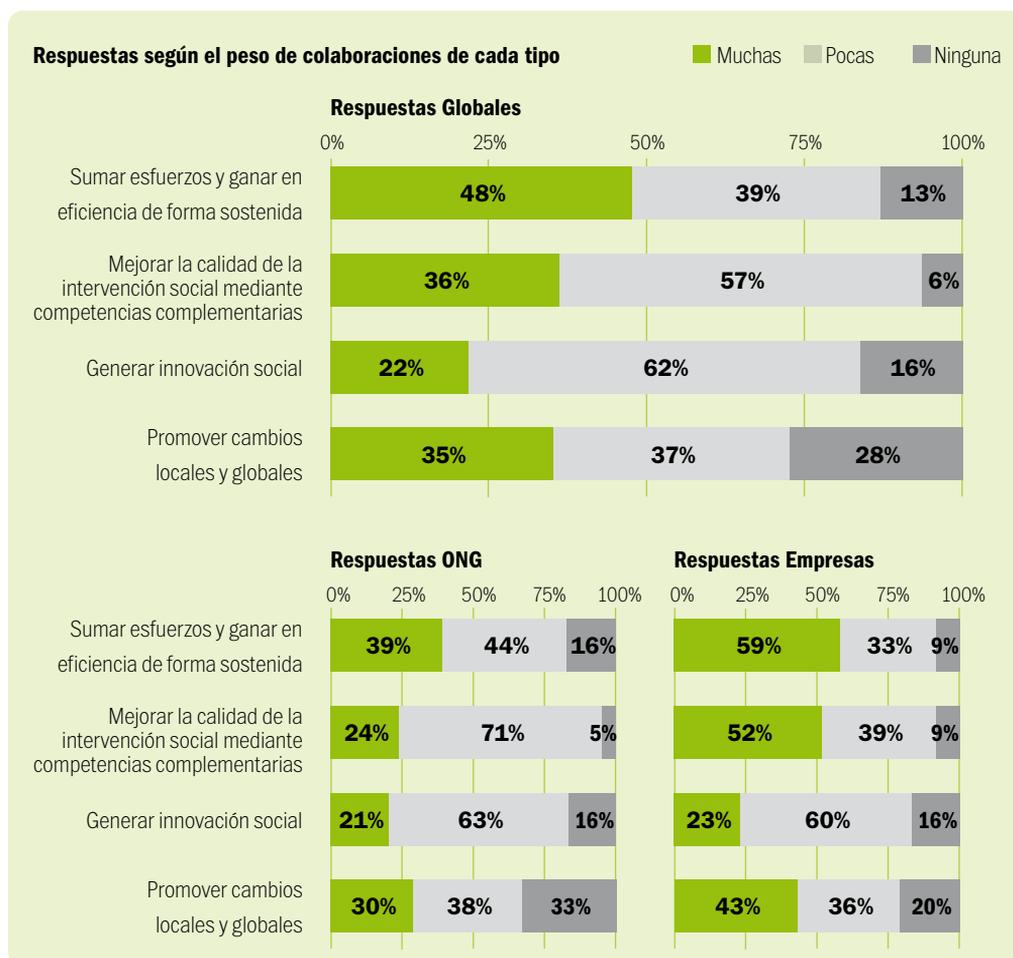
En cambio, las puntuaciones de “competencias complementarias” no tienen tanto peso en los *portfolios* de colaboraciones: lo más habitual es que las organizaciones tengan solo algunas de este tipo (pocas), aunque se diferencia del resto de tipologías en que solo el 6 % indican que no tienen *ninguna* de este grupo (en las demás, siempre hay más del doble de este porcentaje). De nuevo esta tipología tiene mucho mayor peso en las empresas, ya que más de la mitad (el 52 %) afirman que tienen muchas colaboraciones de “competencias complementarias”, mientras que las ONG son menos de una cuarta parte: la gran mayoría (un 71 %) señalan que solo tienen unas pocas de este tipo.

15 En la encuesta, se pedía asignar a cada tipología un nivel de frecuencia mediante las tres opciones siguientes: “Muchas” (si las entidades cuentan con un número importante de colaboraciones de este tipo dentro de su *portfolio*), “Pocas” (si cuentan con algunas, pero son minoritarias) o “Ninguna”. Para facilitar el análisis, se han trasladado estas opciones a una puntuación única, dentro de una escala de 0 a 10 (calculando el promedio de las respuestas, una vez asignados los siguientes valores a las opciones: Muchas = 10, Pocas = 5 y Ninguna = 0). Esta misma metodología se ha aplicado a las demás preguntas, que presentan sus resultados en una escala de 0 a 10.

En el caso de las dos tipologías con menor puntuación, “generar innovación social” y “promover cambios”, las respuestas están más repartidas según el peso que tienen dentro del *portfolio*, pero lo más habitual es contar con “pocas” de este tipo, especialmente en el caso de generar innovación (el 62 %), y los valores más extremos (organizaciones que tengan “muchas” o “ninguna”) se compensan relativamente entre ellos. Sin embargo, destaca que un tercio de las ONG indiquen que no tienen ninguna colaboración del tipo “promover cambios” (en cambio, en el caso de las empresas, son solo el 20 %).

**Figura 13. Del *portfolio* global de tus colaboraciones, ¿cómo se clasifican en función de las cuatro categorías que presentamos a continuación (presentadas en la sesión)?**

(Por favor, indica para cada tipo, si contáis con muchas, pocas o ninguna colaboración de este tipo entre todo vuestro *portfolio*).



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 113 respuestas para el global (64 ONG + 49 empresas)

## El cómo: los formatos de la colaboración

### ¿Cómo colaboran las empresas y las ONG?

Si hasta ahora hemos descrito, en mayor medida, cuáles son las finalidades, los objetivos y las motivaciones que llevan a las empresas y a las ONG a colaborar entre ellas, así como qué motivos impulsan estas iniciativas conjuntas, para poder conocer cómo se llevan a la práctica es importante también analizar cómo se formalizan.

Para determinar las opciones de formato, hemos analizado diferentes fuentes bibliográficas, como Kotler (2004)<sup>16</sup> o el material de los profesores Gabriel Berger<sup>17</sup> y Juan Mezo<sup>18</sup> en el programa formativo Liderazgo e Innovación Social en las ONG, del Instituto de Innovación Social de ESADE y “la Caixa”, que definen diferentes formatos de colaboraciones entre ambos sectores.

#### Diferentes formatos de colaboración entre ONG y empresas

Kotler<sup>19</sup> define diferentes formatos que las empresas utilizan para sus iniciativas sociales (*corporate social initiatives*), los cuales determinan, en consecuencia, los posibles formatos de las colaboraciones que estas establecen con las ONG con que se relacionan:

Iniciativa (nombre)	Definición
Filantropía corporativa ( <i>Corporate philanthropy</i> )	Consiste en la realización de contribuciones directas a una entidad o causa social, generalmente a través de donaciones o subvenciones privadas.
Marketing social ( <i>Corporate social marketing</i> )	Dar apoyo a campañas que fomentan cambios de comportamiento.
Promoción/Apoyo de una causa ( <i>Cause promotion</i> )	Dar apoyo a causas sociales a través de patrocinios o promociones.
Marketing con causa ( <i>Cause-related marketing</i> )	Empresas que acuerdan donar, a una determinada causa, un porcentaje de sus ingresos o de su facturación, basado en las ventas de un producto o servicio durante un período de tiempo determinado.
Voluntariado “comunitario” ( <i>Community volunteering</i> )	Aportar servicios de voluntariado a la comunidad, generalmente a través del capital humano de la empresa (trabajadores).
Prácticas empresariales socialmente responsables ( <i>Socially responsible business practices</i> )	Adoptar prácticas e inversiones empresariales discrecionales que apoyen causas sociales, vinculadas con la estrategia de RSE de la empresa.

16 Kotler, P.; Lee, N. (2004): “Best of Breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, ‘corporate social marketing’ leads the pack”, *Stanford Social Innovation Review*.

17 Según los materiales del profesor (transparencias) y SEKN: “De la colaboración filantrópica a la colaboración estratégica”, materiales del Módulo III: Colaboración entre ONG y Empresas, del programa Liderazgo e Innovación Social en las ONG de Desarrollo -LIS (cursos ESADE-“la Caixa” para ONG, 2012).

18 Según los materiales del profesor (transparencias): “Creación de valor en la colaboración entre ONG y empresas”, materiales del Módulo III: Colaboración entre ONG y Empresas, del programa Liderazgo e Innovación Social en las ONG de Desarrollo -LIS (cursos ESADE-“la Caixa” para ONG), del curso 2014-2015, que se impartió en febrero de 2015 en Barcelona.

19 Kotler, P.; Lee, N. (2004): “Best of Breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, ‘corporate social marketing’ leads the pack”, *Stanford Social Innovation Review*.

Gabriel Berger, profesor de la Universidad de San Andrés (Buenos Aires, Argentina) y miembro de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), en su material de clase “De la colaboración filantrópica a la colaboración estratégica” también cita las siguientes formas de colaboración (en cursiva, las ya referidas anteriormente por Kotler):

- *Filantropía corporativa*
- Filantropía de alto compromiso
- Auspicios y patrocinios
- *Voluntariado corporativo y ejecutivo*
- Asistencia técnica y contratos de servicios
- *Marketing de causa*
- *Marketing social*
- Licenciamiento de marcas
- Promociones conjuntas
- Desarrollo e implementación conjunta de programas sociales
- Desarrollo e implementación conjunta de empresas sociales

Respecto a las categorías anteriores, esta clasificación añade tendencias tan significativas como:

### **Filantropía de alto compromiso**

Se trata de un tipo específico de filantropía que, como indica el profesor Juan Mezo<sup>20</sup>, va más allá de la donación y espera que la aportación tenga como efecto un retorno social. Para ello, se establecen sistemas de medición del impacto, con el fin de evaluar los posibles proyectos en que invertir. Así pues, a diferencia de las inversiones tradicionales, el retorno no se espera en forma de retorno económico de la aportación (ni mucho menos en forma de rentabilidad adicional), sino que se vincula al trabajo realizado con la aportación (y su impacto en la sociedad). Sin embargo, al ser una tendencia aún muy incipiente en España, en este estudio y en la encuesta que hemos realizado no hemos entrado a analizar este formato por separado, pues todavía existen muy pocas iniciativas en nuestro entorno. En cambio, en los Estados Unidos y en el Reino Unido, cada vez más fundaciones filantrópicas determinan sus aportaciones mediante sistemas que permiten medir los avances y progresos de las iniciativas financiadas, y asegurar el impacto y un alto valor añadido de las donaciones (p. ej., la Gates Foundation). Este formato se vincula, en parte, a la denominada *inversión filantrópica*, *filantropía de riesgo* o *venture philanthropy*, más orientada a financiar emprendimientos sociales en que sí se puede esperar un retorno/rentabilidad económico, pero también a este requerimiento de impacto social asociado.

### **Auspicios y patrocinios**

Denominado habitualmente *patrocinio* en nuestro entorno –*auspicio* es un término más utilizado en América Latina–, se trata de un formato en que la empresa canaliza su colaboración mediante la financiación de un acto público, habitualmente con una afluencia notable de público, a la espera de que su marca sea visible y reciba una percepción positiva gracias a esta implicación. Como el profesor Juan Mezo indica<sup>21</sup>, este formato está estrechamente vinculado a la imagen de la empresa; por este motivo, los patrocinios suelen gestionarse desde los departamentos de comunicación corporativa, publicidad, patrocinio o similares de las empresas, los cuales destinan recursos de sus presupuestos a la espera de obtener un retorno que sea medible en impacto publicitario y notoriedad, presencia en los medios, etc. Internamente, las empresas cuentan con sistemas propios de medición de estos impactos

20 Sesión del programa formativo Liderazgo e Innovación Social en las ONG (LIS), Febrero de 2015

21 Sesión del programa formativo Liderazgo e Innovación Social en las ONG (LIS), Febrero de 2015.

para intentar asegurarse de que esta exposición a los medios multiplica su inversión inicial. Los patrocinios más importantes se dan principalmente en el ámbito deportivo e, incluso, en el cultural; en cambio, en el campo social han sido menos significativos. Ha habido actividades patrocinadas, pero muchas de ellas son actividades puntuales de las entidades que realizan eventos de asistencia masiva (conciertos solidarios, jornadas y conferencias, carreras o competiciones deportivas por una causa, etc.). El potencial de este formato es mayor cuanto más atractivo es el ámbito de acción de la ONG; por ello, a veces determinadas causas complejas tienen opciones muy complicadas para encontrar patrocinadores.

#### **Asistencia técnica y contratos de servicios**

Las empresas pueden colaborar con las entidades sociales asistiéndolas directamente u ofreciéndoles la ayuda de técnicos o servicios. En nuestro entorno, se denominan también colaboraciones *pro bono*, en el sentido de que el precio del servicio que ofrece la empresa a la ONG es nulo, sin coste.

Finalmente, tomando como base el recuadro anterior, se han agrupado algunos de los modelos anteriores con el fin de analizar sus diferentes formatos según las siguientes opciones:

- Filantropía corporativa / patrocinios
- Voluntariado corporativo y ejecutivo
- Asistencia técnica y contratos de servicios / *pro bono*
- Asociación de marcas para dar visibilidad (externamente e internamente) a su acción social
- Marketing social / marketing con causa
- Desarrollo e implementación conjunta de programas sociales
- Desarrollo e implementación conjunta de empresas sociales / *joint ventures* entre empresas y ONG
- Cadenas híbridas de valor
- Identificación, diseño, desarrollo y lanzamiento conjunto de productos innovadores

A continuación, incluimos algunos breves comentarios sobre esta clasificación y agrupación, que complementan las definiciones anteriores y justifican el criterio adoptado en este estudio:

#### **Filantropía corporativa / patrocinios**

Se pueden considerar filantropía corporativa todas aquellas aportaciones de la empresa a causas sociales, incluyendo el mecenazgo tradicional.

Se ha combinado la filantropía con el patrocinio (también denominado *esponsorización*), que ha sido también una vía tradicional de aportación de fondos de empresas a ONG y otras organizaciones.

#### **Voluntariado corporativo y ejecutivo**

Se trata de una relación entre empresas y ONG que ha experimentado una demanda creciente en los últimos años, aunque también genera algunas reticencias y dilemas, especialmente en el tercer sector, que no siempre ven claro hasta qué punto se trata de una acción que beneficia a la entidad, o se trata más bien de una petición de una empresa con que la ONG colabora que no siempre quiere o sabe cómo atender.

En 2012, el Instituto de Innovación Social de ESADE realizó un estudio sobre el voluntariado corporativo,<sup>22</sup> en el cual, tras analizar diferentes definiciones del concepto<sup>23</sup> y aproximarse a varias experiencias concretas, acabó proponiendo una definición propia:

*“Los programas de voluntariado corporativo son programas promovidos por la empresa, dirigidos a incentivar y apoyar a sus empleados para que desarrollen, de forma desinteresada, acciones solidarias en favor de la comunidad, generalmente a través de una organización social. Pueden estar vinculados a diversos departamentos de la empresa (RSE, Recursos Humanos, Comunicación, etc.), externalizarse a través de entidades sociales colaboradoras o ser desarrollados por la propia empresa o por una fundación de esta.”*

### **Asistencia técnica y contratos de servicios / pro bono**

Un formato que también se produce habitualmente, especialmente en determinados sectores de actividad empresarial de servicios, como las empresas consultoras o auditoras, es la colaboración mediante una asistencia técnica especializada, la oferta de servicios *pro bono*, ya sea de forma gratuita o, en ocasiones, con acuerdos especiales sobre las condiciones económicas.

### **Marketing social / marketing con causa**

El marketing social está vinculado a las acciones que realiza la empresa para ayudar a promover un cambio de actitudes, conductas, hábitos o comportamientos en los consumidores. Puede estar asociado a las acciones de responsabilidad social de la empresa (por ejemplo, sensibilizar a los trabajadores internos sobre una causa determinada).

En cambio, el marketing con causa está relacionado con la comercialización de un producto o servicio de la empresa. Existen diferentes tipos de marketing con causa, aunque en todos ellos se trata de una colaboración basada en un intercambio, donde la empresa da un porcentaje determinado de las ventas o de los ingresos de un producto/servicio (o el importe acordado entre ambas partes). Por tanto, por su propia naturaleza, se trata de un formato de colaboración vinculado a la comercialización (que suele ser la contraparte de la empresa), al propio negocio de la empresa. Este formato permite a las empresas, además de realizar las aportaciones, generar tráfico, atraer a posibles clientes y vincular esta proyección social a la marca.

Se trata de dos formatos diferentes, pero ambos relacionados con las acciones de marketing y comunicación de la empresa, aunque en el primer caso el elemento a comunicar es la campaña o la causa, mientras que en el segundo la empresa comunica su oferta (producto o servicio), aunque vinculada a una campaña de captación de fondos para una causa.

### **Desarrollo e implementación conjunta de programas sociales**

Algunas colaboraciones entre ONG y empresas se realizan en el seno de un programa o iniciativa que desarrollan ambos (o más) socios conjuntamente. Se trata de ir un paso más

22 Sanz, B.; Cordobés, M.; Calvet Casajuana, A. (2012): *El voluntariado corporativo en España: modelos y perspectivas de impacto social*. Instituto de Innovación Social de ESADE.

23 El estudio analizó definiciones de referencia, como las de Business in the Community, The Boston College, The Conference Board, CSR Europe, Repsol YPF o la Fundación "la Caixa".

allá de la filantropía, de modo que la empresa no solo aporta la financiación o recursos para el programa, sino que participa en el mismo, a diferentes niveles.

### **Desarrollo e implementación conjunta de empresas sociales / joint ventures entre empresas y ONG**

Se trata de un formato similar al anterior en el cual la colaboración va más allá de las instituciones que realizan conjuntamente el programa, las cuales deciden crear una institución o una forma jurídica que respalde este trabajo conjunto. De este modo, surge una nueva entidad en que participan las organizaciones aliadas, lo cual visibiliza la voluntad de que la colaboración se mantenga a medio o a largo plazo.

En caso de que la iniciativa conjunta esté orientada al mercado, es decir, se ponga en venta algún producto o servicio concreto, la nueva institución creada será una empresa social, en la cual en principio debe plantearse un modelo económico asociado que permita la sostenibilidad de la iniciativa *per se* o, al menos, que minimice la necesidad de aportaciones-donaciones (que generalmente provienen de las instituciones creadoras, aunque se pueden complementar con otros fondos externos).

### **Identificación, diseño, desarrollo y lanzamiento conjunto de productos innovadores**

Siguiendo también la línea de las opciones anteriores, otra vía de colaboración más incipiente es la alianza conjunta entre una empresa y una ONG en todo el proceso de creación de un producto (o servicio) nuevo e innovador. En este caso, la empresa es un socio activo desde el momento inicial en que se plantea el reto a resolver, y se puede contar con sus aportaciones, *know-how* e ideas ya en la fase de diseño, especialmente para intentar desarrollar un resultado final que, además de innovador, sea máximamente eficaz y eficiente con el fin de dar respuesta al problema. Ello permite asegurar, por un lado, que se obtiene el impacto deseado y, por otro, que su proceso de elaboración tiene el coste mínimo (e, incluso, asociarlo a un modelo económico que lo haga rentable también desde el punto de vista económico).

### **Cadenas híbridas de valor**

En determinadas experiencias de colaboración, una de las instituciones acaba participando de manera activa en la cadena de valor de la otra. En este caso, pues, se denominan cadenas “híbridas” de valor, porque parte del proceso es realizado por un agente externo, procedente de otro sector.

En su estudio “*Más valor social en 2033. Nuevas oportunidades para las empresas*”, la Fundación de PwC denominaba *cadena de valor económico-social* aquellas cadenas que nacen como resultado del acercamiento entre los sectores privado y social, en que confluyen la búsqueda de impacto social, por un lado, y el aseguramiento de la rentabilidad económica, por otro.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Ver apartado “cadenas híbridas de Valor” dentro del capítulo 4 en esta misma publicación, para conocer en más detalle el estudio de PwC.

**Figura 14. Características de una cadena de valor económico-social**

<b>Qué es</b>	El impacto social debe suponer un valor añadido social, debe ser real y consecuencia directa de la misma	La iniciativa debe ser económicamente sostenible en el largo plazo	Se trata de relaciones entre, el menos, un agente privado y un agente social basadas en el aprendizaje mutuo con un enfoque de co-creación	Soluciones con potencial de incremento de volumen sin impacto en su sostenibilidad económica	Soluciones con potencial de incremento de volumen sin impacto en su sostenibilidad económica
<b>Qué no es</b>	El impacto social no debe confundirse con actividad social	La iniciativa no puede depender de subvenciones y donaciones para su sostenibilidad en el largo plazo	No consiste en relaciones de carácter transaccional y puntual para obtener ganancias a corto plazo	Soluciones sin potencial de incremento de volumen o con posibilidad de incremento pero impactando en la sostenibilidad de la solución	La simple redistribución del valor ya creado
	<b>Impacto social</b>	<b>Sostenibilidad económica</b>	<b>Colaboración empresa agente social</b>	<b>Escalabilidad</b>	<b>Nuevo negocio</b>

Fuente: PwC (2015)

Al analizar los resultados de la encuesta, se observa que los formatos que adoptan de forma más habitual las colaboraciones entre ONG y empresas son la filantropía corporativa, el desarrollo o la implementación conjunta de programas y el voluntariado corporativo. De hecho, son los únicos tres casos puntuados por encima de 5 sobre 10.

La filantropía es la opción más habitual, la única que recibe una puntuación superior a 6 (un 6,9 en el global). Es también el primer factor que destacan las ONG (7,2), lo cual se vincula

con los resultados anteriores sobre la importancia de la financiación en los objetivos de colaboración con las empresas. De hecho, más de la mitad de las ONG encuestadas (el 55%) afirman que *muchas* de sus colaboraciones adoptan este formato. Las empresas también señalan la filantropía como el formato más habitual (6,4), aunque con un peso similar al del segundo factor mejor valorado, que es el desarrollo e la implementación conjunta de programas sociales (con un 6,3; además, el 47% de las empresas consideran que tienen muchas colaboraciones con este formato, frente al 44% que mencionan la filantropía).

En general, el peso de los diferentes formatos es relativamente similar en ambos sectores, con diferencias en las puntuaciones de las ONG y las empresas inferiores a un punto en la mayoría de los casos (solo dos formatos están ligeramente por encima, sin llegar a 1,2 puntos de diferencia, que son la asistencia técnica y los contratos de servicios / *pro bono*, que reciben mayor puntuación de las ONG, y el desarrollo y la implementación conjunta de empresas sociales / *joint ventures* entre empresas y ONG, más frecuente entre las empresas).

Otro tema a comentar es que, si bien al analizar el voluntariado corporativo se observaba que no era uno de los objetivos principales de ninguno de los dos sectores, en cambio, desde el punto de vista práctico, sí es un formato relativamente habitual en sus relaciones, pues se sitúa en tercer lugar (o en cuarto, en el caso de las ONG). Es decir, aunque la colaboración entre las organizaciones no se plantee *a priori* con la voluntad de conseguir u ofrecer personal de la empresa como voluntario en la entidad, tras los primeros contactos esta es una tendencia que se produce con frecuencia. En algunas ocasiones, surge de forma inherente a la iniciativa que puedan desarrollar conjuntamente, por ejemplo, para que la empresa esté más implicada y aporte también conocimientos y recursos humanos, pero también como vía para que la colaboración esté más integrada en el seno de ambas instituciones.

Otra de las conclusiones tras analizar estas respuestas es que, en la mayoría de los casos, todavía resulta difícil integrar las propias instituciones dentro de las iniciativas de colaboración. Eso es, los formatos que implican en mayor medida la incorporación de elementos de la contraparte en los procesos internos de trabajo de una de las organizaciones, como son las cadenas híbridas de valor, o incluso la creación de nuevas instituciones, empresas sociales o *joint ventures* para realizar las iniciativas conjuntas, son aún poco habituales. Estos dos son los únicos formatos que obtienen puntuaciones inferiores a 3 sobre 10 en el global de las respuestas, lo cual se justifica por el hecho de que son una clara mayoría los que indican que no tienen ninguna colaboración de este tipo (por encima del 60 %).

Sin embargo, consideramos que, pese a ser un formato poco habitual aún, está experimentando un crecimiento notable y, por tanto, se prevé un incremento del número de iniciativas de este tipo. Por un lado, se trata de formatos que permiten integrar, en mayor medida, las iniciativas de colaboración dentro de las estrategias de las instituciones implicadas, una tendencia que ambos sectores han destacado como uno de los retos para mejorar sus relaciones y su impacto: un factor clave de éxito para que las colaboraciones tengan sentido es, precisamente, el alineamiento con las propias misiones y estrategias.

Tampoco son frecuentes los procesos de desarrollo conjunto de productos, pues aún no existe la mentalidad de crear un producto en sí, sino que las colaboraciones se orientan más a programas o servicios, puesto que la implementación de programas entre ambas instituciones sí es más habitual. La baja puntuación global que obtiene el desarrollo conjunto de productos, un 3 sobre 10, se debe a que más de la mitad de los encuestados señalan que no tienen ninguna colaboración con este formato.

Las colaboraciones que dan mayor peso a la comunicación, la notoriedad y la visibilidad (como asociar marcas o iniciativas de marketing social o con causa) y, por tanto, que tienen un posible impacto posterior en la reputación y legitimidad de ambas instituciones, se sitúan a medio nivel, con notas entre 3 y 4,6 puntos para los dos formatos y para ambos sectores. Cabe destacar especialmente que el 41 % del total de encuestados afirman que no tienen ninguna relación basada en el marketing social/marketing con causa, porcentaje que se eleva hasta el 50 % en el caso de las empresas que han contestado la encuesta.

**Figura 15. ¿Qué formas adoptan vuestras colaboraciones?**



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 114 respuestas

25 Vid. nota 15 sobre la metodología para el cálculo de las puntuaciones de 0 a 10.

El gráfico anterior muestra los resultados y las puntuaciones de los diferentes formatos, tanto para el global de las respuestas recibidas como de forma diferenciada según si se trata de empresa u ONG.

## ¿Con quién colaboran?

El último ámbito de análisis se refiere a quiénes son los interlocutores más habituales de ambas partes, tanto el área funcional de la contraparte con que se relacionan directamente como el perfil de las instituciones con las cuales colaboran.

### Colaboración por área funcional

**Figura 16. ¿Con qué departamentos de las empresas os relacionáis habitualmente en el marco de vuestras colaboraciones?**



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 65 respuestas (solo ONG)

**Figura 17. ¿Con qué departamentos de las ONG os relacionáis habitualmente en el marco de vuestras colaboraciones?**



Fuente: Encuesta a ONG y empresas, 49 respuestas (solo empresas)

26 Vid. nota 15 sobre la metodología para el cálculo de las puntuaciones de 0 a 10.

27 Vid. nota 15 sobre la metodología para el cálculo de las puntuaciones de 0 a 10.

El primer punto a describir es con qué departamentos se establecen relaciones en las iniciativas de colaboración.

Aunque ambas partes afirman relacionarse con el máximo nivel de responsabilidad de la contraparte (la dirección general), en las empresas es mucho más habitual y es la primera referencia (el 8,6 sobre 10, frente al 7,5 de las ONG).

En las ONG, en cambio, el interlocutor más habitual es el Departamento de Responsabilidad Social (RSE), con un 7,6.

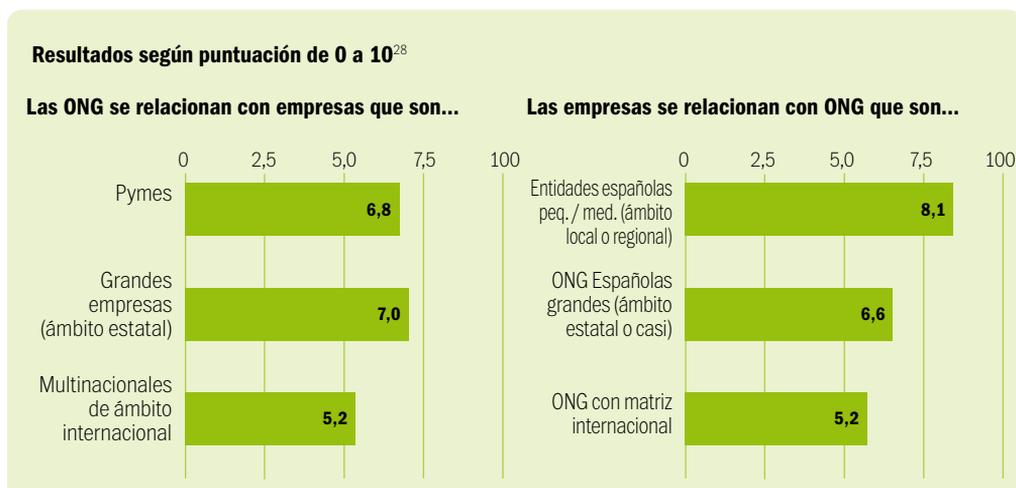
En el sector no lucrativo, más de la mitad de las respuestas afirman relacionarse mucho tanto con la Dirección general, como con del Departamento de RSE, como con la fundación empresarial (esta última es un interlocutor no presente en todas las empresas, según su estructuración, aunque solo el 14 % indica que no se relaciona nunca con ellos).

En el caso de las empresas, junto a la Dirección general de la ONG, destaca el Área de Programas (con un 8,2) como interlocutores principales. En este sector es aún más evidente la importancia de estos dos ámbitos en las relaciones, puesto que más del 70% de las empresas afirman relacionarse mucho con ellos.

Podemos resaltar, pues, que si bien las empresas sí se relacionan con departamentos de las ONG que realizan acción directa (programas), los interlocutores que tienen las ONG en las empresas proceden más bien de departamentos generales de apoyo a la gestión (por ejemplo, la interlocución con los departamentos de operaciones o de investigación es mínima).

## Tamaño y ámbito de actuación de las contrapartes

Figura 18. ¿Con qué tipo/tamaño de institución os relacionáis habitualmente?



28 Vid. nota 15 sobre metodología para el cálculo de las puntuaciones de 0 a 10.



Además de conocer el interlocutor directo de la contraparte, en la encuesta solicitábamos el perfil, en cuanto a tamaño, para conocer cómo son las empresas con las cuales colaboran habitualmente las ONG, y, a la inversa, cuáles son las ONG más habituales en las relaciones con las empresas encuestadas.

Para las empresas, es claramente más frecuente la relación con instituciones pequeñas o medianas (el 8,1 sobre 10), ya que más de dos tercios afirman que tienen muchas relaciones a este nivel. Le siguen las colaboraciones con ONG grandes, de ámbito predominantemente estatal (6,6), mientras que las relaciones con organizaciones de ámbito internacional son menos habituales (5,2).

En el caso de las ONG, se repite la poca relación con empresas de ámbito internacional (5,2), pues más de una cuarta parte afirman que no tienen *ninguna* relación con multinacionales. En cambio, para este sector, las colaboraciones más habituales se realizan con grandes empresas de ámbito estatal (un 7), aunque con una puntuación bastante similar a la otorgada a las pymes. Cabe tener presente el perfil de las entidades y de las empresas que han respondido esta encuesta en cuanto a tamaño.

En el caso de las empresas, es claramente mayoritario el peso de las grandes empresas, tanto en facturación (el 60 % de las empresas facturan más de 50 millones de euros y el 36 % superan los 200 millones) como en número de trabajadores (el 71 % superan los 200 trabajadores y el 38 %, los 500).

En el caso de las ONG, el tamaño medio es menor (lógicamente, pues también es menor el tamaño medio del sector) y, por volumen de ingresos, la mayoría se clasificarían como de tamaño pequeño<sup>29</sup> (más de dos terceras partes de la muestra no superan los 10 millones de

<sup>29</sup> Se toma como base la definición del tamaño de las empresas que propone la Comisión Europea (2008). Esta clasificación no es aplicable a las ONG, pero se ha considerado adecuado hacerlo en este caso únicamente para comparar su tamaño con el de las empresas que han participado en la misma encuesta.

euros de ingresos, principalmente porque el 48 % señalan valores entre 1 y 10 millones de euros). En cambio, clasificadas por número de trabajadores, se podrían considerar de tamaño medio (el 45 % tienen entre 30 y 200 trabajadores, y son incluso un poco más las ONG que superan estos intervalos: el 28% tienen más de 200 trabajadores, mientras que el 27 % de las ONG tienen menos de 30).

No existe muestra suficiente para analizar si existe alguna relación entre el tamaño de las contrapartes y el tamaño de la propia institución a la vista de los resultados, aunque se observa una cierta dispersión de criterios. En el caso de las ONG, la colaboración con grandes multinacionales es poco habitual, independientemente del tamaño de la entidad no lucrativa –solo es algo más frecuente en las ONG más grandes (con más de 50 millones de presupuesto). En el caso de las empresas, siempre son más frecuentes las colaboraciones con ONG más pequeñas o medianas, incluso para las corporaciones de mayor tamaño.

# 3

Casos de estudio

# I. Sumar esfuerzos y ganar en eficiencia

-----

## **Caso 1. Caminando juntos por un bien social**

Oxfam Intermón + DKV Seguros

## **Caso 2. La camiseta más famosa del mundo**

Futbol Club Barcelona + UNICEF

-----

# Caso 1. Caminando juntos por un bien social

**Oxfam Intermón y DKV Seguros se alían para organizar el Trailwalker, una gran campaña de solidaridad**

— — —  
Empresa: DKV Seguros

ONG: Oxfam Intermón<sup>30</sup>

## El proyecto

### *Érase una vez...*

DKV Seguros, una compañía aseguradora española que pertenece a Munich Health —la división que agrupa las compañías especialistas en salud de Munich Re, el segundo grupo asegurador de Alemania—, es una empresa con una larga trayectoria de compromiso con la RSE. Muestra de ello es que, en 1998, cuando todavía era poco común que una empresa se dirigiera a una ONG para establecer una colaboración a largo plazo, DKV decidió que quería constituir una alianza de este tipo.

La compañía aseguradora tenía la voluntad de construir una relación sólida. Por ello, sabía que era muy importante elegir bien al socio. Después de valorar diferentes opciones, la empresa consideró que Oxfam Intermón<sup>31</sup> era la ONG que mejor comprendía a DKV y sus objetivos. Anteriormente<sup>32</sup> ya habían colaborado puntualmente en el proyecto “Vidas Minadas”<sup>33</sup>. A partir de entonces, vieron que entre ambas entidades existía una gran afinidad en cuanto a valores. Posteriormente, además, comprobaron que entre las personas que estaban al frente de las respectivas organizaciones también había mucha afinidad. Josep Santacreu, consejero delegado de DKV Seguros, tenía un fuerte compromiso social, e Ignasi Carreras, en ese momento director general de Oxfam Intermón, consideraba que las empresas eran un aliado potencial para generar cambios sociales.

Inicialmente ambas organizaciones firmaron un acuerdo de colaboración de tres años. Su objetivo compartido era desarrollar una relación que, lejos de basarse en simples aportaciones económicas, generara una implicación a un nivel más profundo por parte de

30 Actualmente, la entidad se denomina Oxfam Intermón, que es el nombre utilizado en el presente texto. La ONG Intermón pasó a denominarse Intermón Oxfam cuando se asoció en 2001 a Oxfam Internacional. En 2013 se adoptó el nombre actual.

31 En aquel momento, Intermón (aún no formaba parte del consorcio Oxfam Internacional).

32 En ese momento todavía no había sido adquirida por el grupo asegurador alemán. En 1998, a partir de la adquisición, Previaas se convirtió en DKV.

33 Un proyecto conjunto de Oxfam Intermón, Médicos Sin Fronteras y Manos Unidas.

ambas instituciones. Ahora bien, el proceso para llegar a ello fue gradual. En la primera fase, DKV empezó por patrocinar el proyecto “Rastro de Juguetes”, que consistía en vender juguetes donados para recaudar fondos para proyectos de desarrollo. Por otro lado, también se comprometió a incluir publicidad de Oxfam Intermón en sus publicaciones corporativas y a comprar productos de comercio justo de la ONG.

Durante ese primer año, por lo tanto, la colaboración tuvo un enfoque sobre todo filantrópico. Con todo, ya existía la voluntad compartida de llevar la relación más allá. DKV quería encontrar proyectos de colaboración que ayudaran a motivar y concienciar a todos los empleados. Josep Santacreu tenía muy claro que quería transmitir ciertos valores de solidaridad y responsabilidad a toda la empresa y estaba convencido de que la colaboración con Oxfam Intermón podía ser la correa de transmisión de esos valores.

La primera oportunidad surgió en 1999 a raíz del huracán Mitch. Ante el desastre humanitario, los trabajadores de la aseguradora decidieron realizar una colecta de fondos para los proyectos de reconstrucción. Esto supuso el inicio de la implicación por parte de la plantilla. A partir de entonces, los empleados siguieron implicándose en emergencias posteriores como, por ejemplo, las inundaciones de Mozambique del año 2000.

Ese mismo año, a su vez, la empresa pasó a ser uno de los principales patrocinadores de “Un Día para la Esperanza”, una fiesta de la ONG para promover la solidaridad en la sociedad. Poco a poco ambas organizaciones iban conociéndose y explorando nuevas vías de colaboración. Tras un momento inicial de colaboraciones puntuales y de una línea filantrópica, se iba planteando ya el giro hacia un enfoque de comunicación interna.

En 2001 finalizó el primer acuerdo y ambas organizaciones decidieron renovarlo. Eso sí, no sin antes revisar las cláusulas de este. DKV quería seguir reforzando la implicación de los empleados en la colaboración y continuar difundiendo los valores de solidaridad, responsabilidad y participación entre toda la plantilla. Oxfam Intermón, por su parte, quería asegurarse de que mediante el nuevo acuerdo seguiría manteniendo su independencia y, asimismo, quiso estudiar más a fondo los valores de la empresa para confirmar la alineación entre ambas organizaciones.

Una vez planteados los objetivos y las expectativas respectivos, DKV y Oxfam Intermón (OI) firmaron un segundo acuerdo de tres años. A partir de ese momento, la relación fue gestionada por el Área de Acción Social del Departamento de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de DKV y por el Departamento de Marketing y Comunicación de Oxfam Intermón. Empieza entonces un período en el que ambas instituciones se implican en los proyectos respectivos y en el que los esfuerzos relacionales aumentan significativamente: se constituye Voluntarios DKV, la iniciativa que agrupa a los empleados de la aseguradora que quieren hacer voluntariado social; DKV elabora un plan de comunicación interna sobre la colaboración; y, en general, empieza una etapa de intercambio de conocimientos y acercamiento por ambas partes.

Quedaba, por lo tanto, dar el último salto: el giro hacia la estrategia. Un salto que se da en 2002, cuando DKV empieza a trabajar en su nuevo plan estratégico y apuesta por integrar la responsabilidad social corporativa en la estrategia de negocio. En ese momento, la empresa decide que quiere elaborar su primera memoria de sostenibilidad, por lo que crea un consejo asesor compuesto por siete profesionales y expertos de diferentes ámbitos. Entre otros, invita a Pascual Moreno, director territorial de Oxfam Intermón en Aragón, Baleares, La Rioja y Navarra. Y no solo eso. Dos años más tarde DKV decide diseñar un código de conducta y crea un consejo consultivo al que invita de nuevo a Moreno.

La relación, por lo tanto, se torna estratégica. Los intercambios son cada vez más numerosos y ambas organizaciones sienten que se benefician enormemente de ellos. Los trabajadores de DKV están muy implicados en Oxfam Intermón, de forma que los valores que su consejero delegado quería transmitir se fortalecen gracias a la colaboración. Asimismo, la aseguradora aprovecha los conocimientos de OI para el desarrollo de su RSE e incluso algunos datos apuntan a que la mejora de reputación y marca de DKV se debe en parte a la ONG. Por otro lado, Oxfam Intermón recibe un apoyo muy importante a nivel de recursos humanos y económicos.

Paulatinamente, la relación de confianza traspasa incluso los mecanismos formales. El respeto y la confianza mutuos conllevan que las decisiones se tomen conjuntamente. Oxfam Intermón ya se ha convertido en el principal socio del tercer sector de DKV y la colaboración va viento en popa. En 2005, las organizaciones firman un nuevo acuerdo de colaboración que se extiende a cinco años y por el cual DKV y Oxfam Intermón se convierten en socios estratégicos con un elevado nivel de contraprestaciones económicas y comunicativas.

Durante esta etapa, las inversiones relacionales siguieron siendo muy elevadas. DKV se comprometió a garantizar una aportación mínima global de 387.000 euros a través de diversas acciones. Asimismo, más allá de las acciones que ya llevaba a cabo previamente y que mantuvo, DKV también decidió vincular su nuevo producto “Vida Jubilación Plus” al proyecto de construcción de un hospital materno-infantil en Ambato (Ecuador), destinándole el 0,7% de la facturación acumulada. Por otro lado, además, DKV decidió vincular a Oxfam Intermón con todos sus patrocinios deportivos —como, por ejemplo, el DKV Joventut—.

Ahora bien, la mayor innovación de esta fase provino del intento de implantación de un producto de microseguros en Quito. Este proyecto, totalmente alineado con el negocio de DKV, permitió que ambas organizaciones interactuaran a un nivel en el que todavía no lo habían hecho: el operativo. Nuevas personas dentro de ambas organizaciones comenzaron a colaborar para llevar este proyecto adelante. Desafortunadamente, el proyecto de microseguros no prosperó. Varias dificultades provocaron que no pudiera llevarse a cabo. Pero, con todo, la fortaleza de la relación entre ambas organizaciones era tal que no afectó en absoluto a su continuidad.

### Las claves del éxito de la relación entre Oxfam Intermón y DKV

- El liderazgo del consejero delegado de DKV Seguros fue fundamental para iniciar la relación al demostrar una palpable voluntad de colaborar con Oxfam Intermón y lograr inyectar en su organización esta voluntad de compromiso.
- La claridad de objetivos y expectativas de la relación de colaboración que ambas organizaciones demostraron. Además de las aportaciones económicas, DKV Seguros pretendía desarrollar una relación de colaboración invirtiendo un tiempo y esfuerzo considerables. Oxfam Intermón había definido claramente el tipo de empresas con las que podía relacionarse estableciendo unos parámetros de evaluación concretos y también priorizaba las relaciones a largo plazo.
- El diálogo explícito entre ambas partes sobre los objetivos y las expectativas fue muy importante, al igual que la identificación de valores comunes a ambas organizaciones, lo que les permitió desarrollar más adelante potenciales sinergias.
- Las interacciones personales fueron cruciales para desarrollar un ambiente de compatibilidad que permitió a cada parte identificar y explotar las fuentes de conocimiento de su contraparte.
- Se hicieron grandes esfuerzos por expandir la alianza a ambas organizaciones mediante la participación de los empleados de DKV como voluntarios o la formación de comités de trabajo como el Consejo Asesor para elaborar la memoria social de DKV.
- El contacto directo entre las personas de ambas organizaciones permitió compartir valores, lo que promovió la formación de una cultura común.
- Las interacciones fueron esenciales para desarrollar un ambiente de confianza basado en el entendimiento y el respeto mutuo de las actividades y necesidades organizativas de cada contraparte.
- DKV Seguros y Oxfam Intermón buscaron un alto grado de congruencia de objetivos. Buscaron la mejor manera de unir sus fuerzas y crear mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios de manera compleja.

*Recuadro elaborado a partir de: DKV e Intermón Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica, Lourdes Urrolagoitia y Marcel Planellas (2008).*

## Una nueva fase

Después de cinco años (2005-2010) de una colaboración pautada y satisfactoria, llega un momento de cambio profundo. DKV, debido al desarrollo cada vez más estratégico de su RSE, quiere cambiar el perfil de su cooperación y centrarla en el negocio. La aseguradora ha decidido enfocar sus esfuerzos en aquello que pueda aportar más valor.

Considera que tiene demasiados proyectos, lo que no le permite centrarse en aquellos que son estratégicos. Por ello, decide que lo más importante en esta nueva etapa será que los proyectos de acción social que apoye la compañía tengan que ver con la salud —que era donde más podía aportar y donde mejor se podía posicionar como marca—; en segundo lugar, que los proyectos sean de largo plazo; y, por último, que el impacto social conseguido mediante la acción sea importante.

Semejante cambio de rumbo podía, por lo tanto, poner en riesgo la colaboración con Oxfam Intermón. De hecho, esto que para DKV fue una simplificación de los criterios de selección

de su acción social, para algunos colaboradores que no tenían proyectos en el área de la salud supuso que no pudieran seguir trabajando juntos. En cambio, la relación con OI, después de 12 años, era tan sólida y estaba tan enraizada en ambas organizaciones que fácilmente se encontró la forma de reenfoque la colaboración para que siguiera teniendo sentido para ambas organizaciones. De hecho, no fue difícil. Dado que Oxfam Intermón tenía muchos proyectos relacionados con la salud, no hubo problemas por cambiar el enfoque.

DKV estaba muy satisfecho con la colaboración con Oxfam Intermón y por ello quería que esta continuara. Hasta entonces siempre habían encontrado proyectos en los que encajaran las necesidades de ambas partes: DKV conseguía ilusionar a sus empleados y OI fomentaba mejores relaciones con el mundo empresarial. El *win-win* constante había garantizado una relación muy positiva desde el inicio. Además, con el paso de los años, ambas marcas se fueron vinculando cada vez más, relación que siempre supuso una gran satisfacción y orgullo para DKV.

Ante el cambio de contexto, ambas organizaciones se pusieron a trabajar para buscar alternativas que se adaptaran a la nueva línea estratégica de acción social de DKV. La aseguradora quería centrarse en su público objetivo de negocio y ampliarlo a las mujeres y al patrocinio deportivo para mejorar el marketing. Por otro lado, Oxfam Intermón estaba planteándose llevar a cabo una iniciativa solidaria, el Trailwalker, como vía de captación de fondos y sensibilización —algo que nunca se había hecho antes en España—. Este era, por lo tanto, un punto de unión perfecto para que la relación siguiera en pie.

### El Oxfam Intermón Trailwalker

El Oxfam Intermón Trailwalker consiste en una marcha a pie por equipos con el fin de recaudar fondos para los proyectos solidarios de OI. Los equipos están formados por cuatro marchadores y por dos asistentes. Son admitidos como participantes todas las personas mayores de edad y de cualquier nacionalidad que cumplan las exigencias del reglamento y del proceso de inscripción.

El Trailwalker se celebra actualmente en dos lugares: Girona y Madrid. El recorrido tiene una distancia total de 100 kilómetros, a cubrir en un tiempo máximo de 32 horas.

En la edición de 2015, en Girona se inscribieron 376 equipos y llegaron a la meta 336. El objetivo de la prueba era la lucha contra la pobreza y la defensa del derecho al agua y el éxito fue absoluto tanto en lo que respecta a participación como a recaudación, con más de 770.000 euros para fines solidarios —una cifra que seguirá aumentando hasta la edición de junio en Madrid—.



La idea de colaborar en un Trailwalker le iba como anillo al dedo a DKV. Dentro del nuevo plan estratégico de la compañía, la aseguradora quería acercar la acción social a otros grupos de interés como clientes y colaboradores. Por lo tanto, la empresa necesitaba poner en marcha iniciativas que la ayudaran a implicar a otros sectores de la población en su RSC. El Trailwalker, por tratarse de un proyecto de implicación con la sociedad, era ideal para compartir sus valores con la ciudadanía y para movilizar a la población hacia la solidaridad.

El Trailwalker es un proyecto deportivo, saludable y de acción social que encajaba muy bien con la nueva política de DKV y que podía aportar muchos beneficios en materia de difusión a ambas entidades. Mediante esta actividad, los participantes se encargan de difundir entre la comunidad todos los proyectos de Oxfam en el mundo. El hecho de que DKV se asociara a la iniciativa conllevaba que la imagen de DKV también se difundiera entre la sociedad.

De entrada, DKV apostó por ser el principal patrocinador del evento mediante la aportación de fondos para hacerlo viable. Paulatinamente, y conforme el número de participantes y la recaudación conseguida fueron creciendo de manera exponencial, la colaboración fue extendiéndose a más ámbitos. Hoy en día, el Trailwalker es el mayor evento deportivo con fines sociales de España y consigue recaudar casi un millón de euros para los programas de Oxfam Intermón.

DKV, por su parte, decidió ampliar su colaboración asegurando a los participantes, aportando asistencia médica, activando un proyecto de captación de voluntarios para la organización y montando equipos con empleados de DKV y de la Fundación DKV Integralia<sup>34</sup>. La implicación ha ido tan lejos que, por ejemplo, en 2013 el primer equipo en superar un Trailwalker con dos personas con discapacidad fue el de Integralia.



El equipo de Integralia que participó en el Trailwalker

Ahora bien, aunque el Trailwalker es hoy la pieza clave de la alianza entre DKV y Oxfam Intermón, también existen otras actividades de colaboración. Por ejemplo, OI usa los servicios del *contact center* de DKV Integralia, ya que existe un gran alineamiento entre ambas organizaciones y la política de integración social de personas con discapacidad de Integralia es importante para la ONG como organización socialmente responsable. Por otro lado, DKV ofrece incentivos sociales a sus clientes o mediadores a través de aportaciones económicas a Oxfam Intermón.

<sup>34</sup> La Fundación DKV Integralia es una entidad sin ánimo de lucro creada por DKV Seguros para facilitar la integración social y laboral de las personas con discapacidad. Integralia es un *call center* que inició su actividad prestando servicios de atención telefónica para DKV y, hoy en día, trabaja también para otros entes públicos y privados gestionando la atención telefónica de sus clientes.

## El futuro

De cara al futuro, tanto DKV como Oxfam Intermón esperan seguir aumentando el público objetivo al que llegan mediante el Trailwalker. DKV quiere seguir trabajando para que el proyecto evolucione y para aprender de este. Oxfam Intermón tiene la voluntad de hacerlo crecer puesto que funciona muy bien como campaña de sensibilización, difusión y captación de fondos.

Debido a su importancia e interés estratégico, el proyecto del Trailwalker ha experimentado un proceso intensivo de venta interna a nivel de ambas organizaciones, que han promovido la iniciativa entre su personal respectivo con el objetivo de que la hicieran suya y, de esta forma, se implicaran en su crecimiento y proyección. Precisamente gracias a ello, un equipo de la ONG ha llevado a cabo talleres de innovación junto con personal de DKV para analizar nuevas oportunidades de futuro.

Por otro lado, ambas organizaciones quieren seguir promoviendo otros proyectos compartidos como, por ejemplo, la campaña de implicación de los clientes de DKV en la acción social.

## El encaje

El buen encaje entre DKV y Oxfam Intermón se dio de entrada gracias a la afinidad de valores y a la sintonía entre sus respectivos directivos. Esta base de afinidad fue la que llevó a DKV a apostar por su alianza con Oxfam Intermón, la que dio confianza a la ONG respecto de la empresa y la que ayudó a ambas a seguir adelante incluso en los momentos más delicados. Con el tiempo, a esa base se sumaron el alineamiento y la claridad de objetivos, las interrelaciones a distintos niveles, la fluidez del diálogo y la voluntad de entendimiento.

Pero hay más. Otra variable que ha facilitado el éxito de la alianza ha sido el hecho de que, aunque se trata de una relación acordada desde arriba, existe también voluntad desde abajo, desde los trabajadores. “La clave para que estas alianzas funcionen es dedicarle tiempo y recursos para que se empape toda la organización. Pero para implicar a todos los trabajadores, se tiene que hacer que ellos prioricen la relación en sus agendas. En este caso, DKV hace que todos los trabajadores tengan presente la relación con Oxfam Intermón. Y por eso funciona”, apunta Mariona González, responsable de Alianzas Estratégicas de Oxfam Intermón.

Suma y sigue. Otro de los pilares fundamentales del buen encaje ha sido la confianza. ¿Y cómo se ha conseguido? Según la responsable de Alianzas, “las condiciones necesarias para crear confianza son: apostar por el largo plazo, la voluntad de ambas organizaciones de que la alianza vaya adelante y dotar la relación de suficientes recursos”. Algo que, de nuevo, se ha dado entre Oxfam Intermón y DKV.

Por otro lado, los frecuentes encuentros entre las personas que están en el día a día de ambas organizaciones también han sido fundamentales para la buena marcha de la colaboración. “Si la relación es constante, se mantiene la confianza”, observa González. En el caso del

Trailwalker, por ejemplo, los equipos se reúnen aproximadamente cada dos o tres semanas, o bien crean espacios donde poder compartir y dialogar sobre la evolución del proyecto.

Y si los recursos invertidos por parte de la empresa en permear a toda la plantilla y animarla a que priorice la relación son importantes, también lo son los recursos invertidos por la ONG. La responsable de Alianzas observa que “es un error no dejar a las empresas sentirse parte de los proyectos y que colaboren de manera activa en ellos”. Ahora bien, también observa que “para hacerlo, hay que invertir recursos”. Oxfam Intermón apuesta por colaborar con las empresas de esta forma y por ello ha creado un equipo que se encarga de fomentar este tipo de colaboración. “Si la ONG solo quiere el dinero, no se construye una relación y no se aprovecha todo lo que la empresa puede dar”, advierte González.

Por ejemplo, Oxfam Intermón tiene el proyecto “Empresas que cambian tu vida”, en el cual los donantes deciden en qué proyectos invertir su dinero en América Latina. “Obviamente un proyecto así da mucho más trabajo. Sin embargo, como organización tenemos claro que necesitamos poder crear vínculos y dar transparencia a las actividades que se hacen con el dinero de las empresas y de los donantes particulares, a pesar de que eso suponga un coste”, constata la responsable de Alianzas.

Todo este conjunto de factores son los que permitieron que, llegado el momento delicado de replantear totalmente la naturaleza de la relación, no hubiera ningún problema. El proyecto del Trailwalker implicaba un cambio a nivel de la relación y del encaje entre ambas organizaciones porque, a pesar de tratarse de un proyecto social, por su forma de ejecución y su naturaleza encajaba más en el área de patrocinio que en el de comunicación. Por ese motivo, y a partir de ese momento, la relación entre ambas instituciones migró del área de Acción Social a la de Patrocinios, aunque siempre dentro del Departamento de Comunicación y Responsabilidad Empresarial. Este cambio provocó de entrada cierta sorpresa, pero progresivamente se tradujo en un gran beneficio para ambas organizaciones, como se verá a continuación.

## Los beneficios

### *Del Trailwalker...*

Tanto Oxfam Intermón como DKV han aprendido muchas lecciones a partir del Trailwalker. Para el área de Patrocinios de DKV, ha sido y es muy sorprendente y gratificante trabajar con una ONG como Oxfam Intermón. A partir de esta colaboración han entendido que una relación a veces requiere paciencia y que la visibilidad de la marca no es tan importante en proyectos sociales —puesto que lo más relevante es vincularse con valores sociales positivos—.

En un contrato de patrocinio con una empresa privada la relación se basa en las cláusulas contractuales, que deben cumplirse en todo momento. En cambio, con Oxfam Intermón la relación fue mucho más fluida, más dialogante. “La manera de trabajar con una ONG

es muy distinta de la forma de trabajar con una empresa porque buscas ayudar al otro en sus necesidades, mientras que el resto de relaciones con empresas son normalmente más parecidas”, observa Silvia Agulló, responsable del Departamento de Responsabilidad Empresarial de DKV. “Y esa diferencia comporta muchas lecciones”.

Uno de los puntos positivos de esta colaboración y de que la unidad de Patrocinios se involucrara en ella es que aprendieron a trabajar de otro modo, a usar protocolos diferentes sin que ello rebajara las exigencias de calidad que se esperan de un proyecto. Gracias al Trailwalker, consiguieron acercar dos mundos con lenguajes distintos, establecer una relación diferente de las otras relaciones que el área de Patrocinios tiene con otros *partners* y lograr que la comunicación se transformara en innovación.

Asimismo, el aprendizaje de la relación con Oxfam Intermón también ha ayudado al Departamento de Responsabilidad Empresarial de DKV en el diseño y desarrollo de nuevos proyectos con otras entidades. Han creado un estilo de trabajo entre empresas y ONG que está empezando a nutrir otros proyectos, con mayor diálogo.

Por otro lado, Oxfam Intermón aprendió a trabajar con paquetes de patrocinio que posteriormente pudo extrapolar a otros colaboradores. En ese sentido, entendió el valor de trabajar de la mano de empresas privadas en un proyecto como el Trailwalker.

Este proyecto, además, dado que está muy valorado por las empresas como actividad para ser ofrecida entre sus empleados, podía extenderse a otras organizaciones. Por ello, DKV insistió mucho en que se tenía que explotar esta vía. Gracias a su implicación, se logró que otros círculos de empresarios cercanos a DKV se convirtieran en patrocinadores del Trailwalker o se inscribieran en él, beneficiando así a Oxfam Intermón.

Ahora bien, también hay que señalar que los inicios fueron duros para Oxfam Intermón. Durante la planificación del proyecto del Trailwalker las dos organizaciones tuvieron dificultades para entenderse. DKV se centró en la visión de patrocinio —mucho más centrada en la visibilidad del logo y en el seguimiento del contrato—, mientras que Oxfam Intermón seguía trabajando con la misma mentalidad de antes. Poco a poco, la ONG aprendió a aceptar los cambios que implicaba el hecho de trabajar con el área de Patrocinios y a adaptarse sin renunciar a sus principios básicos. La gran lección que se aprendió fue la importancia de adaptarse a los cambios, de crear espacios para trabajar conjuntamente y de tener empatía para entender las necesidades y los pensamientos del otro, encontrando así nuevas vías de colaboración.

La ONG tiene muy claro que es importante sacar provecho de las lecciones “ya que con cualquier relación con empresas existen dificultades. Capitalizar el aprendizaje de experiencias pasadas ayuda a solucionar situaciones futuras”, observa la responsable de Alianzas Estratégicas de Oxfam Intermón. Y continúa: “También es un aprendizaje aceptar que siempre habrá dificultades y que eso no debe suponer un problema, porque siempre se puede encontrar la forma de solucionarlas”.

### Los beneficios de la relación

En conjunto, DKV Seguros y Oxfam Intermón han logrado transformar una relación de colaboración estratégica en una competencia distintiva que genera importantes beneficios para ambas organizaciones. Para DKV Seguros, esta competencia distintiva se traduce en un importante factor que la diferencia del resto de sus competidores en el sector de los seguros. El ser reconocido como un socio estratégico de Oxfam Intermón refuerza los atributos de la imagen de marca al demostrar cercanía y compromiso por contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y mejora su reputación corporativa entre sus *stakeholders*.

Para Oxfam Intermón, la relación de colaboración estratégica con DKV Seguros constituye una competencia distintiva que contribuye significativamente a alcanzar sus objetivos de cooperación para el desarrollo. DKV Seguros es para Oxfam Intermón un aliado estratégico en la lucha contra la pobreza y en la asunción de los valores fundamentales de paz, justicia y solidaridad.

Más aún, esta competencia distintiva constituye una poderosa señal al sector empresarial: por una parte, transmite el mensaje de que es posible lograr un acuerdo estratégico entre una empresa y una ONG que aporte beneficios mutuos; por otra, contribuye a fomentar que las empresas adopten políticas y prácticas responsables.

La capacidad de adaptarse a los cambios durante los períodos de revolución es igualmente fundamental. La relación de DKV y Oxfam Intermón continuó creciendo, en lugar de estancarse, decaer o terminar, puesto que ambas partes supieron alinear los objetivos de la relación de colaboración con sus propios objetivos estratégicos.

*Recuadro elaborado a partir de: DKV e Intermón Oxfam: El ciclo de vida de una alianza estratégica, Lourdes Urrolagoitia y Marcel Planellas (2008).*

## Caso 2. La camiseta más famosa del mundo

**El Barça pone el fútbol al servicio de los niños más desfavorecidos, de la mano de UNICEF**

Entidad<sup>30</sup>: Futbol Club Barcelona  
ONG: UNICEF

### El proyecto

#### *Érase una vez...*

La relación entre UNICEF y el Futbol Club Barcelona (FCB) nace en septiembre de 2006, en un período un tanto convulso de la historia del Barça. El presidente Joan Laporta acaba de finalizar su primer mandato e inicia el segundo de una forma un tanto controvertida. Es un momento de debate y de redefinición en el club. Un tiempo para repensar algunas de las estrategias. Entre ellas, cómo proyectar la identidad del FCB al exterior. La directiva tiene muy claro que quiere reforzar y hacer más visible el lema “*Més que un club*” fuera de Catalunya. Pero la pregunta es: ¿Cómo hacerlo?

La Junta Directiva baraja varias opciones. Paulatinamente, de entre todas las ideas que se sopesan, van cobrando fuerza las propuestas sociales relacionadas con la infancia y la cooperación al desarrollo. Puesto que la responsabilidad corporativa del Barça y la labor de su fundación van dirigidas a la educación de niños y jóvenes a través del deporte, lo que tiene más sentido para la directiva es buscar una alianza con una institución que también trabaje a favor de la infancia y que ayude a promover esa faceta del FCB.

En paralelo, el club se plantea también otro dilema: ¿Qué hacer con la camiseta oficial? De entrada, la junta del Barça no se decide a poner publicidad en la ropa de los jugadores. Tiene varias propuestas sobre la mesa, pero ninguna de ellas acaba de convencer a los directivos. Sin embargo, en línea con el debate sobre cómo promover la esencia del club fuera de Catalunya, surge una idea novedosa que intuyen que puede funcionar: aprovechar la camiseta para publicitar una causa social de acuerdo con el lema “*Més que un club*” y que muestre la vertiente solidaria de la entidad.

Una vez estas dos cuestiones quedan definidas, casi de forma natural, el Barça entiende que el mejor aliado para lograr sus objetivos puede ser UNICEF. El Fondo de las Naciones Unidas es el gran defensor mundial de los derechos de la infancia. Ya es solo cuestión de ponerse manos a la obra para definir cómo pueden colaborar; para construir una alianza que refuerce

<sup>35</sup> En este caso, a diferencia del resto de nuestro estudio, que se centra en ejemplos de colaboración entre ONG y empresas, la alianza analizada se establece con otro tipo de institución privada, una entidad deportiva (Futbol Club Barcelona). Pese a ello, se ha considerado una iniciativa muy interesante para la investigación y con elementos que coinciden con las relaciones entre las ONG y empresas analizadas en las demás experiencias recogidas en esta publicación.

el mensaje positivo del “*Més que un club*”, al tiempo que apoya UNICEF en la protección de los derechos de la infancia y en la financiación de programas de desarrollo en otros países.

Las reuniones iniciales son fáciles. Las dos entidades tienen una visión compartida sobre los objetivos y las líneas de trabajo a seguir. El Barça no quiere establecer una alianza puramente asistencial y monetaria, sino que busca una relación en que ambas partes salgan ganando. El FCB sabe que una coalición con UNICEF puede ayudarle a alcanzar el objetivo de comunicar universalmente la identidad del club y quiere lograr un acuerdo que lo haga realidad. De todas las marcas analizadas, UNICEF es la más reconocida, un nombre que transmite la connotación social del compromiso que se busca. Utilizar el logotipo de UNICEF es recomendable porque es una marca que no necesita mayor explicación y tiene un grado de reconocimiento en todo el mundo superior al 90%. Por su parte, UNICEF ve en el FCB un altavoz innovador y potentísimo para hacer llegar el mensaje de los derechos sobre la infancia a una nueva audiencia, como son los seguidores del fútbol y del deporte en general.



Tras varias sesiones de debate, ambas partes llegan a un acuerdo. Durante tres temporadas, la camiseta del Barça llevará el logotipo de UNICEF en la parte frontal y, además, el club efectuará una aportación económica de un millón y medio de euros cada año en proyectos de la organización.<sup>36</sup> Asimismo, se acuerda que UNICEF gestionará el donativo en colaboración con la Fundación del Barça. Es decir, los proyectos en que se invertirán los fondos se decidirán de forma conjunta entre la organización de la ONU y la fundación blaugrana, en función de las temáticas sobre las cuales el club tenga interés en colaborar y las necesidades de la infancia en terreno.

*Un ejemplo de iniciativa conjunta entre FC Barcelona y UNICEF, con uno de los principales jugadores del club, Lionel Messi, junto a niños con los que trabaja la entidad.*

Una vez firmado el acuerdo, UNICEF y la fundación se sientan a valorar y debatir cuáles de los proyectos en curso del Fondo de las Naciones Unidas son más interesantes para el club. A partir de este análisis, se decide centrar el presupuesto de los primeros tres años en proyectos que trabajan en la lucha contra el SIDA, en los niños huérfanos por culpa de esta enfermedad y en las madres gestantes que viven con el virus, así como en los niños en situación de explotación y riesgo de exclusión social.

<sup>36</sup> Este acuerdo inicial se extiende posteriormente durante dos años más.

### Las cifras de la primera etapa

En 2006, la Fundación FC Barcelona y el FCB firmaron una alianza global, histórica y pionera con UNICEF, en virtud de la cual el FC Barcelona se convertía en un aliado clave para UNICEF en todo el mundo.

Ese primer acuerdo, de cinco años de duración, suponía la inclusión del logotipo de UNICEF en la camiseta del equipo de fútbol, que jamás antes había llevado marca alguna en toda su historia. Además, fruto de dicha alianza, el FCB se comprometía a donar anualmente 1,5 millones de euros.

En esa primera etapa, los fondos de la entidad azulgrana se destinaron a apoyar los programas de UNICEF en países de África, centrándose especialmente en los niños afectados por el VIH/SIDA y en los niños en situación de explotación y en riesgo de exclusión social.

En Suazilandia, esta colaboración se concretó en avances reales para miles de niños y para sus madres. Entre ellos, el fortalecimiento de los servicios de VIH/SIDA pediátrico y de prevención de la transmisión de la enfermedad de madre a hijo. En conjunto, gracias a la aportación del FCB, entre otras, la cobertura de estos servicios pasó del 50% en 2007 al 79% en 2009. Además, el número de niños y niñas que recibieron tratamiento antirretroviral pasó del 5,6% en 2006 al 9,1% en 2010.

En Malawi, UNICEF, con el apoyo de la Fundación del FC Barcelona, proporcionó apoyo a 250.000 niños huérfanos y vulnerables a causa del VIH/SIDA a través de 2.500 centros comunitarios. Asimismo, gracias al apoyo del FC Barcelona, se formó al personal y a los comités de padres de estos niños, se proporcionaron alimentos y se fortaleció su estimulación temprana, el juego y la protección contra la violencia de los mismos.

## Una relación compleja

La alianza entre el Barça y UNICEF es muy compleja, debido principalmente a su carácter global. A pesar de tratarse de una colaboración que se gesta entre el club y las oficinas de UNICEF en España, al tener un impacto y un alcance globales, el papel de la sede central de UNICEF en Ginebra es crucial en todo el proceso. Por ello, aunque el día a día de la alianza se lleva desde la oficina de Barcelona, hay muchas cuestiones que, por protocolo de la organización, requieren la colaboración de diferentes equipos a escala internacional, debido a las relaciones o cuestiones de alcance global. Otro factor que añade mucha complejidad a la alianza es el carácter mediático del FCB y del fútbol en general. Su exposición a los medios de comunicación y la repercusión social de todo lo que hace el Barça son enormes.

Al mismo tiempo, la alianza en sí tiene una gran repercusión y alcance internacional, lo cual supone una gran responsabilidad para el Barça y para UNICEF. A fin de cuentas, el Barça tiene mucha presión mediática y eso hace que, para UNICEF, su alianza con el club no sea una relación convencional. A raíz de esta colaboración, la organización de las Naciones Unidas tiene que realizar esfuerzos para gestionar las crisis que se originan en los medios de comunicación. Todo lo que rodea el mundo del fútbol de primera división (los grandes patrocinadores, los seguidores, las junta directivas, etc.) requiere mucha coordinación y comunicación por parte de cualquier organización colaboradora.

Asimismo, la potencia mediática y el hecho de tratarse de un proyecto de asociación con una marca tan fuerte plantean también otras exigencias a UNICEF. A la hora de seleccionar a sus *partners*, la organización de las Naciones Unidas cuida mucho que estos tengan políticas de responsabilidad social corporativa, entre otros muchos factores.

### **La Fundación del FC Barcelona**

La misión de la Fundación del FC Barcelona es fomentar, a través del deporte, los valores del esfuerzo, el respeto, el trabajo en equipo, la humildad y la ambición, entre los niños y jóvenes. Para llevarla a cabo, ejecutan proyectos, campañas y alianzas bajo el lema “Quien tiene valores, gana”.

En la actualidad, los proyectos de la fundación tienen como beneficiarios a más de 400.000 niños y jóvenes en más de 45 países del mundo. Los proyectos más importantes son: “Barçakids”, para el fomento de los valores en el marco escolar; “FutbolNet”, para el fomento de los valores a través del fútbol; “Somos lo que comemos”, para fomentar los hábitos alimenticios saludables, y “Haciendo sueños realidad”, que ayuda a los niños más vulnerables a hacer realidad sus sueños.

## **El seguimiento de los proyectos**

En cuanto al protocolo de funcionamiento de la colaboración entre el Barça y UNICEF, puede decirse que existe un marco de coordinación y, a la vez, de autonomía. El FCB decide, de forma conjunta con UNICEF, en qué países y proyectos va a invertir, entre aquellos en que la organización tiene programas relacionados con la educación y el deporte. Una vez seleccionados los países, el FCB aporta fondos a los planes de cooperación que ya están diseñados de antemano –UNICEF no crea proyectos *ad hoc* para cada donante, sino que dispone de una planificación estratégica, acordada con las autoridades del país, que garantiza la sostenibilidad de las acciones y el mayor impacto posible sobre la vida de los niños más vulnerables. Una vez el FCB ha transferido los fondos, la oficina del Comité Español de UNICEF los envía a las distintas oficinas *in situ* y lidera y controla el desarrollo de cada proyecto.

La ejecución de los proyectos corre a cargo de UNICEF, que, a su vez, define los objetivos de cada programa a través de una comisión técnica. A lo largo de la ejecución de cada proyecto, las organizaciones llevan a cabo reuniones periódicas entre los responsables técnicos de la Fundación del FC Barcelona y de UNICEF para ir evaluando su desarrollo. Por su parte, el FCB hace algunas visitas periódicas sobre el terreno y recibe informes de resultados al final de cada período.

## **La segunda etapa**

Los primeros cinco años de colaboración UNICEF concluyeron con éxito. El FCB y UNICEF aprendieron a trabajar juntos; el Barça reforzó su lema “*Més que un club*”. Ante su compromiso con UNICEF y el uso de su logo en la camiseta, el FCB llevó a cabo un estudio

internacional de la marca, que concluyó que había pasado de la 13ª posición a la 3ª. La combinación de los resultados de un gran equipo con el argumento adicional de la alianza con UNICEF ayudó a la imagen del club y potencialmente le daba más convicción a la hora de renegociar los contratos con los principales patrocinadores.

UNICEF proyectó su imagen y la defensa de los derechos humanos de la infancia en todo el mundo, y llevó a cabo varios proyectos de ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo en distintos países africanos. Finalizado el acuerdo inicial de tres años más dos años de prórroga, llegó el momento de replantearse cómo seguir con la colaboración. Y, como ocurre a menudo en las colaboraciones a largo plazo, al renovar el contrato en 2010, ambas instituciones intentaron profundizar en la coherencia y el encaje de su alianza.

Si hasta entonces habían trabajado en proyectos en el campo del VIH/SIDA, ahora querían buscar proyectos que estuvieran más en sintonía con la misión actual de la Fundación del FC Barcelona. Por ese motivo, decidieron virar el ámbito de los proyectos de cooperación hacia la educación y la protección de los niños de los países en vías de desarrollo a través del deporte.

En cuanto a la imagen de UNICEF en la camiseta del Barça, en esta segunda etapa el club proponía que el logotipo del Fondo de las Naciones Unidas conviviera con el de Qatar Airways. El Barça y la fundación de la aerolínea firmaron en 2011 un patrocinio por valor de 30 millones de euros por temporada, hasta junio de 2016. Desde entonces, la camiseta luce en la parte frontal el logotipo de Qatar Airlines y en la parte posterior el logotipo de UNICEF.

Por otro lado, el club decidió iniciar campañas para que toda la labor que estaba llevando a cabo en colaboración con UNICEF llegara al socio. Es decir, si, en la primera fase, se había hecho especial hincapié en la proyección exterior del lema de la entidad, en esta segunda se quería reforzar también el lema hacia dentro: haciendo partícipes del mismo a los socios del club.

A raíz de este nuevo enfoque en el socio, en las reuniones de análisis y valoración conjunta de los proyectos de UNICEF se decidió invertir en aquellos países en vías de desarrollo donde las políticas de protección a la infancia necesitaban reforzarse y que, a su vez, el socio del Barça pudiera apreciar. Es decir, en países con los cuales el FCB tuviera algún tipo de conexión o interés especial.

En total, se seleccionaron cuatro. Por un lado, China, puesto que se trataba de un país en el cual, desde el punto de vista estratégico, al Barça le interesa crecer. Y, por otro lado, tres países con mucha tradición futbolística: el Brasil, Ghana y Sudáfrica.

Una vez decididos los países donde actuar, las oficinas de UNICEF de cada uno de estos países propusieron un proyecto que contribuyera a la visión de la alianza

cumpliendo con los objetivos del Barca y de UNICEF. Por ejemplo, en el Brasil, se propuso un programa de integración escolar para los niños con discapacidad a través del deporte, y en Ghana y Sudáfrica, proyectos para mejorar la calidad de la educación y el acceso de los niños a la escuela, mientras que en China se propuso un proyecto para introducir el deporte como elemento educativo, así como intervenciones para proteger a los niños más vulnerables de las zonas rurales del país.

Por último, otra novedad significativa de esta segunda fase es que el FCB decidió poner sus activos y su poder de influencia a disposición de UNICEF, para buscar más recursos para los proyectos en educación. En otras palabras, el poder y el potencial de la alianza entre el FCB y UNICEF para atraer a agentes sociales y culturales de todo el mundo y así poder recaudar mucho más dinero para cambiar la realidad de millones de niños son enormes.

En esta línea, la primera acción se dirigió al socio. La Fundación del FC Barcelona desarrolló *campañas de sensibilización* hacia el socio en que dio a conocer la tarea de UNICEF a través de reportajes, viajes de prensa, comunicaciones dirigidas a toda la sociedad, etc. En segundo lugar, se quiso involucrar a los jugadores. Si, en 2005, como parte de su política de responsabilidad social corporativa, el FCB había decidido adherirse a los Objetivos de Desarrollo del Milenio aportando el 0,7% del total de ingresos del club a la fundación; en 2010, la junta decidió que los jugadores aportarían un 0,5% de sus ingresos a la misma.

Por último, la gran innovación para captar fondos para UNICEF es el proyecto *1-in-11*, una campaña lanzada en enero de 2015 por la Fundación del FCB, Reach Out to Asia (Qatar Foundation) y UNICEF, que tiene como objetivo utilizar el potencial del deporte y la educación para asegurar que todos los niños del mundo tienen la oportunidad de desarrollar todas sus potencialidades. Este proyecto, aunque constituye un tripartito independiente y separado de la alianza entre el FCB y UNICEF, está en línea con los demás proyectos para el desarrollo que el FCB apoya en el marco de su colaboración con UNICEF en el ámbito del deporte.

En esta primera edición, se pidió a artistas de todo el mundo que pintaran una obra de arte que fue subastada en Sotheby's en febrero de 2015. La recaudación total obtenida, de unos tres millones de euros, se destinó a mejorar las oportunidades que tienen los niños y niñas en riesgo de exclusión de Bangladesh, Indonesia y Nepal para acceder a una educación de calidad. El objetivo es que el proyecto tenga continuidad en los próximos años mediante otras acciones de recaudación de fondos para poder financiar los programas acordados en dichos países.

### Los resultados de los proyectos en China, el Brasil, Ghana y Sudáfrica

En las zonas rurales de China, donde la calidad de la educación es deficiente y los niños se enfrentan a los riesgos derivados de la masiva migración de sus padres hacia las ciudades, UNICEF, con el apoyo de la Fundación del FCB, está desarrollando un programa que cuenta con dos componentes fundamentales: Escuelas Amigas de la Infancia y Espacios Amigos de la Infancia. Desde el inicio de la alianza con el FCB, 247 escuelas, a las cuales asisten más de 142.000 niños, han recibido kits deportivos, y muchas de ellas están trabajando para impulsar encuentros y torneos deportivos a escala municipal y provincial. Además, los profesores están recibiendo formación especializada en educación física gracias al desarrollo de un paquete de recursos formativos en colaboración con el Instituto de Educación de Pekín y el Capital Institute de Educación Física. Por otra parte, 21 espacios de la Infancia están en funcionamiento y han recibido equipamientos. Estos espacios ofrecen a los niños y a sus familias servicios diarios de desarrollo infantil temprano, protección y participación. Actualmente, cerca de 14.600 niños y 6.450 familias asisten regularmente a estos espacios.

El Brasil fue la sede del Mundial de Fútbol 2014 y será el país anfitrión de las Olimpiadas de 2016. UNICEF está aprovechando el legado de estos dos grandes acontecimientos deportivos para prestar atención a los colectivos de niños en riesgo de exclusión, como son los niños con discapacidad, y a aquellos jóvenes de centros de entrenamiento deportivo que están en riesgo de abuso, violencia o explotación como consecuencia de la falta de información de sus padres, entrenadores y clubes. El programa Puertas Abiertas para la Inclusión se ha diseñado expresamente con este fin y en su primera edición de formación a distancia ha llegado a un total de 324 profesores y a los gestores de 250 escuelas, que han finalizado con éxito el curso y están desarrollando planes de inclusión para sus escuelas. Por su parte, el programa Mi equipo es un 10 pretende que la comunidad deportiva tenga las herramientas necesarias para transmitir valores positivos a los jóvenes y adolescentes, y mantenerles lejos de determinados riesgos, como la explotación o el abandono de la escuela.

En Sudáfrica, los clubes del Movimiento Educativo de los Niños y las Niñas están desempeñando un papel fundamental en el desarrollo del programa. Estos clubes, organizados en las escuelas y compuestos por chicos y chicas voluntarios y comprometidos con la promoción de los derechos humanos y el respeto mutuo, tienen, entre otros objetivos, promover la educación de las niñas y eliminar las prácticas perjudiciales para la infancia. Más de 10.000 clubes están en activo en el país y UNICEF ha realizado talleres sobre liderazgo en el deporte a unos 1.500 niños y jóvenes.

En Ghana, donde el desarrollo económico de los últimos años ha dejado atrás a miles de niños de las zonas más pobres del país, el programa apoyado por la Fundación del FCB se centra en las Escuelas Amigas de la Infancia, cuyo objetivo es aumentar los índices de escolarización entre los niños de 6 a 14 años. Por el momento, el programa ha llegado a 1.359 escuelas de 14 distritos vulnerables, a las cuales asisten unos 261.000 niños.

## El futuro

Desde 2006, UNICEF es el socio principal de la Fundación del FC Barcelona. Dado que los proyectos de la fundación están orientados a la infancia y a la juventud, la organización de las Naciones Unidas, cuya misión es la protección de los derechos de la infancia, es un aliado casi natural. Los socios del club se sienten orgullosos de esta colaboración. Por ello, los objetivos a medio plazo son de continuidad y mejora de la alianza. El FCB quiere seguir estrechando lazos, mejorar la visibilidad y la promoción de las campañas mediante todos sus recursos y, al mismo tiempo, contribuir a recaudar más fondos para los programas de UNICEF destinados a mejorar la vida de millones de niños y niñas.

Por su parte, el Fondo de la ONU también prevé un futuro positivo para la alianza. Una alianza fundamentada en un trabajo de años y en la confianza mutua que se ha ido consolidando. Ahora bien, UNICEF es consciente de que el Barça es una institución distinta a una empresa convencional y que, cada vez que se celebren elecciones y haya un cambio en la junta directiva, tendrán que construir de nuevo la relación y la confianza. Aun así, la visión en común de la alianza, la colaboración estrecha y pionera del club con UNICEF y la confianza indiscutible de los socios del Barça en el lema “*Més que un club*” aseguran la fortaleza y la sostenibilidad de la alianza.

## El encaje

El encaje entre UNICEF y el Barça fue relativamente fácil. La organización de la ONU tiene una gran experiencia en materia de alianzas con empresas y este tipo de colaboraciones están muy integradas en la cultura de trabajo de la organización. En la actualidad, el presupuesto de su oficina en España proviene, en un 90-95%, de los fondos de donantes individuales y del sector privado. Por otro lado, la Fundación del FCB también contribuye a que la colaboración sea fácil. UNICEF considera que los proyectos funcionan muy bien gracias a que el club se implica mucho. Durante los primeros años, incluso el entonces presidente del Barça, Joan Laporta, visitó Suazilandia, uno de los países más importantes en los proyectos de colaboración.

Ahora bien, ese alto nivel de implicación por parte del Barça hace que el grado de exigencia en materia de *reporting* y de diseño de los programas sea también muy elevado. Los directivos de UNICEF comentan que el FCB exige más que otros donantes porque está muy comprometido con los proyectos: quiere conocer la línea de base, las dificultades, el trabajo de las oficinas en el terreno y su relación con las ONG aliadas en destino. UNICEF, tras diseñar los programas en colaboración con sus aliados, ofrece asistencia técnica para la ejecución directa de los mismos, que suele ser a cargo de los gobiernos, las autoridades y las ONG u otras organizaciones locales.

Este nivel de exigencia habría podido generar algunos problemas a la colaboración, sobre todo en ámbitos como el *reporting*. En este campo, UNICEF tiene unas políticas estrictas de gasto para limitar la proporción del presupuesto que se dedica a reportar. El grado de exigencia del FCB era debido a que su aportación económica era muy significativa dentro de su presupuesto. Por ello, la fundación quería una garantía de que sus recursos se estaban utilizando de forma efectiva, de modo que consiguieron llegar a un acuerdo con UNICEF que funcionó muy bien y no puso en peligro la relación, sino todo lo contrario: alimentó la confianza mutua. Ello ha permitido que, progresivamente, el Barça y UNICEF tomen las decisiones más conjuntamente y busquen siempre ponerse de acuerdo para alcanzar un objetivo común. Fue precisamente gracias al grado de implicación del Barça que se inició una relación más sólida y estrecha, a pesar de la dificultad que implica para UNICEF, a causa del grado de exigencia que conlleva.

## Los beneficios

### UNICEF

La colaboración con la Fundación del FCB ha reportado importantes beneficios a UNICEF. El fútbol es un gran escaparate con un potencial enorme para transmitir mensajes. Por ello, durante la primera etapa de la alianza, el hecho de que los jugadores del Barça exhibieran el logo de UNICEF en la parte delantera de la camiseta tuvo un impacto enorme en todo el mundo: ayudó a la organización a difundir su trabajo y a generar conciencia global sobre los derechos humanos y de la infancia.

Y no solo eso. En lo referente a la captación de fondos, el impacto que tiene que un jugador del Barça, conocido en todo el mundo, pida recursos para una emergencia humanitaria o para una causa social, es muy grande. Por ello, mensajes como el de Neymar por ejemplo, que expresó su apoyo a la campaña contra la explotación sexual infantil de UNICEF en el Brasil durante el mundial, fue una gran campaña para la ONU.

Asimismo, a escala interna de la organización, el proyecto de colaboración con el Barça también tuvo mucho impacto. Por un lado, reforzó el sentimiento de pertenencia de las oficinas que actúan sobre el terreno, que se sintieron unidas bajo un mismo paraguas global. Por otro lado, la oficina de UNICEF en Barcelona adquirió mucha importancia a escala mundial.

A su vez, debido a su enorme complejidad, esta alianza también ha reportado grandes aprendizajes para UNICEF. Al tratarse de una colaboración con gran impacto mediático –ya que el Barça recibe mucha presión mediática–, UNICEF ha tenido que desarrollar nuevos protocolos de comunicación y formar a sus portavoces en la materia.

### FC Barcelona

La valoración que hace el FCB de su alianza con la organización de las Naciones Unidas es también muy positiva. El club considera que la colaboración con UNICEF ha posicionado claramente al equipo como “*Més que un club*” y al FCB como una entidad que no solo busca la excelencia deportiva, sino que tiene una gran responsabilidad social. Por tanto, en lo referente a la proyección de su identidad y valores, la alianza ha alcanzado su objetivo.

También se considera que la alianza con UNICEF ha tenido un impacto positivo para los patrocinadores y para los socios del club. A través de una asociación indirecta de marcas –efecto conocido como *halo effect*–, se contribuye a incrementar la *brand equity* de la marca Barça y, naturalmente, el valor de la alianza con sus otros patrocinadores y *partners*.

Asimismo, es importante entender que también se trata de una alianza compleja para el FCB, puesto que UNICEF es una *macroestructura* con muchos interlocutores. Por tanto, los procesos de toma de decisiones son más largos y complejos y, en algunas ocasiones, es difícil para el club gestionar estos múltiples niveles de interlocución. Con todo, la visión compartida y la relación de confianza construida a lo largo de los años les permite trabajar bien y hallar siempre la manera de ayudarse mutuamente y mejorar.

Por otro lado, el Barça entiende que la complejidad de la alianza queda también compensada por la solidez de los cambios que se consiguen a través de las Naciones Unidas y por la visión global de la organización, que incide en millones de niños de todo el mundo. Es decir, el club deportivo comprende que el trabajo de UNICEF es lento, debido a las dimensiones de la organización, y valora el hecho de que es muy seguro.

UNICEF, al ser una organización de las Naciones Unidas, tiene líneas de acción directa *in situ*, pero también lleva a cabo actividades para incidir en los gobiernos con el fin de cambiar las normativas referentes a los derechos de la infancia. Gracias a ello, la gran organización mundial de protección de la infancia ha logrado que los cambios que ha generado sean sólidos y sostenibles. Al club deportivo, le interesa precisamente asociarse con este trabajo sólido y en profundidad. En otras palabras, el FCB considera que la alianza con UNICEF es muy positiva porque es una garantía de que el trabajo se hará bien y provocará cambios de larga duración en los lugares donde se apliquen.

#### **Algunas cifras...**

- 9 años de alianza conjunta entre el FC Barcelona, a través de su fundación, y UNICEF.
- Acuerdo inicial en virtud del cual el FC Barcelona dona anualmente 1,5 millones de euros a UNICEF.
- Estas aportaciones permiten a UNICEF financiar proyectos para la infancia en África, Asia y América Latina, con el seguimiento y la evaluación del FC Barcelona.
- El impacto mediático del club contribuye a lograr más fondos para UNICEF, además de las aportaciones directas del FC Barcelona.
- Los proyectos realizados mediante la colaboración han beneficiado a más de medio millón de niños en países desfavorecidos, tanto en la etapa inicial de su desarrollo, mediante actividades de fortalecimiento de servicios VIH/SIDA, como en una segunda fase, a través de proyectos de cooperación para la educación y el deporte.

## II. Mejorar la calidad de la intervención social

---

### **Caso 3. D'INS: Alimentando la esperanza**

Àreas + Fundació Formació i Treball

### **Caso 4. Programa de Infraestructuras Sociales: la fuerza de la unión**

Ferrovial + Ayuda en Acción

### **Caso 5. La Escuela Social Ana Bella: Empoderando a las mujeres 'supervivientes'**

Danone + Ana Bella

---

## Caso 3. D'INS: Alimentando la esperanza

### Fundació Formació i Treball y Áreas se unen para cocinar oportunidades

Empresa: Áreas

ONG: Fundació Formació i Treball



*D'INS es la suma de experiencias y voluntades, un proyecto lleno de respeto, ilusión y espíritu de superación, al servicio de las personas y que lucha día a día por vencer la exclusión social.*

### El proyecto

#### Érase una vez...

La Fundació Formació i Treball es una entidad sin ánimo de lucro que fue promovida por Cáritas Diocesana de Barcelona en 1992. Su misión es la formación y la inserción laboral de personas con especiales dificultades personales y socio-laborales para incorporarse al mercado de trabajo.

En sus primeras etapas, la fundación dedicó gran parte de sus proyectos a la inserción de estos colectivos en los sectores de mayor empleabilidad en España, especialmente en la construcción. En consecuencia, sus programas principales formaban a los jóvenes para que pudieran ser paletas, albañiles, electricistas o soldadores profesionales.

A raíz del contexto económico de la crisis, la ONG necesita encontrar nuevas salidas profesionales que contribuyan a incorporar en el mercado laboral a personas (mayoritariamente jóvenes) de ámbitos sociales especialmente desfavorecidos.

En esta línea, la entidad detecta una nueva posible orientación: el mercado del *food service*, que no para de crecer y, gracias a ello, está facilitando nuevas posibilidades de trabajo. A pesar de la crisis, el sector de la hostelería todavía representa el 7% del PIB español y es el que genera más oportunidades laborables.

Por su parte, Áreas es una empresa multinacional, líder en servicios de *food & beverage* y *travel retail*, que nace en 1968 con el objetivo de ofrecer un servicio integral al viajero. En la actualidad, gestiona más de 1.100 restaurantes, cafeterías y tiendas en Europa y en el continente americano, y tiene una plantilla de alrededor de 9.700 personas. Además, Áreas tiene la voluntad de compartir sus conocimientos y ponerlos al servicio de una buena causa social. El Presidente Ejecutivo de la compañía, Pedro Fontana, es miembro del Comité Asesor de Formació i Treball.

Para la Fundació Formació i Treball, el objetivo es claro: desarrollar un proyecto formativo en hostelería y restauración que sea breve, orientado a los jóvenes, y que haga hincapié en la parte práctica y cotidiana del oficio. Es decir, su objetivo no es competir con las grandes academias de restauración –con precios de matrícula elevados y amplias prestaciones–, sino sencillamente intentar formar a personas jóvenes que tienen problemas para encontrar trabajo, con el fin de que puedan incorporarse al circuito laboral de la restauración en apenas dos meses. Los conocimientos de Áreas pueden aportar mucho valor a este proyecto.

A partir de ahí, solo faltaba que confluyeran la necesidad y la oportunidad. Y este encuentro se dio: uno de los patrones de la fundación puso en contacto a Albert Alberich, director de Formació i Treball, con Xavier Torrents, actualmente director de Innovación en Áreas, para que se conocieran.

Albert y Xavier se reúnen para compartir un breve *brainstorming*. En ese momento, la fundación ni siquiera contempla la posibilidad de la implicación final de Áreas. Xavier va a la reunión como conocedor del *food service* con el fin de asesorar a la Fundació Formació i Treball sobre cómo enfocar la nueva formación que esta quiere iniciar. Casualmente, él había estado dándole vueltas a un proyecto parecido tiempo atrás. En efecto, hacía tiempo que el directivo de Áreas se planteaba la posibilidad de crear una escuela para sus trabajadores, un lugar donde se les enseñara a hacer café, pan, a preparar platos precocinados, etc. Por tanto, el proyecto le encaja y le emociona poder dar salida a estas ideas que tenía en perspectiva.

Torrents explica su propuesta con tal entusiasmo que convence al director y al presidente de la fundación. Formació i Treball iniciará un proyecto inspirado en su idea: una escuela de restauración y hostelería dirigida a colectivos jóvenes, que incluirá formación técnica, prácticas laborales y un seguimiento individualizado. Desde el principio, la fundación había soñado en la idea de combinar escuela y restaurante, pero el problema era que no encontraba a nadie que le asesorase bien sobre cómo llevarla a cabo. Con la aparición de Xavier, ha encontrado la solución: es la persona que estaba buscando, pues conoce el mercado, entiende sus necesidades y puede asesorarle bien sobre cómo hacer realidad este proyecto.

Ya es sólo cuestión de ponerse manos a la obra. A pesar de que los conceptos son, de entrada, completamente ajenos a la fundación y que no entiende varias de las expresiones que utiliza el directivo de Áreas –“expresiones como ‘cocina de ensamblaje’ nos suenan a chino”, comenta Alberich–, progresivamente van construyendo un diccionario común y las ideas propuestas por Torrents son acogidas por la fundación con entusiasmo.

Las cosas salen rodadas. Una parte del trabajo ya está hecha: Áreas ya tiene preparados unos cursos de formación sobre calidad y sanidad, así como unas 30 fichas rápidas sobre cómo manejarse en la restauración. Era el detalle que faltaba, ya que la Fundación tenía reservado en su nueva sede un espacio para poder ubicar su escuela-restaurante. Todas las señales indican que es el momento perfecto para fundar la escuela.

El local, de casi 500 m<sup>2</sup>, está ubicado en el barrio de Diagonal Mar de Barcelona (zona tradicionalmente conocida como el barrio de la Mina), en un espacio que se había sido reservado para otro proyecto social que acabó cancelándose a causa de la crisis y la caída de las subvenciones. De entre los muchos proyectos candidatos a ocupar ese espacio triunfa el proyecto de D’INS la escuela-restaurante de Formació i Treball. La escuela ya tiene su espacio.

## El espacio



*De acuerdo con la historia de la Fundació Formació i Treball, la decoración de D’INS transmite la filosofía de las segundas oportunidades. El espacio tiene un diseño innovador, basado en el reciclaje de materiales y mobiliario. Lámparas elaboradas a partir de cafeteras, colgadores realizados con palos de golf o antiguos ventanales convertidos en mesas de cafetería son algunos ejemplos de la segunda oportunidad que se ha dado a los objetos utilizados.*

La Fundació Formació i Treball y Áreas ven claro ya de entrada que el espacio es adecuado: el proyecto tiene que ver con dar una segunda oportunidad a las personas, con la reinserción de los colectivos excluidos; por tanto, tiene mucho sentido que el edificio sea también un espacio que refleje esta idea. Es decir, es coherente que se dé al local y a sus equipamientos, al igual que a las personas que acogerá, una segunda oportunidad y que para su decoración se usen materiales recuperados y reciclados.

La idea de recuperar el espacio inspira a Torrents, que, para explicar su concepto, lleva a Albert Alberich a un restaurante de Gavà: *Los Soprano*. Se trata de un espacio construido a partir de material reciclado, que es exactamente la filosofía que sugiere dar a la escuela-restaurante. El equipo de arquitectos ve la propuesta con muy buenos ojos. Todo va viento en popa. Y la clave del éxito, como dice el director de la fundación, es que “nos lo creímos desde el principio”. La fundación iba absorbiendo la experiencia de Xavier Torrents y el proyecto iba tomando forma.

Una de las dificultades del proyecto era la inversión que requería la habilitación del local para convertirlo en escuela, cocina y restaurante, especialmente el coste de los equipamientos para crear una cocina industrial. Sin embargo, una vez más, una sucesión de casualidades positivas minimizan este problema: a través de una entidad también vinculada a Càritas ofrecen a Albert Alberich la posibilidad de utilizar el material de cocina de un local de L'Hospitalet que por falta de financiación está a punto de cerrar. Ambas instituciones pactan un precio justo por la cesión del equipamiento y consiguen obtener así la cocina, la principal inversión. Aunque no todos estos equipamientos son aprovechables para D'INS –algunos objetos son demasiado industriales–, ello supone un ahorro muy significativo del material que necesitan.

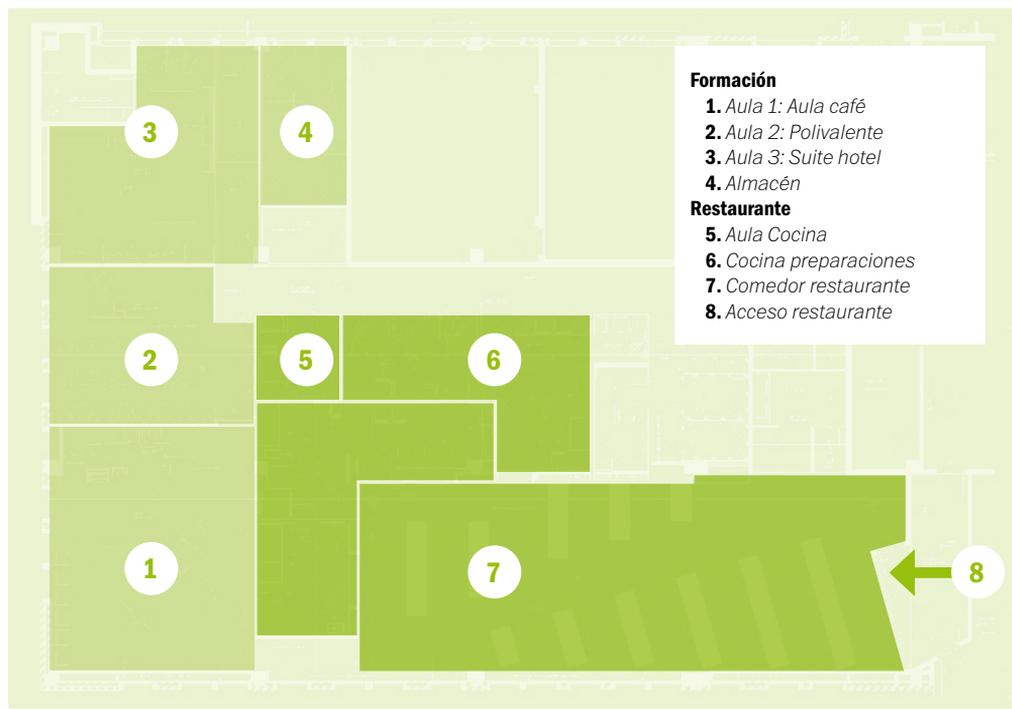
Ya solo queda ponerse a trabajar en el plan de apertura. Hay que abrir el restaurante y, para ello, se necesitan vajillas, cubiertos... Áreas apoya facilitando los materiales que faltan para la apertura, recuperando y dando una segunda oportunidad a materiales que tienen de proyectos anteriores –siguiendo así con la filosofía del proyecto.

### **El local**

La escuela-restaurante D'INS está situada en el paseo de Lola Anglada, s/n esquina con Sant Ramon de Penyafort).

Tiene una superficie de 475 m<sup>2</sup>, donde se desarrollan:

- Aula de servicio de sala-restaurante
- Aula de cafetería con barra de aplicación
- Cocina de formación y servicio
- Aula de preparación de *catering*
- Aula de servicio de habitaciones de hotel



## El concepto

D'INS no es un “restaurante de menú cualquiera”; es un “espacio de celebración”. Y ello se percibe desde el primer momento. Todos los detalles están cuidados. El cliente, cuando entra, es recibido amablemente por el jefe de sala, que le acompaña hasta la mesa. A continuación, llega un camarero vestido impecablemente con un uniforme negro, que le atiende muy atento. Al escuchar el menú, además, el cliente ya percibe que todos los platos tienen un toque especial.

Para Xavier Torrents, es muy importante que el proyecto sea de calidad y que comer en D'INS se convierta en un momento de celebración: con unos platos bien elaborados, bien presentados y cocinados con cariño, con una atención cuidada y un ambiente agradable. Porque, según el directivo de Áreas, “esos son los pluses de calidad de un restaurante que hacen que el cliente vuelva a él”.

La fundación ha aplicado el concepto al pie de la letra y el resultado es un restaurante moderno y muy acogedor, que ofrece un menú diario de calidad, a buen precio y con un servicio impecable. Además, los jóvenes que están realizando las prácticas han interiorizado la mentalidad de servicio y de marca: saben que no son solo camareros, sino que transmiten la imagen de la empresa. Por tanto, tienen claro que es fundamental el trato cercano y atento. Porque la imagen de D'INS está en juego.

Otro detalle que también está muy estudiado en D'INS es el final de fiesta: el café. “El café es lo último que tomas en un restaurante, tal vez la última imagen que te llevas de él. Por tanto, el hecho de que te satisfaga o no puede determinar tu segunda visita”, observa Torrents.

## Los proveedores

Precisamente, el enfoque y el trato que se da al café tienen que ver con todo el trabajo que D'INS ha llevado a cabo en materia de proveedores. Uno de los pilares que la Fundació Formació i Treball y Áreas definieron de entrada fue que el restaurante se dividiría en apartados, y que se buscaría a un proveedor que apoyase cada uno de ellos. Es decir, en el caso del café, buscarían a una empresa del sector que se encargara de suministrar el café y las cafeteras en el restaurante, y de ofrecer los cursos sobre cómo preparar café en la escuela. Y lo mismo para el resto de productos.

En la actualidad, la empresa cafetera que colabora con D'INS es Cafés Novell, una empresa muy activa y comprometida con la responsabilidad social<sup>37</sup> y que, por tanto, encaja perfectamente con la filosofía del proyecto. Albert Alberich se muestra muy satisfecho con la colaboración y el trato que tienen con la distribuidora de café catalana, que también ha ayudado a la fundación en la apertura de un comedor social en Tarragona. En el equipamiento de la maquinaria del café se contó también con el apoyo de Caffè d'Autore y por otro lado, se han conseguido alianzas similares también con Unilever en el área de cocina y con Europastray en lo referente al pan y a la bollería.

Con el tiempo se ha ido ampliando el abanico de proveedores colaboradores que se implican en la donación del producto y en la formación, así como en el mantenimiento de las máquinas vinculadas a cada sector. Alberich y Torrents reconocen que, en este ámbito, todavía queda mucho trabajo por hacer, pero se muestran esperanzados y con ganas de seguir luchando para conseguir más aliados.

## El encaje

### ¿Por qué Formació i Treball?

En este caso, más que ante un encaje puramente institucional, podríamos decir tal vez que estamos sobre todo ante un caso de encaje entre personas. Xavier y Albert tienen claro que, si el proyecto finalmente tiró adelante, fue principalmente gracias al compromiso de las personas, más que a la implicación de las organizaciones, que vino después. “El proyecto es de personas, no de empresas”, afirman ambos.

37 Esta empresa destaca, desde hace años, por su compromiso con la sociedad, implícito en los valores de la empresa. Por ejemplo, trabaja por un cultivo y un consumo del café sostenible, junto con UTZ Certified y Fair Trade, dos entidades mundiales que acreditan la producción global de café responsable. Además, Cafés Novell colabora con diferentes entidades sociales, ha sido seleccionada por varias escuelas de negocios como ejemplo de responsabilidad social corporativa y ha ganado diversos premios en este campo.

Xavier Torrents es una persona muy entusiasta, a quien no le importa trabajar horas de más e, incluso, en su tiempo libre, si el proyecto lo merece. Por ello, se implicó a nivel personal y se convirtió en una especie de “embajador del proyecto”. Explicó la idea a Áreas y encontró a los aliados internos, que se animaron a llevarlo adelante los viernes por la tarde, después de su jornada laboral.

De entrada, el compromiso consistía en ayudar a la fundación a “encender una chispa”, es decir, a arrancar el proyecto: conseguir un chef que se implicara, una persona que fuera la responsable de la escuela... Dicho de otro modo: él tenía que convertir la idea o el proyecto en un equipo humano capaz de llevarla a cabo.

Desde el principio, la implicación de Áreas era incondicional pero faltaba decidir cómo llevarla a la práctica. Como empresa líder en el sector de la restauración en concesión, su compromiso se centró en aportar al proyecto sus amplios conocimientos técnicos y del mercado, y, al mismo tiempo, implicar a sus proveedores especialistas como *sponsors* de las diferentes áreas formativas. En concreto, se definieron cuatro áreas de trabajo en las cuales se implicarían: la coordinación del proyecto, la definición de los espacios, el diseño de la formación técnica y la participación de otras empresas como proveedores aliados.

Había que tomar decisiones técnicas que la fundación no había tomado nunca antes: desde escoger el equipo hasta decidir cómo construir el equipamiento. Para ello, Xavier fue la guía, el experto que asesoraba sobre si la cocina tenía que ser abierta, el aula de cafetería tenía que estar separada del restaurante, y un largo etcétera. La ayuda o el apoyo brindado por Áreas, y por Xavier en concreto, fueron tan importantes que, según comenta el director de la fundación, Albert Alberich, “sin Áreas tal vez la escuela existiría, pero el objetivo que se persigue –la inserción de los alumnos en la empresa ordinaria– estaría a un 10% de su efectividad actual”.

### **La formación**

El modelo pedagógico de D’INS se fundamenta en una metodología integral que capacita al alumnado con los conocimientos y las competencias transversales que necesitan para su desarrollo personal y profesional. En este marco, el restaurante es un recurso pedagógico para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

El enfoque formativo se definió desde el principio conforme a los parámetros siguientes: crear un modelo de “formación de oficio” que permitiera, de forma modular, desarrollar una formación ocupacional que facilitara la práctica laboral de cada una de las especialidades, con un total de entre 140 y 200 horas.

El planteamiento tenía que ser eminentemente práctico. El reto principal era conseguir que los estudiantes, que no tenían ningún conocimiento previo sobre el oficio, logran implicarse en el trabajo operativo ya en la segunda semana. Para ello, el restaurante era clave. También se consideró muy importante diseñar un buen manual de acogida e incluir en el proceso formativo la figura del tutor: la persona que haría de guía durante todo el período de la formación, incluyendo la fase de prácticas laborales.

Los cursos ofrecidos por D'INS incluyen tres perfiles laborales: ayudante de sala, ayudante de cocina y servicio de habitaciones hoteleras. Las acciones formativas cuentan con el apoyo de Áreas, que colaboró en su desarrollo, y como ya hemos indicado de las empresas especializadas: Cafés Novell, en materia de café; Europastry, en pan y bollería, y Unilever, en cocina.

La formación tiene un eje común para todos estos perfiles, en el cual se trabajan tres aspectos:

1. Impartir conocimientos básicos del oficio: conceptos de calidad y eficiencia, de seguridad e higiene, así como de riesgos laborales.
2. Área de ventas: aprender cómo ser buenos vendedores a partir de entender quiénes son los clientes, qué necesidades tienen, cuáles son sus motivaciones, qué se les ofrece y por qué nos escogen.
3. Tutoría individualizada, entendida como una forma de conseguir marcar la diferencia. Gracias a este acompañamiento personal, consiguen, por ejemplo, proporcionar asesoramiento a aquellos que tienen dificultades con el idioma, o bien trabajar cuestiones como la imagen personal –que es algo muy importante en el sector y que puede ser clave en las entrevistas.

Los otros aprendizajes varían de acuerdo con cada especialidad. Los auxiliares de cocina aprenden sobre la manipulación, la preparación, la conservación y la presentación de toda clase de alimentos. Los auxiliares de camarero aprenden sobre la acogida y la atención de clientes, el servicio de alimentos y la preparación de bebidas. Los camareros de pisos aprenden sobre el lavado y el planchado de la ropa de hostelería, la limpieza y la puesta a punto de las habitaciones y las zonas comunes.

<b>3 Perfiles laborales</b>			
	<b>Ayudante de sala</b> (auxiliar de camarero)	<b>Ayudante de cocina</b>	<b>Servicio de habitaciones hoteleras</b>
<b>Formación con eje común</b>	<p>1. <u>Conocimientos básicos de oficio</u>: Conceptos de calidad y eficiencia, de seguridad e higiene, riesgos laborales.</p> <p>2. <u>Ventas y cliente</u>: Comprender la atención al cliente, el servicio de venta; identificar las necesidades y las motivaciones, la oferta.</p> <p>3. <u>Tutoría individualizada</u>: Acompañamiento y asesoramiento personal a todos los alumnos.</p>		
<b>Formación especializada</b>	Acogida y atención de los clientes, servicio de alimentos y preparación de bebidas.	Manipulación, preparación, conservación y presentación de toda clase de alimentos.	Lavado y planchado de la ropa de hostelería, limpieza y puesta a punto de habitaciones y zonas comunes.

En conjunto, el alumnado que participa en la formación de D'INS adquiere un conocimiento teórico (saber) y, al mismo tiempo, un aprendizaje práctico (*learning by doing*), ya que tiene la oportunidad de poner en práctica sus capacidades en el contexto del restaurante o de las habitaciones de hotel recreadas en D'INS.

Uno de los puntos fuertes de la formación de D'INS es que, al tratarse de una escuela inspirada en el *food service* actual, su plan docente es muy flexible. Gracias a ello, la escuela se ha adaptado a los elementos de la cocina moderna más rápidamente que algunos centros educativos oficiales de hostelería, donde los cambios se incorporan mucho más lentamente. En ese sentido, D'INS ha recibido diversas felicitaciones.

Asimismo, no hay que olvidar otra particularidad de la formación en D'INS: el perfil del alumnado con el cual trabajan. Algunos alumnos son personas con poca relación con el mundo de la restauración debido a su procedencia, y que nunca antes han sido clientes de un restaurante, o bien que jamás han comido sentados en una mesa con platos individuales. Por tanto, hay conocimientos que pueden parecer básicos para cualquier persona que haya estado en un restaurante previamente y que, en cambio, para ellos no lo son.

En otras palabras, el reto de D'INS es doble: por un lado, ofrecer una formación práctica, muy orientada al mercado; por otro, dirigirla a un colectivo sobre el cual puede pesar un estigma –como migrantes o ex presos– y que, a menudo, no tiene el suficiente conocimiento previo sobre cómo funciona un restaurante.

## La inserción

La inserción laboral es el último eslabón del proceso. Y uno pensaría que, aparte del doble reto formativo que afronta D'INS, el tercer desafío –mayor, si cabe– es la inserción laboral de personas sobre las cuales se ciernen un conjunto de prejuicios sociales importantes.

Sin embargo, el director de la fundación es muy optimista respecto a esta idea. Él cree que el eventual freno que puede suponer para algunos empresarios el hecho de que el alumno provenga de un colectivo social más débil es contrarrestado con creces por el gran número de empresarios que sienten una responsabilidad social y quieren implicarse en la integración.

No hay que olvidar, además, que las prácticas laborales previas son un detonante favorable para las empresas, que contratan sin temor tras comprobar el nivel de implicación de los aprendices. “Los ‘ninis’ aquí no llegan”, dice Alberich, refiriéndose al perfil de joven, presente en el imaginario del país, que ni trabaja ni estudia, ni tiene voluntad de hacerlo. “Tenemos la suerte de contar con alumnos que valoran enormemente la oportunidad que reciben, ¡y que saben que no tenemos muchas más oportunidades para ofrecerles!” Por ello, cuando trabajan, lo hacen de forma muy comprometida.

Uno de los perfiles con los cuales trabaja D'INS es el colectivo de presos. Sorprendentemente, se trata del colectivo que presenta el mayor porcentaje de reinserción:

cerca del 60% consigue ser contratado en la empresa ordinaria. “Ya desde la prisión, se selecciona como posibles alumnos a aquellos internos que están más motivados. Y es un gozo observar el ímpetu y el ahínco con que trabajan. Muchos de ellos han de ir a dormir a la cárcel, por su régimen condicional; pese a ello, su esfuerzo y las sensaciones que transmiten a las empresas son positivas y sorprendentes”, observa el director de Formació i Treball.

Durante el período de prácticas, el seguimiento que realiza el tutor –que hace un control continuo para comentar el desarrollo del aprendizaje– es también una clave del éxito. Y es igualmente importante el filtro que pone D’INS a la hora de seleccionar las empresas. “Nosotros no aceptamos a empresas que abusen de las prácticas, que nos pidan a alumnos varias veces sin que luego ello se traduzca en una oferta de trabajo”, puntualiza Alberich.

## El futuro

De cara al futuro, D’INS espera que las prácticas empresariales puedan ser una vía de ingresos para los alumnos, mediante becas. La pregunta es: ¿Existe algún modo de compensar el coste de la formación por parte de las empresas que contratan prácticas? Por ahora, la ley no lo permite, pero la fundación no pierde la esperanza de conseguir que la situación legislativa cambie. La idea sería volver a la fórmula del aprendiz. .

Otro reto para el futuro es la simplificación de la homologación desde el punto de vista legislativo. Por ejemplo a día de hoy, para homologar el curso de ayudante de cocina que ofrecen necesitan disponer, entre otras exigencias, de un horno y un fuego por alumno. Este requisito, obviamente, no es viable económicamente. Pero lo importante para el director de la fundación no es solo eso: “Si dispusiéramos de unas instalaciones como las que determina la normativa de homologación, la formación estaría alejada del trabajo real con el cual se enfrentarán los alumnos el día de mañana, en que no dispondrán de su propio fuego individual e intocable.”

Para la fundación, es muy importante que la formación sea eminentemente práctica y que exponga a los alumnos a la realidad que se encontrarán el día de mañana cuando trabajen. Por ello, no tiene ningún sentido habilitar unas instalaciones que no se corresponden con la realidad laboral.

Y la lista de dificultades legales no termina aquí. Para aquellos estudiantes que se hallan en situación irregular en el país es imposible conseguir prácticas. Pero lo más increíble es que, a aquellos que tienen regularizada su situación, la burocracia también les pone trabas a la hora de conseguir prácticas, debido al enfoque *sui generis* de la formación práctica. Por todo ello, la fundación tiene la sensación de que “hemos montado una escuela de ensamblaje y de conveniencia, que es exactamente lo que el mercado pide, y, en cambio, las instituciones siguen rigiéndose por unas leyes y unos acuerdos que viven de espaldas a la situación real de la economía”.

Pero D'INS también ve el futuro de forma positiva en otras áreas. “Nos gustaría ampliar nuestra oferta gastronómica y adaptarla a cada ocasión. Disponer de un servicio de *catering* que ofreciera menús para cada ocasión: la jornada laboral ordinaria, una celebración, una feria, etc.” Todo ello, con el factor añadido de enriquecer la comida con el valor social de las personas que trabajan para hacer realidad este servicio, las personas que participan en un programa de formación e inserción laboral desarrollado por la Fundació Formació i Treball.

Además, también quieren especializarse desde el punto de vista formativo, ofreciendo formaciones a medida para los distintos clientes. En la actualidad, por ejemplo, ya han abierto dos nuevos proyectos de formación especializada: un curso de monitor de escuela y uno de cocinero/camarero no especialista. Xavier Torrents cree que necesitan también tener “padrinos de imagen”: empresas aliadas que les ayuden a ofrecer una especialización en tapas, una formación en pastelería, etc. Está convencido de que el futuro del sector está en ofrecer formación muy especializada.

### Las lecciones aprendidas

Varias han sido las lecciones que la Fundació Formació i Treball y Áreas han aprendido a partir de su colaboración. Sus protagonistas las resumen en varios puntos:

- Lo importante para un proyecto de colaboración es la implicación de las personas. La influencia o el poder de la organización –como el caso de Áreas con sus proveedores– no asegura el éxito. Es la fe de las personas lo que mueve montañas.
- Los mandos intermedios de la empresa necesitan conocer el proyecto y hacérselo suyo. Si el proyecto solo se vende a la alta dirección, la batalla no está ganada, porque las personas que están implicadas en el día a día son los mandos intermedios. Sin su complicidad, la colaboración es imposible. Ellos son los que deben entender claramente cuál es el proyecto; si no, lo desestimarán de sus apretadas agendas.
- El entusiasmo se contagia: si tú crees en el proyecto, los demás creerán en ti. Las demás organizaciones o personas no se implican en un proyecto de colaboración porque alguien les diga que lo tienen que hacer, sino si se les transmite lo que hay que transmitir: entusiasmo contagioso.
- Un diálogo excesivo y una dependencia constante del consenso provoca unas organizaciones mastodónticas, pesadas y lentas, que no pueden moverse. Un proyecto de colaboración funciona mejor por el método de ensayo y error que por discusión extensa. En ese sentido, tener un equipo pequeño ayuda.

### Los beneficios

Tanto para la Fundació Formació i Treball como para Áreas, la experiencia de colaboración ha sido totalmente positiva. La fundación ha aprendido muchísimo gracias a la colaboración con Áreas. Por su parte, la empresa de *food and beverage* y *travel retail* se ha entusiasmado con su colaboración en un proyecto de alto impacto social y, en la actualidad se refiere al proyecto como referente en materia de RSC y como ejemplo de éxito y de orgullo para la compañía. La

prueba es que, una vez terminada la fase de asesoramiento inicial, Áreas sigue totalmente comprometida con el proyecto y buscando nuevas vías de innovación y mejora.

El éxito viene avalado también por las cifras: unos 130 alumnos se han insertado en el mercado, casi 400 personas han sido formadas, se han conseguido transmitir los valores pretendidos y las prácticas han funcionado muy bien.

En cuanto a los procesos, ambas organizaciones sienten que las tareas han estado bien asignadas y que se ha trabajado más por actitud que por aptitud. Las personas que dirigen el proyecto han sido y son clientes críticos cada día y, por ello, han podido y pueden aportar propuestas para mejorar el servicio continuamente. Ello ha permitido que D'INS alcance los estándares de calidad y excelencia que hoy puede comprobar cualquier cliente que vaya al restaurante a comer un menú.

### Las cifras

Desde su apertura en abril de 2013 hasta principios de 2015, D'INS ha conseguido:

- 368 personas formadas
- 295 personas formadas susceptibles de ser contratadas
- 130 personas insertadas en la empresa ordinaria
- 9 personas contratadas en la empresa de inserción
- Otras 34 personas han logrado contrataciones cortas
- Más de 25 nacionalidades distintas
- Alumnos provenientes mayoritariamente de Cáritas (70 %), instituciones penitenciarias (10 %), servicios sociales municipales (10 %), otras entidades (CECAS, Proyecto Hombre, Secretariado Gitano..., 10 %).
- Más de 20.000 menús servidos en el restaurante
- Más de 8.000 servicios de *catering* externos
- Más de 40 eventos
- Convenios de prácticas firmados con más de 90 empresas del sector
- Más de 40 empresas que ya han contratado a alumnos

## Caso 4. Programa de Infraestructuras Sociales: la fuerza de la unión

**Ferrovial se alía con ONG para llevar infraestructuras a los más necesitados**

Empresa: Ferrovial

ONG: Ayuda en Acción



*Proyecto de optimización y potabilización de un acueducto con la ONG Ayuda en Acción. Pacurita (Colombia)*

### **El proyecto**

#### **Érase una vez...**

La historia comienza en 2008. Ferrovial es una gran empresa de infraestructuras, muy convencional, centrada en el negocio de la construcción de grandes obras en España. Dos años antes, en 2006, con la finalidad de abrirse a nuevos horizontes y mercados, la compañía española decide comprar un *holding* de aeropuertos públicos en el Reino Unido: BAA (en la actualidad, HAH). A raíz de esta adquisición, Ferrovial se convierte en el primer

operador privado de infraestructuras del mundo. Ese será solo el primer paso hacia la internacionalización de la compañía, que hoy tiene el 69% de su negocio fuera de España.

Tal vez animada por el proceso expansivo, o quizás al entrar en contacto con empresas del sector en otros países, en 2008 Ferrovial se plantea incorporar la responsabilidad social de empresa (RSE) a su negocio. Hasta entonces, lo único que había realizado eran donaciones puntuales a favor de causas sociales. En ese momento, decide dar un paso más. Y, obviamente, las preguntas que se plantean son varias: cómo, con quién, dónde etc.

Con la intención de vincular la RSE a su acción social, y esta al negocio, y teniendo en cuenta que Ferrovial es una empresa de infraestructuras, la empresa considera que la vía de actuación ha de estar ligada a la cooperación al desarrollo y, en concreto, a la ayuda a la construcción de infraestructuras de primera necesidad para países en vías de desarrollo.

En ese momento, le llega la propuesta de colaborar con AMREF Flying Doctors –una ONG internacional sanitaria cuyo objetivo es lograr que cada africano pueda disfrutar del derecho a una buena salud– en la construcción de infraestructuras de agua y saneamiento en Tanzania. Está a punto de empezar la primera experiencia de Ferrovial en la cooperación al desarrollo: el proyecto Maji ni Uhai (“el agua es vida”), un proyecto en que una empresa (Ferrovial) y una ONG (AMREF) deciden aliarse y trabajar juntas para luchar contra la pobreza.

El proyecto es, en realidad, una aventura. Ambas organizaciones desconocen en gran medida el camino que tienen por delante. Ferrovial empieza a crear su propio equipo para coordinarse con AMREF Flying Doctors. La ONG, a su vez, no tiene experiencia previa en la construcción de infraestructuras de agua y saneamiento. Inicialmente, las personas de Ferrovial colaboran en forma de voluntariado. Progresivamente, Recursos Humanos empieza a permitir que ese trabajo pueda realizarse dentro de la jornada laboral.

Lo que, de entrada, se ha planteado como un apoyo económico a un proyecto social de infraestructuras, finalmente acaba convirtiéndose en una iniciativa conjunta y de intercambio profundo y de valor entre ambas dos organizaciones. La compañía proporciona ingenieros y técnicos, que ponen sus conocimientos al servicio del proyecto de cooperación. Mediante esta implicación, los trabajadores adquieren unos aprendizajes muy valiosos –e imposibles de obtener en el contexto de una infraestructura comercial convencional.

Después de tres años de trabajo, y con un presupuesto de 1,8 millones de euros, Maji ni Uhai logró proporcionar agua potable e infraestructuras sanitarias a 51.000 personas en cinco comunidades del Serengeti, en Tanzania. Asimismo, es importante resaltar que 18 empleados de Ferrovial participaron, de manera voluntaria, en la construcción de 300 infraestructuras.

Los impactos sociales derivados del proyecto fueron muy importantes: si, antes de Maji ni Uhai, solo el 28% de la población de la zona tenía acceso al agua; después del proyecto, el porcentaje se elevó hasta el 89%. El número de escuelas con infraestructuras sanitarias adecuadas aumentó del 8 al 53% y el tiempo que la población tenía que caminar para conseguir agua se

redujo de 4 horas a 30 minutos. Dichas mejoras, a su vez, provocaron una disminución drástica del número de enfermedades de transmisión hídrica y también de los casos de malaria.

Ahora bien, no menos importante era para Ferrovial ver de qué forma este proyecto incidía también positivamente en la empresa. Y las cifras obtenidas fueron, de nuevo, muy significativas. Las encuestas internas realizadas después de Maji ni Uhai reflejaron un aumento de más de 30 puntos en la comunicación entre departamentos, 5 puntos en el orgullo de pertenencia y un 10% de empleados que querían participar en tareas de voluntariado. Además, el proyecto le valió a Ferrovial cuatro premios de renombre internacional en el ámbito de la cooperación –anteriormente, no había recibido ninguno–, y tal vez lo más importante fue que animó a la compañía a crear su primer Comité de Responsabilidad Corporativa y sentó las bases del Programa de Infraestructuras Sociales.



*Imágenes del proyecto Maji ni Uhai*

## **El Programa de Infraestructuras Sociales**

Finalizado el proyecto Maji ni Uhai, la pregunta que se formula la compañía es: ¿Y ahora qué? Es entonces, hacia el año 2010, que se plantea vertebrar una estrategia de RSE en los ámbitos medioambiental, social y de innovación. La pregunta de fondo es: ¿Cómo conseguir que este proyecto, que ha movido tantas sensibilidades internas, ha ayudado tanto a los departamentos a coordinarse y ha ganado varios premios, no termine aquí sino que continúe? Para darle respuesta, la empresa decide acudir al asesoramiento de KPMG para la parte empresarial y a la Fundación SERES para el ámbito social.

En ese punto, se observa una gran desconexión entre los pequeños proyectos de RSE existentes y el *core business* de la empresa. Es necesario buscar un alineamiento. De esta

voluntad de coherencia nace el Programa de Infraestructuras Sociales, con la finalidad de incorporar todas las lecciones aprendidas en Maji ni Uhai y ponerlas al servicio de un programa de RSE afín al modelo de negocio de Ferrovial. Es decir, el reto es cómo aprender a gestionar una obra que no es un negocio, pero siguiendo el mismo modelo de trabajo que utiliza Ferrovial para el negocio. Dicho modelo no se basa solo en la construcción, sino que aplica el esquema BDFM (*building, development, finance y management*), que permite llevar a cabo un proyecto de ciclo integral de la infraestructura, que incluye la construcción, el mantenimiento y la actualización.

Este mismo esquema, aplicado al ámbito social, se traduce pues en la intención de no ser meros donantes de proyectos sociales, sino convertirse en actores y protagonistas. Es decir, la solución no pasará por dar dinero a una ONG para ver luego qué hace con el presupuesto, sino que consistirá en participar desde el principio en todo el proyecto. En otras palabras, se trata de un modelo de cooperación que incluye una implicación en el ciclo completo del proyecto: la planificación, la construcción, el desarrollo y ejecución y la financiación.

Una vez planteado este esquema de trabajo, Ferrovial tiene que establecer los criterios de selección y evaluación de los proyectos. Es decir: ¿Cómo va a decidir en qué proyectos invertir? ¿Qué va a exigir a las ONG? De ahí nacen los 10 criterios básicos de selección de los proyectos del Programa de Infraestructuras Sociales:

- 1. Región:** América Latina y África –por las mayores necesidades que se detectan en estas regiones y por las mejores sinergias que suponen con el negocio.
- 2. Actividad:** Desarrollo de infraestructuras de agua y saneamiento básico.
- 3. Solvencia:** Experiencia y trayectoria de la ONG y de su contraparte local, y adecuación a la problemática.
- 4. Propiedad del proyecto:** Financiación mayoritaria por parte de Ferrovial.
- 5. Impacto:** Mayor número de beneficiarios directos.
- 6. Sostenibilidad:** Pervivencia del proyecto tras la financiación aportada y calidad técnica de la intervención.
- 7. Equipo gestor:** Nivel de compromiso e interés para trabajar con Ferrovial.
- 8. Integración de los voluntarios:** Experiencia y disponibilidad para incorporar a profesionales de Ferrovial, tanto sobre el terreno, como remotamente.
- 9. Notoriedad:** Posibilidad de convertirse en un proyecto de referencia.
- 10. Seguridad:** Para las personas.

Por tanto, dentro de los posibles ámbitos de actuación relacionados con el negocio, Ferrovial decide centrarse en el agua y el saneamiento. El campo de la habitabilidad se descarta, porque presenta una peor relación coste-beneficio –las soluciones de vivienda son más caras y benefician a un menor número de personas. Dadas las restricciones presupuestarias del programa, en caso de apostar por la vivienda, Ferrovial no tendría presupuesto para construir más que un pequeño poblado. En cambio, en el caso del agua y el saneamiento, podría realizar dos o tres proyectos de agua anuales, con cerca de 50.000 beneficiarios cada uno.

## El modelo de trabajo

Una vez definidos el ámbito de actuación y los requisitos que debían cumplir los proyectos, Ferrovial se planteó qué modelo de trabajo quería seguir. Y, en este caso, la respuesta fue rompedora: para que el programa no se tambaleara, tenían que convertirse en socios de la ONG –un planteamiento que sabían que les podría costar asimilar a unas ONG acostumbradas a recibir dinero de las empresas y a trabajar de forma muy independiente y autónoma.

El modelo que quería plantear Ferrovial, a diferencia de los modelos más clásicos, implicaba que la gestión y el seguimiento pasarían a ser compartidos. Por tanto, si Ferrovial iba a ser socio de las ONG con las cuales trabajase, habría que establecer un órgano que le diera equidad o simetría relacional. Por ello, el Programa de Infraestructuras Sociales planteó como requisito el que los proyectos que llevara a cabo fueran gestionados por una comisión paritaria, formada por un mínimo de dos personas de Ferrovial y dos de la ONG. Es decir, el equipo que tomara las decisiones de cada proyecto del programa estaría conformado por una comisión con representantes de ambas organizaciones.

Esta comisión paritaria tiene como misión llevar a cabo el control y el seguimiento de los proyectos: la rendición de cuentas y la revisión presupuestaria, la definición de las fases del proyecto, la selección de los voluntarios y la toma de decisiones por consenso sobre desviaciones presupuestarias, la extensión de la duración del proyecto o un cambio de objetivos o de actividades. Para llevar a cabo el seguimiento, utiliza indicadores de base, informes financieros y técnicos e informes de evaluación final.

La frecuencia de sus reuniones se adapta, en cada caso, a las necesidades del proyecto, pero tiene un mínimo establecido de cuatro reuniones al año. Además, la comisión paritaria solo incluye a aquellas personas que conocen el proyecto, algo que obliga a los directivos de las ONG en España a tener más conocimientos del mismo para poder estar al día y tomar decisiones –a diferencia de aquellos proyectos en que las ONG funcionan con un esquema más descentralizado, en que el equipo de cada país dirige y gestiona sus proyectos.

### Los puntos más destacables

- Ferrovial opera como actor de la cooperación y no como mero financiador.
- Es un programa de ayudas sociales estructurado en forma de convocatoria abierta de concurrencia competitiva.
- Se centra en proyectos en África y en América Latina.
- Su objetivo es facilitar el acceso a infraestructuras básicas de agua y saneamiento de comunidades vulnerables.
- Aporta un máximo de 500.000 euros para tres proyectos cada año.
- Los proyectos tienen un plazo máximo de ejecución de un año.

La idea de trabajar con un modelo de gestión compartida era totalmente innovadora para cualquier ONG en España. Y no solo en lo relativo a la gestión. Otra de las novedades del

proyecto se refería a la convocatoria de proyectos. Para evitar recibir 300 proyectos que no se ajustaran a las necesidades, Ferrovial decidió que los proyectos no se enviarían cuando empezara la convocatoria, sino que empezarían a evaluarse antes. Es decir, se harían reuniones previas con aquellas ONG que quisieran presentar un proyecto y se las orientaría previamente acerca de qué modificaciones deberían introducir para que su proyecto tuviera más posibilidades de ser aceptado en el programa. Un proceso que Ferrovial denomina “*Social Due Diligence*”. En resumen, el equipo del Departamento de Responsabilidad Corporativa de Ferrovial ofrecería una preasesoría para que las ONG no perdieran el tiempo y el equipo evaluador de la convocatoria no se encontrara con proyectos que no se ajustaban a las necesidades.

Y no solo eso. Una vez realizada la adjudicación, Ferrovial se reunió con las ONG no seleccionadas para explicarles por qué no fueron escogidas. Como indica Gonzalo Sales, responsable de Programas de RSE de Ferrovial, se trata de “una información que aporta transparencia, porque se discute públicamente por qué [la ONG] no ha sido seleccionada, se demuestra que se han leído y ponderado todos los proyectos, y se ayuda a mejorar las formulaciones de los proyectos futuros”.

Gracias al modelo de trabajo como socios, se han podido eliminar costes como la auditoría financiera del proyecto. Puesto que el proyecto es totalmente de Ferrovial, la auditoría interna ya es suficiente –tanto es así que el Departamento de Auditoría Interna ha felicitado al programa por el nivel de control económico y por el seguimiento de sus proyectos de cooperación. “Y este mérito es compartido, por la profesionalidad tanto del equipo de Ferrovial como de las ONG, que hacen bien su labor de control presupuestario”, según Sales.

Otro de los pilares principales del programa es el que hace referencia al voluntariado. Ferrovial envía a voluntarios a trabajar a cada uno de los proyectos que lleva a cabo en el marco del Programa de Infraestructuras Sociales. Ello requiere, de nuevo, mucho esfuerzo y compromiso por parte de la empresa para que salga bien. (Si, en general, el voluntariado corporativo es más complejo de lo que cabría pensar *a priori*, cuando se le añade el hecho de ser un voluntariado en un país y en una cultura completamente distintos, la complejidad se multiplica.)

Por ello, Ferrovial ha dedicado muchos esfuerzos en diseñar bien este proceso, que está compuesto por distintas fases. En primera instancia, son las ONG quienes definen los perfiles necesarios para cada proyecto. A partir de ahí, Ferrovial elabora una lista de posibles candidatos. Una vez realizada la preselección, ambas partes hacen la selección definitiva de los candidatos. Por último, antes de viajar, los escogidos toman parte en un proceso de formación que, según Marta Marañón, responsable de Relaciones Institucionales de Ayuda en Acción, supone “una preparación muy completa y bien gestionada, que hace que el voluntariado se convierta en la clave del éxito del proyecto”.

A día de hoy, cuando ya se han realizado doce proyectos, no es extraño que las ONG feliciten a Ferrovial por su implicación en el programa y por hacerlas sentir parte del proyecto.

### Las infraestructuras en curso

En la actualidad, el Programa de Infraestructuras Sociales ha desarrollado o está desarrollando 12 proyectos:

#### Colombia

1.  *Junto a Acción contra el Hambre*: Acceso a agua potable y saneamiento para la población en el Departamento de Córdoba, afectado por el conflicto armado.
2.  *Junto a Ayuda en Acción*: Optimización y potabilización del acueducto del Corregimiento de Pacurita.
3.  *Junto a Asamblea de Cooperación por la Paz*: Fortalecimiento del acueducto San Bosco mediante la construcción de una planta de tratamiento de agua.

#### Perú

4.  *Junto a ECODES*: Construcción del sistema de abastecimiento de agua en Santa Bárbara (Cusco).
5.  *Junto a Plan Internacional*: Saneamiento, cobertura, calidad y acceso al agua potable para los hogares de San Marcos.
6.  *Junto a CESAL*: Dotación de servicios de agua potable y educación sanitaria para familias en situación de vulnerabilidad de la provincia de Chincha.

#### Etiopía

7.  *Junto a AMREF*: Mejora del acceso a agua potable para las comunidades de Afar.
8.  *Junto a Oxfam Intermón*: Suministro de agua, promoción de saneamiento e higiene en las *woredas* de Bolosso Sare y Sodo Zuriya.

#### México

9.  *Junto a CESAL*: “Ñu Savi” (“tierra de la lluvia”). Agua para los mixtecos del municipio de Asunción Nochixtlán, en el Estado de Oaxaca.

#### Tanzania

10.  *Junto a AMREF*: Abastecimiento de agua y saneamiento en la región del Serengeti.
11.  *Junto a ONGAWA*: Establecimiento de sistemas sostenibles y asequibles de abastecimiento de agua en las katas de Maore y Kihurio.

#### Haití

12.  *Junto a la Cruz Roja*: Construcción de tres escuelas con abastecimiento de agua en *Jacmel*.

## Las cifras

### Total proyectos presentados

Convocatoria	Proyectos recibidos	América Latina	África
2011	29	16	13
2012	41	25	16
2013	35	19	16
2014	25	15	10

### Datos principales

Beneficiarios	Inversión	Voluntarios
162.617	1.795.442€	52

## El futuro del programa

Finalizados los cuatro primeros años del Programa de Infraestructuras Sociales, Ferrovial se halla ahora en un momento de redefinición. Hay varias preguntas por responder: ¿Interesa seguir con el enfoque en agua y saneamiento? Por un lado, los Objetivos del Milenio se reescriben en 2015 y tal vez tendrá sentido adaptar el programa a los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible –aunque también incluyan el agua y saneamiento como eje temático. Por otro lado, cada día es más difícil encontrar proyectos de agua y saneamiento en los países objetivo de la convocatoria, puesto que dicha área ya no es prioritaria para las ONG españolas. En cambio, en lo referente al ámbito geográfico, la voluntad es seguir trabajando en América Latina y África. América Latina es clave para Ferrovial, porque es donde está ampliando su negocio, y África es donde hay más necesidad de este tipo de proyectos.

Ahora bien, según Gonzalo Sales, responsable de Programas de RSE, el verdadero avance sería lograr vincular todos los proyectos sociales a la actividad del negocio. Es decir, tener proyectos sociales vinculados a los proyectos de obra, allí donde se realicen estos últimos. Para ello se está analizando implementar el análisis de riesgos y la evaluación de impacto en las obras de infraestructuras en América Latina, de acuerdo con los *Principios Rectores sobre los derechos humanos y las empresas* de John Ruggie. Es decir, el objetivo es que ningún proyecto de negocio atente contra ciertos principios.

En este sentido, se seguiría con la convocatoria de proyectos como hasta hoy, pero esta pasaría a ser la parte filantrópica de la RSE, mientras que, por otro lado, se trabajaría en profundidad en la inclusión de los principios de los derechos humanos y el diálogo con los *stakeholders* en todas las operaciones comerciales de la compañía.

## El acueducto de Pacurita

Uno de los principales proyectos que el Programa de Infraestructuras Sociales ha llevado a cabo ha sido la optimización y potabilización del acueducto del Corregimiento de Pacurita, en Colombia. En este caso, la ONG que llevó a cabo el proyecto junto con Ferrovial fue Ayuda en Acción, y se realizó en 2013.

En el proyecto de Pacurita, hubo muchos actores involucrados, los cuales llevaron a cabo una alianza público-privada para el desarrollo (APPD). El proyecto, liderado por Ayuda en Acción, se ejecutó en colaboración con un socio local: la ONG Fundación Pies Descalzos –una práctica que es habitual en la ejecución de proyectos en otros países. Por otro lado, la innovación y el reto del proyecto de Pacurita fueron que la obra se realizó directamente a través de la Alcaldía del municipio.

El gobierno local había incluido en su Plan de Desarrollo Territorial la rehabilitación del acueducto de Pacurita con el fin de garantizar el acceso al agua potable de la población del corregimiento. Sin embargo, no tenía recursos para llevar a cabo la obra. Por ello, Ayuda en Acción se propuso dar respuesta a esta necesidad.

En ese sentido, Ayuda en Acción identificó el proyecto, lo presentó y coordinó toda su ejecución. A través de su socio local, la Fundación Pies Descalzos, llevó a cabo también importantes procesos de sensibilización de la población –incluyendo a los niños y niñas– sobre hábitos de vida saludables y sobre la importancia de hacer un consumo racional de este recurso. Asimismo, se capacitó a la población para que, organizada en una Junta o Comité del Agua, pudiera velar por el mantenimiento y la sostenibilidad de la obra.

Por su parte, Ferrovial aportó casi un 70% de los fondos para que esta obra pudiera llevarse a cabo –el 30% restante fue aportado por la Alcaldía, Ayuda en Acción y la Comunidad del Corregimiento de Pacurita– y además contribuyó con el trabajo de ocho voluntarios. Los trabajadores de Ferrovial viajaron por períodos de dos semanas a Pacurita para llevar a cabo actividades de formación y control de calidad, primero del diseño y después de la ejecución de la obra. La empresa cubrió la mitad del tiempo de los voluntarios, mientras que la otra semana fue a cargo de los trabajadores como parte de sus vacaciones. Marta Marañón, responsable de Relaciones institucionales de Ayuda en Acción, señala que “sin la contribución del trabajo de estos ingenieros, unos especialistas en obras hidráulicas y otros en tratamiento de aguas y en química, esta obra no se habría podido llevar a cabo de la misma manera”. Además, para la población local fue muy significativo que los voluntarios se involucraran en el trabajo de las obras junto a la propia Comunidad que se encuentra en plena selva y alejada de la cabecera del municipio.

Por último, la empresa local Aguas del Atrato, filial de Empresas Públicas de Medellín (EPM), fue la responsable de llevar a cabo el asesoramiento técnico del proyecto. La Alcaldía de Quibdó, cabecera del municipio donde se encuentra Pacurita, realizó la obra subcontratando su ejecución a través de un proceso de licitación transparente, don lo cual contribuyó a frenar la corrupción que tanto ha proliferado en esta región.

En lo referente a la ejecución, uno de los puntos más delicados, tanto para Ayuda en Acción como para Ferrovial, fue precisamente garantizar la transparencia de todo el proceso. De hecho, quizás la parte más difícil del proyecto fue conseguir que la Alcaldía aceptara todos los protocolos de transparencia. En ese sentido, gracias al firme alineamiento entre la ONG y la empresa, el proyecto logró romper con las prácticas comunes de falta de transparencia por parte de la Administración en esa región.

Por ello, el proyecto se llevó adelante con éxito y los exigentes estándares de control definidos por Ayuda en Acción y por Ferrovial se cumplieron en todo momento: mensualmente, la ONG elaboraba un informe de seguimiento donde se reflejaban las evoluciones que se habían llevado a cabo durante dicho período; trimestralmente, la ONG elaboraba un informe de justificación de gastos, y, por último, al finalizar el proyecto, se llevó a cabo una rendición de cuentas general y una encuesta de satisfacción en la Comunidad.

A lo largo del proceso, la comisión paritaria del proyecto, formada por Gonzalo Sales, responsable de Programas de RSE de Ferrovial; Marta Marañón, responsable de Relaciones Institucionales de Ayuda en Acción; Paola Bernal, coordinadora del proyecto de Ayuda en Acción, y la responsable nacional de Ayuda en Acción en Colombia, María Isabel Cerón, se fue reuniendo de forma periódica –en función de los requerimientos del proyecto en

cada momento. De hecho, gracias a la fluidez de la relación entre las partes, el número de reuniones de la comisión fue muy superior al que se había establecido inicialmente.

Así pues, en conjunto, es muy importante señalar que el proyecto de Pacurita fue el resultado de una alineación con las políticas públicas locales, puesto que el proyecto respondía a una necesidad que la alcaldía local había previsto en su Plan de Desarrollo. Es decir, ni la empresa española ni la ONG impusieron al municipio lo que tenía que hacer, sino que fueron los propios agentes locales quienes identifican las necesidades de sus habitantes.

Es por ese motivo que puede decirse que el proyecto de Pacurita fue una APPD que hizo colaborar a la sociedad civil (Ayuda en Acción y Fundación Pies Descalzos), con el sector público (Alcaldía de Quibdó) y el sector privado (una empresa internacional y una nacional). Las cinco organizaciones sumaron esfuerzos para lograr mejores resultados y contribuir a generar un impacto positivo en la vida de los habitantes de Pacurita. Se trata, por tanto, de un referente de colaboración entre ONG, agentes públicos y privados, que muestra el éxito y el impacto positivo de este tipo de alianzas.

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Optimización y potabilización del sistema de acueductos del corregimiento pacurita</b>
<b>Descripción</b>	<u>INFRAESTRUCTURAS</u> : Mejoramiento de la infraestructura de acueducto existente e instalación de nuevas redes, incluyendo las acometidas, para ampliar la cobertura de agua. <u>SENSIBILIZACIÓN</u> : Capacitación de la Junta del Agua para una gestión Eficiente del sistema; Limpieza, mantenimiento y conservación, de la bocatoma; Uso adecuado y responsable del recurso agua; Hábitos de consumo de agua segura.
<b>Objetivo</b>	Mejorar la calidad de vida de la población del corregimiento Pacurita, disminuyendo las EDAs (Enfermedades Diarreicas Agudas) de las familias del sector, a través de la dotación de infraestructuras que permitan la distribución de agua potable apta para el consumo humano a todas las viviendas, así como la dotación de una infraestructura de alcantarillado.
<b>Período ejecución</b>	18 meses
<b>Nº beneficiarios</b>	412
<b>Zona de actuación</b>	Municipio de Quibdó, Departamento del Chocó
<b>Presupuesto total</b>	538.125.615 COP / 228.277€
<b>Financiación solicitada</b>	439.700.377 COP / 186.526€ (82%)
<b>Cofinanciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipio de Quibdó: 67.646.212 COP / 28.696€ (12%)</li> <li>• Aguas del Atrato. EPM (Asesoría técnica): 21.985.019 COP / 9.326€ (4%)</li> <li>• Beneficiarios: 8.794.007 COP / 3.730€ (2%)</li> </ul>
<b>Condiciones seguridad</b>	<u>Muy buenas</u> : la zona está dentro de las visitas del Programa "Ruta Quetzal" para jóvenes latinoamericanos.



## El encaje

Por su naturaleza y diseño, el Programa de Infraestructuras Sociales plantea un reto importante de encaje a las partes intervinientes. Es decir, a diferencia de otras colaboraciones en que la empresa se limita a ofrecer apoyo económico y la ONG ejecuta el proyecto, en este caso, el nivel de trabajo conjunto y de coordinación es mucho más profundo. En ese sentido, lograr un buen encaje es más importante, si cabe, que en la mayoría de colaboraciones.

Este engranaje tiene que ver, por un lado, con la voluntad de la ONG de adaptarse a un modelo de trabajo distinto del habitual en lo referente al modelo de gestión. Ahora bien, el principal reto para ambas organizaciones es lograr adaptarse a trabajar con personas de una organización de otra naturaleza –con ánimo de lucro *versus* sin ánimo de lucro– y de otro país. Además, en el caso de Ayuda en Acción, el desafío era doble porque la oficina de Colombia no había acogido nunca a voluntarios corporativos, ya que la oferta para realizar tareas de voluntariado sobre el terreno por parte de la ONG se extendía a otros países.

Afortunadamente, el resultado fue totalmente positivo, hasta el punto que Ayuda en Acción considera que una parte del éxito del proyecto fueron los trabajadores voluntarios de Ferrovial.

Otra de las dificultades o desafíos que presenta el Programa de Infraestructuras Sociales para las ONG que participan en él es el nivel de control y, en general, el volumen de trabajo que implica. En ese sentido, para conseguir un buen encaje, es preciso que la ONG que trabaje con Ferrovial disponga de estos recursos, o bien esté dispuesta a invertirlos en esta colaboración.

Además, el programa también exige a Ferrovial una dedicación muy por encima de la que requiere una colaboración clásica a través de donativos. Es decir, en conjunto, el Programa de Infraestructuras Sociales es, para ambas partes, mucho más exigente que cualquier otra colaboración más tradicional. Ahora bien, los resultados también se ven positivamente afectados por este nivel implicación, como reconocen sus propios protagonistas.

## **Lecciones aprendidas**

### ***Para Ferrovial...***

Las lecciones que Ferrovial ha aprendido son varias. Los voluntarios, los ingenieros y los técnicos de la compañía que han participado en los proyectos de infraestructuras sociales han aprendido a colaborar y a cooperar a un nivel más profundo del habitual en su trabajo diario. Antes de trabajar estrechamente con una ONG, no compartían las mismas sensibilidades. Su visión era: “Yo soy el donante; yo tomo las decisiones.” Había una cierta incompreensión por parte de la empresa. A través del Programa de Infraestructuras, han aprendido que no hay donantes y receptores, uno que manda y otro que ejecuta. El proyecto decide y la buena comunicación es crucial. Eso les ha abierto la mente hacia las ONG.

Asimismo, los voluntarios han tenido que aprender a adaptarse a otros ritmos de trabajo, completamente distintos a los que experimentan en los países de la OCDE donde normalmente trabajan. Por otra parte, las limitaciones del contexto y presupuestarias también les han llevado a desarrollar la capacidad de innovación en materia de sostenibilidad, tanto económica como ambiental.

“Para los ingenieros y técnicos, es muy fácil perforar un pozo, meter una bomba de 5 caballos, subir el agua 10 metros a un tanque y bombearla. Pero, cuando no hay bombas a 1.000 kilómetros a la redonda para comprar; cuando construir una zanja implica que tiene que participar la comunidad –y esta tal vez no quiere participar porque dice que primero le va a llegar el agua a la comunidad de al lado–, entonces empiezan a surgir una serie de problemas adicionales, que estimulan la innovación y la creatividad de los profesionales que están trabajando ahí. Un trabajo que aquí implicaría comprar el material e instalarlo en 24 horas, en contextos en vías de desarrollo puede implicar una serie enorme de problemas”, apunta Gonzalo Sales. Es decir, el aprendizaje en innovación e imaginación ha sido muy positivo.

Las infraestructuras sociales también han permitido ver a Ferrovial que pensar que los proyectos de infraestructuras en contextos de desarrollo son más sencillos

que las grandes obras que se construyen en los países del primer mundo es un prejuicio. “La cooperación al desarrollo requiere tantos conocimientos, planificación y estrategia como cualquier otra obra de las que realizamos. Se necesita un enfoque marco lógico, una calendarización de actividades, el establecimiento de un presupuesto..., una serie de requerimientos que uno pensaría que no hacen falta en estos proyectos. En cambio, cuando estás ahí, te das cuenta de que son muy importantes y de que toda profesionalidad es poca”, observa el responsable de Programas de RSE.

Además, los voluntarios, al llegar sobre el terreno, tienen la mentalidad de ir a “llevar cosas” a la comunidad: caramelos, libretas, bolígrafos para los niños... Pero, estando ahí, se dan cuenta de que su trabajo tiene que ver con la contribución a la mejora de los derechos humanos y el bienestar de las comunidades –no con llevar “golosinas”. Y, a partir de esta empatía y de una mayor comprensión del proyecto, los voluntarios empiezan también a plantearse cuestiones como: “¿Qué pasará cuando nos vayamos? ¿Cómo podemos conseguir que se mantenga el proyecto?”

Precisamente, la preocupación por el bienestar presente y futuro de las comunidades para las cuales trabajan es lo que les lleva a diseñar e inventar mecanismos de sostenibilidad –como el pago por consumo u otras vías que garanticen la pervivencia del proyecto. Es decir, la experiencia les hace romper con la lógica de la filantropía asistencialista para entrar en una mentalidad de derechos y de maximización de la eficiencia. Un aprendizaje enorme, a varios niveles.

Por último, otra gran lección derivada de las primeras experiencias de enviar a voluntarios a países en vías de desarrollo fue constatar que no se puede enviar a las personas sin formarlas previamente sobre el contexto del país al cual van. Por ello, actualmente el programa incorpora una parte importante de formación a los voluntarios antes de viajar.

### ***Para Ayuda en Acción...***

Para Ayuda en Acción, una lección clara derivada de este proyecto es la demostración de que, al fin y al cabo, los éxitos son fruto del buen trabajo como socios aliados. Es decir, han constatado que el proyecto concluyó tan satisfactoriamente gracias al compromiso de ambas partes y a su nivel de implicación, y que solo a partir de un esfuerzo de esta magnitud es posible conseguir semejante nivel de resultados. Y este es un mensaje que Ayuda en Acción considera que puede trasladar a otros proyectos.

Asimismo, el Programa de Infraestructuras Sociales ha hecho reflexionar a la ONG sobre la importancia de cuidar las relaciones empresariales día a día, así como de comprender las necesidades de sus socios y de los proyectos compartidos. Un nivel de atención y seguimiento que, a su vez, también han confirmado que es relevante para el control y el seguimiento del proyecto.

Un tercer aprendizaje fruto de la colaboración, al cual Ayuda en Acción concede mucho valor, es comprobar el valor de las encuestas de satisfacción a los beneficiarios con

posterioridad a la finalización del proyecto. “Es algo que, a menudo, no se hace porque puede producir temor en el caso de que los beneficiarios señalen que no están satisfechos, pero que, sin embargo, nos parece una buena práctica. Los resultados han sido muy positivos y nos alegra comprobar el alto grado de satisfacción que hay por parte de la población de Pacurita con este proyecto. En algunos casos, la encuesta dio resultados sorprendentes, como por ejemplo, el impacto positivo que el proyecto ha tenido en las mujeres (aumento de autoestima por haber participado en el mismo, mayor liderazgo, etc.) y que no estaba previsto”. A raíz de esta experiencia, Ayuda en Acción se plantea replicar estas encuestas en otros proyectos en el futuro.

Además, a partir de esta colaboración, Ayuda en Acción ha aprendido varias lecciones, que le han servido para presentarse a otros proyectos o concursos: el valor de la implicación del voluntariado corporativo, la importancia de pensar en conjunto con las empresas, las estrategias para dar más visibilidad a los proyectos y la relevancia de un mayor seguimiento y control de los mismos.

Por último, la ONG también reconoce que, a partir de este programa, ha constatado el nivel de beneficios que reporta una colaboración en profundidad en temas como la difusión – que se multiplica porque la estrecha relación y confianza entre ambas organizaciones las lleva a compartir toda su difusión pública. En conjunto, toda una lección sobre el valor de la colaboración estratégica o de las relaciones “de socios reales” entre empresa y ONG.

## **Los beneficios**

### ***Para Ferrovial...***

Uno de los grandes beneficios del Programa de Infraestructuras Sociales para Ferrovial ha sido la mejora de la coordinación entre departamentos de la empresa. A raíz de los proyectos de infraestructuras sociales, áreas como la Oficina Técnica, el Departamento de Comunicación, el de Recursos Humanos y otros se están comunicando más que nunca. Además, se ha creado un Comité de Responsabilidad Corporativa, que aglutina a representantes de cada unidad de negocio para tomar y ejecutar decisiones, con lo cual se refuerzan las relaciones interdepartamentales.

Por otro lado, ha aumentado también el orgullo de pertinencia a la empresa –cinco puntos porcentuales solo con el proyecto Maji ni Uhai. Y, lo que es más importante, ha se reforzado de forma muy contundente la capacidad de innovación de las personas que han estado trabajando directamente sobre el terreno. Una innovación que luego podrá servir de inspiración a la hora de diseñar proyectos de negocio.

Además, los aprendizajes en materia de trabajo en equipo por parte de los voluntarios también aportan valor a la compañía. Los ingenieros han aprendido a trabajar con profesionales de una ONG –y la ONG ha aprendido a trabajar con profesionales de una empresa. Esta experiencia les ha dado una capacidad de adaptación muy valiosa para sus respectivas organizaciones.

Tampoco hay que olvidar que el modelo de trabajo basado en una relación de socios ayuda a dar más visibilidad pública a los proyectos y, por tanto, a recibir más reconocimiento, premios y valor de marca –todo ello, gracias a que las estrategias de comunicación se comparten.

### ***Para Ayuda en Acción...***

Para Ayuda en Acción, la colaboración con Ferrovial en el proyecto de Pacurita ha supuesto unos importantes beneficios, derivados de la metodología y de la filosofía de trabajo. “En este proyecto, Ferrovial ha sido un aliado y un socio, no un financiador”, comenta Marta Marañón, responsable de Relaciones Institucionales. Gracias al hecho de ser aliados, Ayuda en Acción considera que se han conseguido hitos que habrían sido imposibles en caso de haber colaborado bajo una forma más tradicional, mediante donativos.

“El proyecto de Pacurita ha sido una alianza de verdad en que ha habido la voluntad de compartirlo todo”, observa Marañón. Gracias a esta voluntad de compartir, Ayuda en Acción percibe que se ha generado una confianza mutua muy importante y positiva. Buena muestra de ello es la forma en que se han gestionado los potenciales problemas del proyecto. Por ejemplo, la ONG y la empresa pusieron como requisito que antes de inaugurar el acueducto había que llevar a cabo un análisis del agua y que al acueducto no se abriría si previamente no había un resultado positivo del análisis. El ayuntamiento local tenía interés en inaugurar cuanto antes. Sin embargo, el análisis inicial salió negativo, porque el agua estaba excesivamente clorada. “Ante esta situación, podríamos haber optado por no decir nada a Ferrovial hasta haber resuelto el problema. En cambio, gracias a nuestra relación de socios, fuimos transparentes con la compañía y eso hizo que los voluntarios de la empresa se involucraran en el trabajo para conseguir solucionar el problema.” En otras palabras, gracias al trabajo como socios, Ferrovial se implicó en todo momento en la resolución de los problemas, y ello benefició a Ayuda en Acción y al resultado del proyecto. Es decir, el proyecto se ejecutó mejor porque se trabajó conjuntamente para encontrar soluciones a los problemas.

La misma lógica colaborativa se aplicó en el ámbito de la comunicación y la difusión. Siempre que un medio de comunicación se interesó por el proyecto, tanto Ayuda en Acción como Ferrovial invitaron a su socio a formar parte de la noticia o del reportaje para compartir protagonismo. Esta colaboración multiplicó el impacto comunicativo del proyecto.

Con todo, el programa tiene también una característica que las ONG pueden ver como limitadora. En el caso de Ayuda en Acción, la mayoría de colaboraciones que lleva a cabo con las empresas siguen el modelo tradicional. La ONG tiene pocas alianzas estratégicas como la que estableció con Ferrovial. El proyecto de Pacurita, en ese sentido, requirió mucho esfuerzo de su parte pero, en contrapartida, les aportó un conjunto mayor de beneficios que los que les reportan sus colaboraciones tradicionales. Ahora bien, la otra cara de la moneda es que, por el modelo de trabajo del Programa de Infraestructuras Sociales, una vez trabada la relación con Ferrovial y cuando ya se ha logrado un conocimiento mutuo más profundo, el proyecto termina y no puede seguir. En este sentido, la ONG considera una lástima no poder aprovechar los conocimientos mutuos adquiridos para seguir trabajando con la empresa.

Resumen del estudio: Mellen, T.; Murillo, D. (2015): “Proyecto Danone y Fondo Ecosystem - Fundación Ana Bella: Balance y perspectivas (2011-2014). Análisis del impacto social de la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer”. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE

## Caso 5. La Escuela Social Ana Bella: Empoderando a las mujeres ‘supervivientes’

**Danone apoya el empoderamiento de las mujeres que han sufrido violencia de género mediante su cadena de valor**

Empresa: Danone

ONG: Fundación Ana Bella

Este es un resumen del estudio Proyecto Danone y Fondo Ecosystem - Fundación Ana Bella: Balance y perspectivas (2011-2014). Análisis del impacto social de la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, elaborado por Teodor Mellen y David Murillo, investigadores del Instituto de Innovación Social de ESADE, con el apoyo del Fondo Ecosystem de Danone.

Para conocer en profundidad esta experiencia, los resultados del estudio completo se presentan en la publicación final del proyecto (noviembre de 2015).

### **El proyecto Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer**

#### ***Érase una vez...***

En 2011, la empresa de alimentación Danone decide hacer una alianza con la Fundación Ana Bella, una organización dedicada al empoderamiento de mujeres que han sufrido violencia de género, para ayudarla a elaborar una estrategia sobre cómo ayudar a insertar a este colectivo en el mundo laboral.

El fin último de la Fundación Ana Bella, ubicada en Sevilla y creada por Ana Bella (una mujer superviviente de la violencia de género) cuyo objetivo es ayudar a mujeres que han sufrido malos tratos de sus parejas, es transformar a las mujeres víctimas de la violencia en mujeres supervivientes, mediante un cambio en la percepción social hacia este colectivo. Para conseguirlo, las dos organizaciones crean conjuntamente la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, una escuela en forma de empresa social, dedicada a la integración laboral de mujeres supervivientes de la violencia de género mediante

una formación que incluya sesiones de coaching individual, talleres de empoderamiento, formación profesional y una oportunidad laboral. La visión conjunta es clara: gracias a la formación ofrecida por la Escuela, las mujeres lograrán maximizar su potencial personal, encontrar trabajo y contribuir al desarrollo económico y social de las empresas clientes –a la vez que asegurarán la sostenibilidad económica de la Escuela.

Para hacer viable el proyecto, era necesario conseguir un gran número de empresas que quisieran colaborar con la Escuela insertando a las alumnas en sus respectivas cadenas de valor. Para ello, la Escuela entendió que había que romper con las dinámicas de algunas entidades que se dedicaban a la inserción laboral. Esto es, en lugar de proponer a las empresas que contrataran a sus alumnas como un gesto social, consideró que lo más importante era responder a las necesidades del negocio. Es decir, entrar en la lógica empresarial y no en la filantropía.

El secreto radicaba en hallar el encaje entre la oferta y la demanda. Y este encaje se encontró: por un lado, la Escuela Social Ana Bella detectó que muchas empresas necesitaban vender sus productos a través de un servicio de promotoras motivadas y comprometidas; por otro lado, las alumnas de la Escuela eran mujeres extremadamente implicadas y con ganas de encontrar un trabajo.

Así pues, la solución de negocio y el servicio a vender ya estaban definidos: la Escuela ofrecería a las empresas contratar a las mujeres supervivientes para trabajar como embajadoras de la marca. Además, la Fundación Ana Bella tenía muy claro que quería ser competitiva en el mercado para que la empresa contratante viera que esta estaba alineada con sus objetivos económicos y que no iba a cobrar a las empresas más dinero por el hecho de estar contratando a un perfil de mujeres que necesitaban una oportunidad laboral y que aportarían un gran valor gracias a su compromiso y motivación.

## **Danone, el primer aliado**

La Escuela Social Ana Bella no habría sido posible sin la alianza y el compromiso vital de Danone, que creyó en el proyecto desde el principio. Inicialmente, el proyecto nació para satisfacer una necesidad de negocio. Danone tenía un Programa de Azafatas en punto de venta que generaba buenos resultados pero podían mejorarse. El objetivo del nuevo Programa Embajadoras era tener las mejores embajadoras en el punto de venta para conectar con el consumidor y darle la información pertinente sobre los beneficios de los productos Danone. La mejor solución era hacerlo con una causa social, la Escuela.

Por ello, decidió darle apoyo financiero a través del Fondo Ecosystem del Grupo Danone, un fondo dedicado a ayudar a emprendedores sociales de todo el mundo y así proveer a la Escuela de los recursos necesarios para llevar a cabo las fases iniciales del proyecto hasta llegar a su autosostenibilidad. Todo empezó con una prueba piloto que tenía como objetivo comprobar que las mujeres supervivientes de la violencia de género formadas por la Escuela estaban preparadas y formadas para trabajar como consejeras de productos y para ser embajadoras de la marca.

La prueba piloto finalizó con gran éxito y demostró que las mujeres supervivientes de la violencia de género formadas en la Escuela eran un perfil de trabajadora idóneo para liderar campañas promocionales de venta de productos gracias a su compromiso y superación. Es más, los resultados superaron las expectativas que tenían todos los *partners* del proyecto, puesto que fueron mucho mejores que los que habían tenido previamente con otras personas con menos dificultades personales.

A partir de ahí, Danone encargó a la Escuela Social Ana Bella la selección y formación de sus embajadoras de la marca, siendo la primera empresa en insertar a estas supervivientes de violencia de género en su cadena de valor. Cabe destacar que todavía hoy Danone sigue siendo el mayor cliente de la Escuela, dando oportunidades a más de 300 mujeres que han sido formadas y han trabajado como embajadoras de la marca Danone desde septiembre de 2011.

Su trabajo como embajadoras de la marca Danone consiste en promocionar productos en los supermercados –por lo general, los viernes y los sábados. Esta promoción consiste en asesorar sobre los beneficios de los diferentes productos que se encuentran en el lineal y, en consecuencia, fomentar su venta. Además del asesoramiento, utilizan otras técnicas, como los cupones-descuento y la degustación del producto.

Este puesto de embajadoras de la marca facilita a las mujeres una entrada en el mercado laboral. Posteriormente, gracias a la formación recibida y a la experiencia laboral adquirida como embajadora, las mujeres pueden seguir avanzando en sus carreras profesionales. El trabajo de embajadoras de Danone es, por tanto, un trampolín para un futuro trabajo estable. En la actualidad, marcas como Font Vella, Campofrío, Bonduelle o Panaria también están insertando a mujeres de la Escuela Social Ana Bella en sus cadenas de valor, ofreciéndoles un trabajo que puede convertirse en la puerta de entrada a una futura carrera profesional.

### Los objetivos de la Escuela Social Ana Bella

- **Empoderamiento de mujeres en riesgo de exclusión social.** En la Escuela Social Ana Bella, las mujeres en riesgo de exclusión social, especialmente aquellas que han sufrido la violencia de género, reciben formación personal y profesional específica, acompañada de talleres de empoderamiento y un coaching individual para el diseño y el desarrollo de su nuevo proyecto de vida. En la Escuela, se realiza su transformación de víctimas a supervivientes, poniendo en valor sus cualidades y puntos fuertes, como la capacidad de lidiar con la presión, la lectura del lenguaje gestual, la adaptación a los cambios, la gran tolerancia a la frustración y la superación del fracaso.
- **Cambio de paradigma en la inserción laboral de mujeres supervivientes.** Conscientes de que la independencia económica es uno de los primeros pasos para una vida en libertad, la Escuela les ofrece una oportunidad laboral en trabajos visibles, de cara al público y valorados socialmente, como el de embajadoras de la marca, en vez de trabajos ocultos y sin reconocimiento social. Las mujeres supervivientes han demostrado ser unas trabajadoras comprometidas y perseverantes, y este tipo de trabajo de cara al público ha tenido para ellas un efecto empoderador y de recuperación de la autoestima. El hecho de contratarlas sobre la base de sus cualidades personales como supervivientes, y no por una discriminación positiva, por el hecho de ser víctimas, conlleva que se deje de ver a la mujer que ha sido maltratada como un problema por resolver, y sea considerada una mujer con capacidad de superación y con un gran desempeño que puede ser parte de la solución.

• **Creación de valor social y económico, con efecto multiplicador.** En la Escuela, gracias a la formación y a la oportunidad laboral, las mujeres no solo superan el trauma de la violencia en sus vidas, sino que además son animadas a actuar como agentes del cambio social, rompiendo la cadena generacional de la violencia contra las mujeres, lo cual sirve de verdadero ejemplo a otras mujeres que sufren maltratos y contribuye a romper el silencio para tomar otra alternativa y elegir vivir. Mediante su participación en el proyecto, no solo se empoderan a sí mismas y se preparan para liderar sus propias vidas, sino que también se convierten en agentes del cambio, capaces de empoderar a otras personas. Y las empresas, además de contar con trabajadoras eficaces y comprometidas, que son un activo preparado para afrontar sus objetivos, cambian su percepción sobre las mujeres supervivientes, lo cual contribuye a su propio desarrollo económico y social.

En definitiva, la Escuela Social Ana Bella proporciona a mujeres supervivientes un programa que consta de una formación personal y profesional y una oportunidad laboral, realizando un trabajo valorado socialmente, para lograr que la mujer superviviente en riesgo de exclusión social se empodere profesional y personalmente y la experiencia como embajadora de la marca le sirva de trampolín para diseñar su propio proyecto de vida como líder de su futuro y como testimonio positivo para otras mujeres.

*Fuente: Mellen, T.; Murillo, D. (2015): Proyecto Danone y Fondo Ecosystem - Fundación Ana Bella: Balance y perspectivas (2011-2014). Análisis del impacto social de la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.*

## El empoderamiento de las mujeres

La violencia de género es, lamentablemente, un problema bastante extendido en España. Uno de los factores más comunes entre los casos de mujeres víctimas de maltratos es la dependencia económica o financiera de sus parejas. En ese sentido, para contribuir a resolver este problema, uno de los ejes fundamentales sobre los cuales hay que trabajar es el fomento de la autonomía y de la independencia de las mujeres.

Los procesos de empoderamiento tienen precisamente este objetivo: promover que las personas tengan la capacidad de tomar decisiones de vida estratégicas y que, por tanto, sean independientes. Para aquellas personas a las cuales se ha negado esta oportunidad, se trata de un aprendizaje muy importante y transformador –como en el caso de las mujeres que han sufrido violencia de género. Gracias a un trabajo de empoderamiento, las mujeres supervivientes pueden adquirir un mayor control de sus recursos intelectuales, personales y materiales.

La mayoría de las mujeres supervivientes de la violencia de género tienden a sufrir múltiples riesgos de exclusión social y laboral. En esta línea, para hablar de un verdadero empoderamiento hay que prever la creación de un medio por el cual las mujeres tengan acceso a los recursos que necesitan para poder tomar decisiones informadas y tomar el control de sus vidas. De ahí la importancia de plantear un enfoque integral, que incluya todas las dimensiones necesarias para atender estos casos cuando se presentan –y para prevenir otros casos en el futuro.

Por esta razón, el objetivo del proyecto de la Escuela Social Ana Bella es llevar a cabo procesos de empoderamiento integrales, que incidan en tres dimensiones: económica, personal y social-relacional.

- **Económica.** Uno de los factores que favorece el empoderamiento de las mujeres es la disponibilidad de recursos sociales y económicos. Tener un trabajo hace que las mujeres sean más independientes económicamente y, por tanto, aumenta también su libertad en otras esferas de sus vidas.
- **Personal.** Tener un trabajo hace que las mujeres se sientan útiles, seguras de sí mismas y optimistas con respecto a la vida. Un trabajo remunerado no solo les aporta ingresos, sino que también aumenta su confianza y autoestima –lo cual, a su vez, refuerza el proceso de empoderamiento.
- **Social y relacional.** Una vez alcanzada la independencia económica, las mujeres adquieren una visión más positiva de sí mismas y experimentan cambios en sus relaciones con los demás. Empiezan a relacionarse con mayor confianza y son capaces de involucrarse en la movilización de grupos de autoayuda.

Mediante los puestos de trabajo que Danone ofrece a las mujeres de la Escuela, se está contribuyendo a un empoderamiento global de las mujeres supervivientes de la violencia de género. Como han manifestado algunas alumnas de la Escuela, “como mujer maltratada, te quedas totalmente anulada; no sirves para nada”. En cambio, gracias a la oportunidad de empoderamiento que les da la Escuela junto con Danone, pasan a “ser una mujer que puede volver a lucir una vida propia”.

El empoderamiento es un término bastante complejo, cuyo alcance sigue siendo un tanto vago. En el caso de las mujeres que han sufrido la violencia de género, el empoderamiento designa un proceso diseñado para hacer que las mujeres sean independientes y recuperen el control sobre sus vidas. En otras palabras, el empoderamiento debe permitir que las mujeres tomen decisiones vitales (personales, financieras, etc.) y sean conscientes de sus consecuencias.

Ahora bien, el empoderamiento no es necesariamente un proceso lineal, con un principio y final claramente definidos, y que se aplique de la misma forma a todas las personas. Se trata de un proceso que cada persona experimenta a su manera, que depende de la historia y del contexto propios de cada caso y que es el resultado de un conjunto de experiencias muy diversas: formativas, de empleo, organizativas, relacionales, etc.

## La formación

La Escuela Social Ana Bella ofrece las herramientas, el apoyo personal y el *coaching* personalizado necesarios para conseguir que las mujeres descubran sus competencias personales por sí mismas. Además, esta formación se complementa con la participación de las mujeres en el mercado laboral, lo cual favorece la autonomía y la independencia necesarias para un proceso de empoderamiento integral.

Al inicio de cada campaña de ventas de Danone, las futuras embajadoras de la marca reciben una formación específica, que incluye cuestiones tales como técnicas de venta, atención al cliente y formación nutricional sobre las características y los beneficios de los productos Danone. Las clases sobre técnicas de venta y atención al cliente son impartidas por el personal de la Escuela y se basan en diferentes materiales necesarios. El curso se dirige

generalmente a las mujeres que están en la Escuela, aunque también está abierto a aquellas personas que puedan convertirse en embajadoras de Danone en el futuro.

La formación sobre los productos a vender la llevan a cabo dos o tres veces al año los nutricionistas de Danone. Estos cursos son obligatorios y el primero se realiza al comienzo de cada campaña. Los otros dos cursos son complementarios o de refuerzo, pues insisten en los mismos aspectos, pero también informan sobre nuevos productos y sobre los que han sido retirados del mercado. Asimismo, cuando se lanza una campaña especial de un producto para el cual se requiere un conocimiento extra, también se ofrecen cursos específicos.

Otra formación específica es la que hace referencia a la “mecánica de campaña”, sobre el trabajo diario de los empleados, desde que llegan al punto de venta hasta que se van. Este curso proporciona consejos prácticos sobre el día a día en el lugar de trabajo, sobre el uniforme, sobre el diseño de las estanterías, sobre cómo colocar los productos lácteos, sobre cómo atender a los clientes e, incluso, sobre cómo cumplimentar el informe semanal.

Inicialmente, la capacitación de las alumnas corría a cargo de *Momentum Task Force (MTF)*<sup>38</sup>. En la actualidad, la Escuela Social Ana Bella ya dispone de personal propio formado, que puede trabajar de forma autónoma. Sin embargo, el equipo de Danone y MTF están siempre dispuestos para ayudar. Y esta coordinación entre la Escuela, MTF y Danone tal vez explique el alto grado de satisfacción de las alumnas con la formación recibida.

## Trabajo trampolín

Si un pilar básico de la Escuela Social Ana Bella es la formación, el otro pilar es la inserción laboral. Ahora bien, se trata de un tipo de inserción muy concreto, denominado “trabajo trampolín”. Danone ofrece un trabajo especial a las mujeres supervivientes de la violencia de género que se forman en la Escuela. El puesto de embajadora de la marca que Danone facilita fue concebido como un puente hacia el empleo regular, no como un fin en sí mismo.

Los talleres de capacitación laboral animan a las mujeres a “dejar el nido” para que sean autosuficientes y puedan, posteriormente, conseguir un trabajo de más duración. Gracias a la oportunidad que ofrece este “trabajo trampolín” de Danone, muchas mujeres han logrado encontrar un trabajo estable y así insertarse en el mercado laboral. En otras palabras, gracias a Danone, las mujeres supervivientes han podido entrar por primera vez –o bien han podido regresar– al mercado de trabajo y, como resultado de ello, se han empoderado económicamente.

El trabajo como embajadoras de Danone es una vía para que las mujeres supervivientes reconstruyan sus vidas. Dicho de otro modo, es el primer eslabón de una cadena que las

<sup>38</sup> Momentum Task Force (MTF) es el tercer *partner* del proyecto de la Escuela Social Ana Bella, una agencia especialista en marketing comercial.

conduce a la plena autonomía. El trabajo es un trampolín que les da la oportunidad de conseguir un trabajo mejor, insertarse socialmente y de tener una vida más estable. Es decir, este trampolín fue concebido como una forma de entrar en el mercado laboral y de fomentar el empoderamiento de las mujeres, en las tres dimensiones: financiera, personal y relacional-social.

Al empezar a trabajar como embajadoras de la marca, algunas de las mujeres deciden continuar su formación y desarrollar una trayectoria profesional que hasta el momento no se habrían planteado nunca. Este primer trabajo les permite, pues, planificar su futuro de forma más ambiciosa y tener su propio proyecto de vida.

Por otro lado, dada la condición de “trampolín” de este trabajo, uno de los objetivos de la Escuela era conseguir una rotación positiva. Y así ocurrió al principio: las mujeres dejaban el trabajo en Danone para desempeñar trabajos de mayor duración. Sin embargo, las tasas de desempleo actuales y la crisis económica han hecho que escaseen los puestos de trabajo para estas mujeres en el mercado laboral convencional. Por ese motivo, en la actualidad, las estudiantes encuentran grandes obstáculos para conseguir otro trabajo, lo cual dificulta la misión de la Escuela de lograr que las mujeres puedan acceder a un empleo de mayor duración.

Cuando se diseñó el programa, se decidió que las mujeres supervivientes de la violencia doméstica podrían formar parte del programa durante unos dos años. Durante el programa de dos años, las mujeres trabajarían como embajadoras de la marca, recibirían capacitación y apoyo psicológico, además de otros tipos de ayuda por parte de la Escuela. Sin embargo, este horizonte temporal es orientativo –se ajusta a la duración del programa y al proceso de empoderamiento–, puesto que cada mujer es distinta y tiene también necesidades diferentes, de modo puede adaptarse a cada caso.

Idealmente, una vez vacante, el puesto sería ocupado por otra mujer, que a su vez recibiría una oportunidad y la formación necesaria para ser también empoderada. El problema es que, cuando el proyecto se elaboró, el período de tiempo que se consideraba necesario para lograr el empoderamiento de la mujer y para que encontrara otro trabajo era de dos años. Ahora, sin embargo, hay muchas mujeres, que aún demostrar su gran valía profesional, no consiguen otras oportunidades laborales en este plazo y continúan siendo miembros de la Escuela y Embajadoras de Danone. Por ese motivo, el reto que afronta actualmente la Escuela es lograr un modelo de empleabilidad que sea sostenible y atractivo para las empresas, y que sea escalable para otros socios comerciales para dar oportunidades a más mujeres.

## **El encaje**

La misión principal de la Fundación Ana Bella es contribuir a construir una sociedad en igualdad y libre de la violencia hacia las mujeres. Una de las principales líneas de trabajo para lograrlo es cambiar la imagen que la sociedad tiene de las mujeres supervivientes de este tipo de abusos. Para ello, la Fundación considera que es crítico conseguir que las mujeres

que han sufrido violencia de género no tengan problemas para encontrar un empleo y no se vean limitadas a trabajar únicamente en empleos invisibles, sin reconocimiento social y con retribuciones económicas muy bajas.

En este sentido, promover oportunidades laborales para las mujeres supervivientes de la violencia de género era muy importante para la Fundación. Y precisamente de ahí nació la idea de crear la Escuela, como herramienta fundamental para hacer realidad la misión fundacional. Ahora bien, el proyecto de la Escuela Social Ana Bella no habría sido posible sin la ayuda y el apoyo de Danone, que apostó por el proyecto antes incluso de que la Escuela existiera, aportando unos fondos que permitieron poner la organización en marcha.

En cierto modo, Danone era un aliado natural para la Fundación Ana Bella, con un compromiso que venía de lejos para incorporar iniciativas sociales en su cadena de valor, buscando así los puntos de intersección entre su preocupación social y su preocupación económica.

En la actualidad, tanto las embajadoras de la marca como los empleados de la Fundación reconocen ampliamente el papel clave que ha desempeñado Danone en el proyecto. Sienten que la empresa se comprometió con la Escuela y confió en que el proyecto saldría adelante, y se convirtió así en una empresa pionera en este tipo de iniciativas –pues ninguna otra compañía había suscrito un compromiso tan grande.

Muestra de este compromiso y de su confianza en la Escuela es que Danone decidió hacer juntamente con ella el proceso de definición del perfil de las mujeres que se necesitan en cada momento para llevar a cabo las promociones de ventas, a diferencia de otros clientes, que definen el perfil de las mujeres en cada momento sin consultar con la Escuela. Por tanto, la coordinación y el trabajo conjunto entre Danone y la Fundación Ana Bella han sido fundamentales desde el principio y siguen siéndolo.

## **Los beneficios**

### ***Para Danone***

Los beneficios de contratar a mujeres supervivientes han sido enormes para Danone. En la actualidad, trabajan en Danone 124 mujeres en situación de exclusión social, 57 de ellas supervivientes, como embajadoras de la marca por toda España. Gracias a su trabajo, la rotación en este tipo de puestos pasó del 63% al 3% entre 2011 y 2015, las ventas se han incrementado, la calidad del servicio ha mejorado, el absentismo se ha reducido del 12% al 1% entre 2011 y 2015 y la satisfacción del consumidor es mayor.

El perfil medio de las mujeres que han sufrido violencia de género es un perfil poco solicitado en el mercado laboral común. La mayoría de las mujeres supervivientes tienen entre 40 y 60 años, con un nivel de estudios generalmente básico, con muchos compromisos familiares –a menudo, tienen que cuidar de sus hijos e hijas ellas solas– y con poca experiencia laboral. La combinación de las características de edad, el bajo nivel educativo y falta de un historial de empleo decente hacen que, en general, sean perfiles poco atractivos para los posibles empleadores.

En cambio, en el caso del trabajo como embajadoras de Danone, estos rasgos son una ventaja y no un inconveniente. Las mujeres de este perfil se identifican más fácilmente con el cliente medio en el punto de venta y ello hace que la conexión entre embajadora y cliente sea más fácil –algo que, en última instancia, acaba afectando positivamente en las ventas.

En este sentido, las embajadoras de la marca de formadas en la Escuela se han convertido en un activo para las empresas. Irónicamente, algunas de las características derivadas de sus experiencias traumáticas puestas en valor de forma positiva resultan muy valiosas para algunos puestos de trabajo, como la fortaleza, la tolerancia al fracaso y a la frustración, la capacidad de superar la adversidad rápidamente, la perseverancia, el compromiso, la habilidad para optimizar los recursos, el dominio del lenguaje corporal o la capacidad de trabajar bajo presión. Todas estas cualidades son muy útiles para desempeñar un trabajo.

Asimismo, el hecho de necesitar urgentemente un trabajo para poder empoderarse hace que las mujeres supervivientes se comprometan firmemente con sus empleos y que sean muy eficaces. Por tanto, el beneficio social y económico para Danone es obvio: las mujeres supervivientes son trabajadoras más comprometidas y más profesionales, pasan menos tiempo fuera del trabajo y tienen menos rotación. Y no solo eso: también tienen más entusiasmo, están más capacitadas para las ventas y se sienten identificadas con la marca.

Así pues, no es sorprendente que Danone esté satisfecho con su rendimiento.

Concretamente, los factores que más valora y que considera que le aportan más beneficios son su mayor compromiso, la identificación con la marca (puesto que las embajadoras de la marca son la cara pública de Danone) y la plena identificación con los clientes.

Por último, hay otro impacto positivo para Danone que tiene que ver con toda la empresa. La contratación de mujeres supervivientes ha provocado un cambio en la percepción del problema de la violencia de género dentro de la empresa. Los empleados de Danone son hoy más conscientes del problema social que representa la violencia doméstica y, en cierto sentido, mediante la contratación de mujeres supervivientes, se está contribuyendo también a humanizar las relaciones de trabajo.

### ***Para la Fundación Ana Bella***

Gracias al compromiso de Danone, el proyecto de la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer ha contribuido a mejorar los tres ámbitos del empoderamiento de las mujeres supervivientes que la Fundación Ana Bella quiere trabajar: personal, relacional-social y económico. En el ámbito relacional, al estimular a las mujeres a salir a la calle, se ha promovido que estas forjaran nuevos vínculos con sus colegas, jefes, clientes, etc. Además, muchas mujeres han construido un círculo de amigos, y no solo con personas que ya conocían, sino también con miembros del personal de ventas e, incluso, con clientes regulares.

El mensaje de ánimo que Danone transmite a las mujeres al contratarlas ha tenido un efecto muy positivo. El hecho de que los clientes estuvieran contentos con la profesionalidad de las embajadoras y con su amabilidad reforzó su bienestar y su confianza. En contraste con el

desprecio que habían recibido anteriormente de sus parejas, el reconocimiento laboral las ayudó y les dio confianza para demostrar su valía, tanto en sus puestos de trabajo como en su entorno. Por todo ello, el 97 % de las trabajadoras hacen una valoración positiva del trabajo que reciben.

Por tanto, el objetivo de la Escuela de fomentar la reincorporación social y laboral de las mujeres supervivientes como medio para su empoderamiento ha sido un éxito, en las tres dimensiones ya indicadas: económica, personal y social-relacional.

En ese sentido, el beneficio más importante para la Fundación Ana Bella del proyecto de colaboración con Danone tiene que ver con el impacto que ha tenido en las mujeres supervivientes. Gracias a la inserción laboral, tal como la plantea la Escuela Social Ana Bella, las mujeres han podido desarrollar todo su potencial desempeñando trabajos útiles para Danone. Como embajadoras de la marca, han podido sentir que no están siendo empleadas porque son mujeres supervivientes sino por su fuerza y por sus cualidades personales. Y este hecho ha sido altamente positivo para su autoestima.

Por otro lado, gracias a Danone, se han beneficiado de este programa de empoderamiento un número significativo de mujeres. Desde 2011, cuando se creó la escuela, más de 300 mujeres han participado en el proyecto y han reconstruido sus vidas. Se han creado 148 puestos de trabajo para mujeres en riesgo de exclusión social y, en la actualidad, 124 mujeres en riesgo de exclusión social están trabajando como embajadoras de la marca Danone.

En resumen, los resultados generales del proyecto son altamente positivos, tanto desde el punto de vista social y del impacto en las mujeres, como desde el punto de vista financiero, en lo referente a la sostenibilidad económica del proyecto. Teniendo en cuenta que la Escuela es una empresa social y que necesita viabilizar su negocio, la alianza con Danone ha sido una colaboración muy valiosa también en este sentido. Conseguir el compromiso con una empresa líder y encontrar un nicho de mercado en el cual las mujeres tienen una ventaja competitiva ha sido un gran logro de la escuela.

Otro efecto positivo para la fundación han sido los premios que ha obtenido la Escuela. Reconocimientos como el Premio Danone al Mejor Proveedor de Servicios 2012 han sido un beneficio claro para la escuela, que ahora puede demostrar a otros potenciales clientes sus altos estándares de calidad. Además, también ha obtenido otros premios, como el *Vision Award* a la Innovación Social 2014 en Berlín, el reconocimiento del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y el premio al mejor proyecto Europeo de Co-creación Empresa y Sociedad en el concurso "*Business & Social Co-Creation*" en la Zermatt Summit 2014, promovido por Ashoka, entre otros.

En conjunto, puede decirse que la visibilidad que ha obtenido la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer gracias a la colaboración con Danone está ayudando a la Fundación Ana Bella a romper con la imagen social de las mujeres que han sufrido violencia de género, al tiempo que sirve como estrategia para atraer a nuevos clientes.

# III. Generar innovación social y capacidad emprendedora

---

**Caso 6. Una vida mejor para los refugiados**

IKEA + ACNUR

**Caso 7. Fundación TECSOS, la tecnología al servicio de los más vulnerables**

Fundación Vodafone + Cruz Roja

**Caso 8. BBK Bilbao Good Hostel, un albergue para todos**

BBK + Lantegi Batuak

---

## Caso 6. Una vida mejor para los refugiados

La Fundación IKEA y ACNUR colaboran para mejorar la vida de los refugiados

Empresa: IKEA

Organización Internacional: ACNUR



### El proyecto

#### *Érase una vez...*

IKEA, el gigante sueco de producción y venta de muebles, fue fundado en 1943 por Ingvar Kamprad. Desde sus inicios, la empresa tuvo como visión contribuir a crear una vida mejor para el mayor número de personas posible. Su objetivo era producir y vender muebles y objetos para el hogar que estuvieran bien diseñados, fueran funcionales y, por encima de todo, que tuvieran el precio más bajo posible para poder incidir positivamente en la mejora

del estilo de vida del mayor segmento posible de población. En pocas palabras: su idea era democratizar el diseño del hogar –entendiendo que el hogar es el lugar más importante del mundo y, a su vez, que los niños son los habitantes que merecen más atención.

Sin embargo, en los años noventa, una preocupación estrictamente de negocio le da un vuelco de 180 grados. IKEA se da cuenta de que, debido a la globalización de su cadena de producción y teniendo en cuenta los miles de empresas productoras con que trabaja en todo el planeta, corre un riesgo enorme de tener mano de obra infantil en su cadena de suministro.

Puesto que, para IKEA, los derechos y el bienestar de la infancia eran ya un tema crucial, asegurar que en su cadena de proveedores no se daba ningún caso de mano de obra infantil se convirtió en un objetivo crítico. Por este motivo, IKEA decide ponerse en contacto con UNICEF y Save the Children para diseñar conjuntamente un código de conducta para los proveedores. “Si realmente queríamos eliminar el riesgo de la mano de obra infantil en nuestra cadena de valor, teníamos que erradicarlo de la sociedad, porque no era solo un tema de la fábrica de IKEA: era un tema social”, observa Mercedes Gutiérrez, responsable de Sostenibilidad de IKEA Ibérica.

Así es como nace la IKEA Social Initiative<sup>39</sup>, con el objetivo inicial de erradicar el trabajo infantil y minimizar el riesgo en la cadena de producción. En la actualidad, los proyectos con Save the Children y UNICEF son parte del trabajo de la Fundación IKEA, que tiene hoy como visión el trabajar para un mundo en el que los niños que viven en la pobreza tengan más oportunidades para vivir un futuro mejor, para ellos y sus familias. En ese sentido, su misión consiste en crear cambios sustanciales y holísticos mediante el financiamiento de programas a largo plazo en algunas de las comunidades más pobres del mundo y centrados en las necesidades básicas de los niños (casa, salud, educación e ingresos sostenibles para sus familias).

A partir de esta colaboración con UNICEF y Save the Children, y en el marco del compromiso de IKEA por la educación infantil, el presidente de la Fundación visita un campo de refugiados. Esta visita causa un impacto tan profundo en él que le lleva a inaugurar un nuevo ámbito de actuación en la Fundación: impulsar programas e iniciativas que mejoren la vida de los niños y sus familias en los campos de refugiados. Está claro que, si la Fundación IKEA quiere incidir en la mejora de la vida de los niños que viven en las situaciones más complejas, los campos de refugiados han de ser uno de los beneficiarios de su ayuda. En otras palabras, ¿qué mejor ejemplo de democratización del diseño que ponerlo al servicio de los refugiados?

Los primeros contactos y colaboraciones con la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) se centran en donaciones puntuales: edredones, sábanas y otros objetos que pueden ser de utilidad para los campos de refugiados. En 2010, ACNUR solicita a IKEA una donación de mantas para una emergencia humanitaria en Etiopía. Por otro lado, la Fundación IKEA dio también lámparas solares y 500.000 dólares para comprar libros de texto para el campo de Dadaab (Kenia).

39 <[http://www.ikea.com/ms/en\\_CN/about\\_ikea/our\\_responsibility/ikea\\_social\\_initiative/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_CN/about_ikea/our_responsibility/ikea_social_initiative/index.html)>.

El año siguiente, en una cena en la que coinciden el director de la Fundación con el jefe de innovación de ACNUR, ambos caen en la cuenta que las láminas de plástico que ACNUR utiliza son prácticamente del mismo material que las bolsas que utiliza IKEA en sus tiendas y que el gigante sueco tiene conocimientos en el ámbito logístico y del embalaje plano en los cuales ACNUR puede inspirarse. IKEA es una empresa con grandes capacidades y conocimientos en logística. Por su parte, ACNUR es, dentro de la ONU, una de las agencias líderes en temas logísticos. En ese sentido, la sinergia es clara.

A partir de ese momento, con la predisposición de la Fundación IKEA de estudiar cómo ayudar a los campos de refugiados y el interés de ACNUR en innovar en el campo de la asistencia humanitaria, se inician las conversaciones entre ambas para analizar qué sinergias se pueden establecer entre ellas y qué necesidades comparten. Progresivamente, van madurando su deseo de encontrar vías de cooperación más ambiciosas hasta llegar a la situación actual. En 2011, la Fundación IKEA se compromete a donar a ACNUR 62 millones de dólares a lo largo de tres años, una decisión que convierte a IKEA en el mayor donante privado de ACNUR.

Desde ese momento, la colaboración entre ACNUR y la Fundación IKEA no ha dejado de crecer, fortalecerse y diversificarse a nivel geográfico y temático, ampliando su apoyo a temas tan importantes como la salud, la educación, los medios de vida, el acceso a la energía renovable y el acceso a un techo digno. Hasta hoy la Fundación ha donado más de 166 millones de dólares al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los refugiados, apoyando así a cientos de miles de niños y niñas y sus familias desplazadas en el mundo.

En la actualidad, la Fundación IKEA da apoyo al trabajo de ACNUR en Etiopía, Chad, Jordania, Bangladesh, Burkina Faso y Sudán, además de contribuir a la ceremonia de los premios Nansen para los Refugiados así como de aportar numerosas donaciones en especie (colchones y mantas entre otros) a varios países en situación de emergencia en Iraq, Jordania y el Líbano.

## **Colaborar para innovar**

Además de los importantes donativos monetarios y en especie que la Fundación IKEA estaba ofreciendo a ACNUR, ambas organizaciones decidieron dar un paso más en su colaboración y explorar complementariedades más sofisticadas. ACNUR se dio cuenta de que IKEA tenía profundos conocimientos en varias áreas, por ejemplo en el diseño, la logística o el embalaje, que podían beneficiar enormemente el trabajo de las Naciones Unidas. Por su parte, IKEA también vio interés en compartir dichos conocimientos con ACNUR como otra forma de contribución y ayuda, más allá del apoyo económico.

A raíz de esta constatación, nace el trabajo de apoyo y financiación que la fundación empieza a dar a la Unidad de Innovación de ACNUR –el departamento que lidera la investigación y la implementación de soluciones innovadoras para los problemas de los refugiados y las

personas desplazadas. Es decir, IKEA, mediante sus conocimientos logísticos, entre otros, comienza a apoyar a través de su fundación el diseño de soluciones que mejoren la vida de las personas refugiadas.

Por otro lado, el trabajo para el desarrollo de medios de vida y el acceso a la energía limpia en los campos de refugiados es hoy la base fundamental del proyecto de colaboración de la Fundación IKEA con ACNUR. Gracias a este trabajo conjunto se están instalando entre otras farolas de energía solar en las calles de los campos de refugiados y se están proporcionando lámparas solares portátiles para la iluminación dentro de las tiendas -así como otras soluciones energéticamente eficientes y que funcionan en base a energías renovables. Mediante esta colaboración, la Fundación quiere contribuir a mejorar las condiciones de vida en los campos, contribuyendo a que sean lugares más seguros y mejores para los niños refugiados y sus familias. Además, el apoyo de la Fundación IKEA se destina hoy también a mejorar la educación primaria de los más pequeños.

### **Una nueva casa para los refugiados: *Better Shelter***

En la misma línea de apoyo a la innovación social, la Fundación IKEA ha hecho posible otro proyecto que también está promoviendo la mejora de las condiciones de vida de los refugiados. Con el objetivo de hacer mejores las características y prestaciones de las casas de refugiados, la multinacional sueca decidió donar fondos a *Better Shelter.org*, una empresa social creada por el SVID (Fundación Sueca para el Diseño Industrial), quien ya había desarrollado un prototipo de tienda de refugiados, la *Refugee Housing Unit (RHU)*.

*Better Shelter.org* se dio cuenta de que IKEA tenía conocimientos en ciertas áreas como la logística y el embalaje plano de los cuales podía aprender. Sabiendo que la Fundación IKEA estaba comprometida con la ayuda a los niños refugiados, *Better Shelter* se acercó a la Fundación para ver cómo podrían trabajar juntos para mejorar la dignidad de estos niños a través de la mejora de sus casas. La Fundación IKEA, viendo su clara complementariedad en habilidades y experiencia, decidió poner en contacto a *Better Shelter.org* y ACNUR con el fin de que la *Refugee Housing Unit* pudiera beneficiarse de la amplia experiencia y conocimientos de ACNUR para poder hacer un mejor producto.

La colaboración entre la Fundación IKEA, ACNUR y la *Refugee Housing Unit* ha sido muy beneficiosa para el futuro de los refugiados. La unión de los conocimientos de IKEA y *Better Shelter.org*, entre otros, junto con la experiencia técnica y sobre el terreno acumulada por ACNUR a lo largo de años prestando asistencia humanitaria a refugiados en todo el mundo, han sido una fórmula muy efectiva para diseñar soluciones innovadoras para mejorar las condiciones de vida en los campos de refugiados.

Según sus protagonistas, el éxito de la colaboración ha sido en gran medida gracias a esta perfecta complementariedad de las organizaciones: la Fundación IKEA ha facilitado la financiación y el apoyo de gestión, ACNUR ha facilitado el *know-how* y los conocimientos de

campo, y Better Shelter, mediante sus *partners* privados y académicos, ha hecho el desarrollo del proyecto. Por otro lado, consideran que igualmente importante ha sido el hecho de que las tres organizaciones tenían un objetivo común: crear una casa más segura y mejor para los millones de personas refugiadas en el mundo.

Esta alianza es, en muchos sentidos, única y radicalmente innovadora en tanto que ninguna empresa antes había ayudado a mejorar las casas de refugiados como lo ha hecho IKEA a través de su fundación. Gracias a que la Fundación puso en contacto a ACNUR con el proyecto de Refugee Housing Unit, ambos han podido compartir sus conocimientos para crear una casa para refugiados mejor. Si tenemos en cuenta que, por término medio, una familia pasa 17 años en un campo de refugiados, podemos hacernos una idea de lo importante que es trabajar para mejorar las prestaciones y el diseño de esas tiendas que millones de niños llaman “casa” durante toda su infancia.

El objetivo del proyecto de RHU consistía, pues, en “revolucionar el refugio de los campos de refugiados”. Trabajar para que, gracias a esta colaboración, los ciudadanos desplazados ya no solo tuvieran un espacio privado donde descansar, sino que tuviesen más confort y protección, así como la dignidad y los beneficios emocionales de tener su propia casa.

Hasta el momento, la Fundación IKEA ha invertido 3,4 millones de euros en hacer realidad esta “revolución” y los cambios conseguidos han sido enormes. Por fuera, el *Better Shelter* es muy diferente a los modelos anteriores que utilizaba ACNUR. Ahora bien, cuando uno se acerca observa que las prestaciones son muy distintas, por ejemplo, en términos de durabilidad. En general, las tiendas típicas que utiliza la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados tienen una vida útil de seis meses aunque las familias beneficiarias de éstas extienden su duración más allá de este límite. En el caso del nuevo prototipo, en cambio, su vida útil se extiende hasta los tres años.

Otro tema crítico era la iluminación. En la mayoría de los campos de refugiados, a las 6 de la tarde oscurece. Ello significa que, a partir de esa hora, ya no es posible cocinar, leer ni hacer deberes. En este sentido, el desarrollo de un panel solar especial para estas tiendas ha implicado un cambio radical en la vida de sus habitantes. El uso de las energías renovables permite cargar una batería que genera luz para iluminar la bombilla que hay dentro de la tienda y, además, producir electricidad para otras necesidades.

En términos de temperatura, la red que se ha diseñado para colocar encima de la tienda permite rebotar el 70 % de la luz, y así refrescar el ambiente durante el día y mantener el calor por la noche. En lo referente al transporte, el avance también ha sido enorme. La casa es mucho más ligera y está diseñada de tal modo que puede plegarse en una caja para que pueda transportarse fácilmente.

Además, el enfoque constructivo es modular para que resulte fácil de montar. Los 17,5 m<sup>2</sup> que mide la tienda pueden montarse en cuatro horas –antes los refugiados tenían que estar trabajando un día entero para montar sus tiendas. De hecho, el proceso de montaje recuerda

el que lleva a cabo cualquier cliente de IKEA cuando compra un mueble en un almacén de la empresa sueca. Los materiales y las piezas utilizados son una reminiscencia clara de los armarios, las mesas y otros muebles que se encuentran en las tiendas de IKEA.



*El Better Shelter se transporta en embalajes planos y puede montarse en cuatro horas.*



*El prototipo se fabricó a mano en Suecia y su coste de producción era de 7.000 dólares. Se espera que, al iniciar su producción a gran escala, el coste baje hasta los 1.000 dólares.*



*En la tienda, que mide el doble de lo que establece la regulación, pueden dormir cinco personas cómodamente.*

El prototipo fue fabricado a mano en Suecia por un coste de 7.000 dólares<sup>40</sup> y fue sometido a prueba por primera vez en este país. Después de superar satisfactoriamente estas pruebas, el prototipo fue probado en campos de refugiados en Iraq y Etiopía durante seis meses. La fase de prueba permitió comprobar la resistencia de la casa al calor, la sequedad y el viento en climas como el de Dollo Ado, donde la temperatura puede rebasar los 50 grados en verano, o bien el frío y la lluvia de los campos de Iraq. También era muy importante comprobar la durabilidad de todos sus componentes y piezas, evaluar la satisfacción de los refugiados en cuanto a seguridad y confort, así como la aceptación, por parte de los habitantes, de los cambios culturales y de uso que implicaba el nuevo modelo.

A partir de los resultados de los tests en Iraq y Etiopía, se pudo afinar el prototipo para mejorar la satisfacción de sus beneficiarios y adaptarlo al máximo a las necesidades derivadas de las condiciones ambientales tan críticas en que sería utilizado. Una vez validado el prototipo desde el punto de vista técnico, la Fundación IKEA anunció que a finales de marzo de 2015 se iniciaría la producción de 10.000 unidades de Better Shelter. Se espera tener listos los refugios en verano de 2015 para que ACNUR, entre otros, a través de un proceso de adquisición oficial y transparente, pueda distribuirlos por todo el mundo a lo largo de este año.

<sup>40</sup> Coste inicial del prototipo, que posteriormente con la producción a gran escala se reduce notablemente a menos de una cuarta parte.

“Poniendo a las familias de los refugiados en el centro de este proyecto se ha demostrado que el diseño democrático puede tener un gran valor humanitario”, ha manifestado Jonathan Spampinato, director de Planificación Estratégica y Comunicación de la Fundación. “La Fundación IKEA está muy orgullosa de haber hecho realidad el *Better Shelter* y que las familias de refugiados y sus niños tengan un lugar más seguro al que llamar casa”.

## El encaje

### ¿Por qué ACNUR?

La Fundación IKEA busca *partners* que tengan valores parecidos o afines a los de la empresa. Ese es el primer requisito que plantea IKEA a la hora de escoger a sus aliados. Por otro lado, el 98 % de los fondos de la Fundación IKEA se dedican directamente a programas, no a cuestiones administrativas; por tanto, necesita trabajar con ONG u Organismos Internacionales (OI) que tengan un nivel de productividad social muy elevado o la capacidad de llevar a cabo proyectos con este nivel de impacto. Asimismo, la Fundación IKEA busca alianzas a largo plazo y estratégicas. Y no debe olvidarse que la Fundación IKEA no acepta peticiones de financiación de proyectos concretos por parte de ONG u OI y establece claramente las reglas y los principios que han de regir sus relaciones con ella.

ACNUR cumplía estos requisitos: afinidad de valores, capacidad de gestión, alianzas a largo plazo y disponibilidad para trabajar conforme a las condiciones de la Fundación IKEA. Además, es importante señalar que ACNUR compartía también con la Fundación IKEA su *expertise* en logística y en eficiencia. El trabajo de ambas organizaciones tiene mucho que ver con estos dos campos, la logística y la eficiencia, y ello facilitó mucho la colaboración, puesto que compartían el mismo lenguaje.

### ¿Por qué IKEA?

Todos aquellos entes privados con los que ACNUR colabora o de los que recibe donaciones tienen que pasar por un *screening* muy sofisticado y complejo (*due diligence*) que incluye, entre otros criterios, el análisis del tipo de actividad ejercida, la implicación en problemas legales, el respeto de los derechos humanos o la equidad de género. En ese sentido, la Fundación IKEA cumplía los requisitos establecidos por el proceso de evaluación interno y, además, tenía unos valores de marca afines a ACNUR y una RSE estratégica –cuestiones también importantes para la colaboración con ACNUR.

Por otro lado, IKEA podía aportar soluciones tangibles e inmediatas a los problemas de los refugiados por el hecho de dedicarse a la fabricación de muebles y objetos para el hogar. Y no menos importante es que ya había demostrado su capacidad de mantener relaciones a largo plazo y su compromiso con ellas –IKEA es también el primer donante privado mundial de UNICEF y Save the Children–, algo que, según ACNUR, “no es muy común y puede generar dificultades cuando se intenta colaborar con empresas que no tienen conocimientos sobre cómo llevar un proyecto humanitario en colaboración con un Organismo Internacional”, observaba Miren Ispizua-Bilbao, responsable de Alianzas

Estratégicas del Comité Español de ACNUR en el momento de la entrevista (en la actualidad, es *PSFR Global Officer* de Private Philanthropy de ACNUR).

## Los beneficios

### ¿Cómo beneficia el proyecto a IKEA?

IKEA es una empresa en la cual la innovación es muy importante; por ello, a menudo el diseñador trabaja directamente en la fábrica. En ese sentido, los empleados están habituados a salir de la zona de confort. Sin embargo, lo que no es nada habitual es hacerlo en un contexto que obliga a pensar en soluciones que el mercado del mundo desarrollado no lleva a pensar –y más sabiendo que dichas innovaciones pueden cambiar de forma tan profunda la vida de sus beneficiarios.

Lo interesante del ejercicio es ver cómo estas innovaciones, que solo pueden ser fruto o surgir de un contexto radicalmente diferente del habitual, pueden terminar siendo innovaciones aplicables a otras realidades e, incluso, al público en general. Es decir: ¿quién dice que las innovaciones generadas a partir de los campos de refugiados no se convertirán más tarde en la norma global? Existen un sinnúmero de ejemplos en que ello ha ocurrido; basta con pensar en la Primera Guerra Mundial: los kleenex como salida al exceso de celulosa, las compresas, las bolsas de té o el reloj de pulsera.

Es decir, IKEA, a través de su Fundación, tiene muy claro que trabajar con las ONG hace que sus capacidades de innovación se desarrollen al máximo y crea orgullo de pertenencia. Además, considera que la innovación social puede ser la herramienta práctica para resolver un problema de negocio. Un ejemplo de ello es que IKEA ha empezado a trabajar con emprendedores sociales, personas que utilizan la innovación para tratar los problemas sociales y los negocios para impulsar el cambio. El objetivo de estas colaboraciones es ayudar a las empresas sociales a ser autosuficientes e independientes, utilizando la capacidad de una empresa como IKEA de comercializar productos o prestar servicios a sus clientes, lo que permite a las comunidades más pobres del mundo tener la posibilidad de obtener unos ingresos sostenibles y desarrollar sus habilidades y negocios locales para el mercado global.

El objetivo de estas colaboraciones no es, pues, únicamente mejorar la reputación, sino también probar y desarrollar productos. Para IKEA, la innovación no es un *by-product*, sino la motivación principal para colaborar. Ahora bien, cabe señalar que tampoco le va mal toda la cobertura mediática que recibe y recibirá un proyecto como Better Shelter, o el hecho de recibir premios como el *Swedish Design Award*, que describió el invento como una “respuesta con una sensibilidad y una inteligencia inusuales”.

### ¿Cómo beneficia el proyecto a ACNUR?

ACNUR tiene como objetivo establecer alianzas con empresas que no sean solo donantes sino *partners* estratégicos que le permitan a la agencia acceder a sus conocimientos y *expertise* y llegar a nuevos públicos (como es el caso de la campaña *Brighter Lives For*

*Refugees*). Mediante este tipo de alianzas, ACNUR entiende que se abre a nuevas maneras de trabajar y a nuevas visiones. Su objetivo, por tanto, es promover las alianzas a medio y largo plazo y que cubran varias temáticas.

La colaboración entre la Fundación IKEA y ACNUR ha ofrecido una cantidad muy importante de fondos para que ACNUR pueda llevar a cabo sus operaciones. Por otro lado, la fundación también ha dado apoyo a ACNUR en algunos proyectos que fueron considerados como arriesgados –sobre todo en la mejora de la vivienda y la iluminación. En ese sentido, la Fundación IKEA y los fondos aportados han permitido llevar a cabo proyectos innovadores y poco tradicionales que han generado resultados muy positivos.

A su vez, un resultado muy importante de esta colaboración ha sido la oportunidad de comunicar y crear mayor conciencia a nivel mundial sobre ACNUR y los problemas de los refugiados. La campaña *Brighter Lives for Refugees* también ha sido una campaña de éxito mundial muy valorada por ACNUR. La colaboración entre la empresa y el organismo internacional ha permitido exponer a millones de clientes de IKEA (que en 2014 recibió más de 821 millones de visitas en 2014) y a los 164.000 trabajadores de la firma sueca al mensaje y la misión de ACNUR. Esta difusión ayuda enormemente a incrementar la visibilidad de la agencia de la ONU entre otros públicos y es, por tanto, una contribución de inmenso valor.

En lo que refiere a la financiación, gracias al acuerdo de colaboración firmado por tres años en virtud del cual la empresa se comprometió a dar 62 millones de euros, la Fundación IKEA ha llevado la iluminación a las calles y a las casas de doce campos de refugiados de cinco países y está directamente implicada en la educación de sus habitantes. Así pues, la Fundación IKEA, en tanto que donante más destacado de ACNUR, juega un papel fundamental en el trabajo de la agencia en muchos países. El compromiso sigue en pie y el acuerdo de colaboración se ha renovado y ampliado para seguir protegiendo a las personas desplazadas alrededor del mundo en los próximos años.

A su vez, la innovación social que se deriva del proyecto de colaboración con la Fundación IKEA para la mejora de la casa de los refugiados es muy interesante. “Una tienda de campaña cuesta unos 500 euros –incluyendo su transporte-, dependiendo del contexto del país, y es necesario cambiarla muy a menudo. Si gracias a la Fundación IKEA se innova con un refugio de larga duración, entonces se trata de una innovación cuantificable para la agencia y también para la sociedad”, según Miren Ispizua-Bilbao.

Por tanto, este proyecto es un ejemplo claro de cómo una empresa puede poner a trabajar sus capacidades y facilitar la búsqueda de soluciones viables, sostenibles e innovadoras a un problema social de gran envergadura como es el caso de los desplazados y refugiados.

Es más, en un contexto como el actual, en que hay en el mundo el mayor número de refugiados y desplazados desde la Segunda Guerra Mundial, los acuerdos con el sector privado, como el de IKEA, son la garantía para que ACNUR pueda seguir ofreciendo apoyo a los refugiados y ganar respaldo público.

**Brighter Lives**

Además de trabajar para mejorar la vivienda de los refugiados, en 2013 la Fundación IKEA decidió incluir a ACNUR como beneficiaria de sus campañas de marketing con causa. De ahí surgió la iniciativa *Brighter Lives for Refugees* ("El poder de la luz", en España). Esta campaña surge de la preocupación de la Fundación IKEA por la educación de los niños refugiados y el acceso a una vida digna por parte de las familias desplazadas.

La propuesta consiste en que, por cada bombilla LED vendida en las tiendas de IKEA, la fundación dona un euro a ACNUR para proyectos educativos en Bangladesh, el Chad, Etiopía, Jordania y el Sudán.

La campaña contribuye a ofrecer soluciones basadas en las energías renovables, como farolas o linternas que funcionan con energía solar y ayuda a convertir los campamentos de refugiados beneficiarios en lugares más seguros y confortables para los niños refugiados y para sus familias.

Solo en 2014, se consiguió recaudar 7,7 millones de euros para iluminar los campos de refugiados en el mundo y en 2015 se recaudaron a través de esta campaña 10.8 millones de Euros. Por otro lado, esta campaña de marketing fue la forma de visibilizar públicamente la colaboración entre la Fundación IKEA y ACNUR y concienciar a miles de consumidores de la realidad de los refugiados.

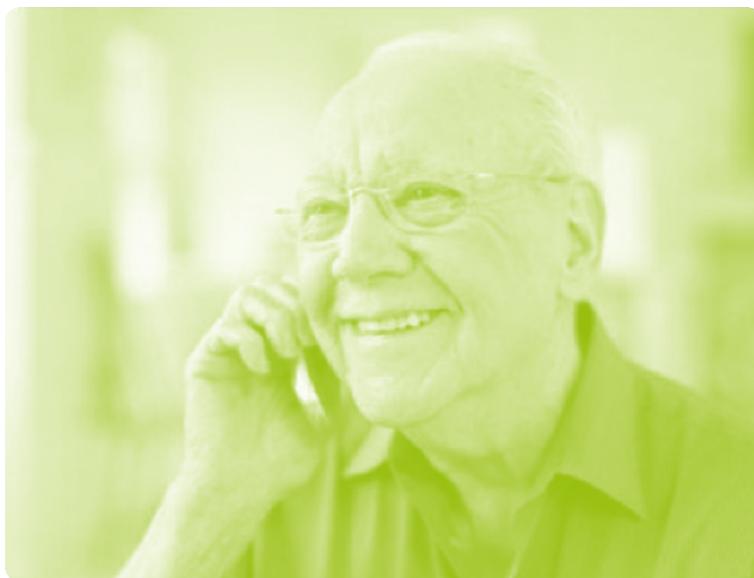


## Caso 7. Fundación TECSOS, la tecnología al servicio de los más vulnerables

### Vodafone y la Cruz Roja se unen para generar innovación social

Empresa: Fundación Vodafone

ONG: Cruz Roja



*La Fundación TECSOS pone la innovación en tecnologías de la información y la comunicación al servicio de la mejora de las condiciones de vida de las personas más vulnerables.*

### El proyecto

#### **Érase una vez...**

Hace 25 años, Cruz Roja España puso en marcha un servicio de atención domiciliaria para las personas mayores. La ONG había percibido que existía una proporción creciente de personas mayores que no querían ir a una residencia, cuya salud y grado de autonomía eran suficientemente buenos como para seguir viviendo en sus respectivas casas.

En aquel momento, la Cruz Roja estaba empezando a invertir más recursos en la problemática social relacionada con la tercera edad y decidió investigar cómo se

estaba trabajando en otros países de Europa para resolver esos retos. A partir de la investigación de proyectos similares en el ámbito europeo, identificó el servicio de telealarma, que permitía a una persona mayor ponerse en contacto telemático con un Centro de Atención inmediatamente cuando lo necesitara.

Gracias los conocimientos de la Cruz Roja y a su amplio cuerpo de voluntarios, el servicio de telealarma se mejoró dotándolo con algunas prestaciones sociales: llamadas de seguimiento y felicitación de cumpleaños, actividades presenciales o visitas por parte del equipo de la ONG. Y fue así como nació la teleasistencia domiciliaria en España, por impulso de la Cruz Roja, con el apoyo de la Administración pública.

Años más tarde, el equipo de la Cruz Roja se dio cuenta de que la gente mayor envejecía mejor si lograba mantenerse más activa. El problema entonces era que a muchas personas mayores les daba miedo salir del hogar, ir a pasear o de compras, porque les faltaba la seguridad que les ofrecía la teleasistencia. A partir de dicha constatación, y con el fin de promover un envejecimiento más activo entre la población, la Cruz Roja decidió crear un nuevo servicio que, a través de un dispositivo de usuarios, ampliara el ámbito de actuación de la teleasistencia fuera del domicilio. Es decir, quería desarrollar un servicio de “teleasistencia móvil”.

Para conseguir desarrollar este nuevo dispositivo, la Cruz Roja decidió ponerse en contacto con entidades que tuvieran los conocimientos tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto. La Fundación Vodafone (a la sazón, todavía Fundación Airtel) fue la primera corporación con la que establecieron contacto, y rápidamente se unió a la idea. La Fundación Vodafone vio claro que quería trabajar para entender de qué modo la tecnología podría lograr tener un mayor impacto en la vida de los colectivos a los cuales atendía la Cruz Roja.

Ante el debate sobre cómo trabajar conjuntamente o bajo qué fórmula colaborar, consideraron que la mejor manera de dar el máximo impulso y agilidad al proyecto era crear una fundación conjunta en que ambas entidades entraran en igualdad de condiciones y que tuviera una estructura menos encorsetada y con mayor flexibilidad que la de las dos organizaciones. Así nació en 2002 la Fundación TECSOS, que desde el momento de su creación empieza a trabajar en el tema.

La visión inicial tanto de la presidencia de la Cruz Roja como de la de la Fundación Vodafone era compartida: había que montar un esquema igualitario, con las mismas responsabilidades y la misma aportación económica, puesto que para alcanzar el impacto social deseado ambas organizaciones tenían que implicarse al 100%. Es decir, la estructura de la organización tenía que promover una forma de trabajo que permitiera que la tecnología no se aislara de lo real y tuviera siempre presentes las necesidades sociales. Más allá de la mera búsqueda de innovación sin objetivos, la Fundación TECSOS había de trabajar respondiendo siempre a una necesidad y a un público concreto.

## La Fundación TECSOS

Ante el sinfín de oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico y que pueden incidir en la mejora de la calidad de vida de todas las personas, la Fundación TECSOS nace de la unión de la experiencia social de Cruz Roja Española y la excelencia tecnológica de la Fundación Vodafone España con el fin de aprovechar su potencial y orientarlo hacia las personas y los grupos más vulnerables.

La Fundación TECSOS tiene como misión mejorar las condiciones de vida de las personas y los grupos más vulnerables, ayudando a resolver las necesidades sociales mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Su visión es convertirse en un referente en el desarrollo del uso tecnológico para la atención integral de las personas con o en riesgo de dependencia, incluyendo a todos los actores que participan en ella.

Con el fin último de mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad, y resolver así determinadas necesidades sociales, TECSOS promueve y realiza actividades de investigación, sensibilización y formación que fomenten la aplicación social de las nuevas TIC, haciendo hincapié énfasis en el desarrollo y la aplicación práctica de las tecnologías de comunicación móvil.

Dentro de su marco de actuación, la fundación lleva a cabo trabajos, tanto teóricos como prácticos, que buscan nuevos espacios de aplicación de las TIC. Por tanto, su fin último es la innovación social, una innovación que se lleva a cabo a tres niveles:

1. Mediante la validación tecnológica a través de pruebas que llevan a cabo los ingenieros.
2. Mediante la validación socio-tecnológica por parte de expertos sociales que realizan pruebas de usabilidad.
3. A partir de la validación social mediante pruebas piloto con usuarios reales.

Asimismo, la fundación desarrolla programas y campañas de difusión y sensibilización, que contribuyen al conocimiento de la realidad social y de la utilidad e idoneidad de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) como complemento y solución a determinados problemas sociales.

Estas campañas incluyen la realización de jornadas anuales sobre temas como el envejecimiento o la violencia de género, para crear conciencia social sobre estos problemas y mejorar las políticas. Además, TECSOS lleva a cabo acciones de información y formación dirigidas a la sociedad en general y también a colectivos relacionados con los sectores del bienestar social y de las TIC.



*Para desarrollar nuevas tecnologías, la Fundación TECSOS trabaja en colaboración con tres grupos agentes.*

### El trabajo de TECSOS

Colectivos: Personas mayores, diversidad funcional (deterioro cognitivo, personas sordas, etc.), víctimas de la violencia de género.

Objetivos específicos: Seguridad dentro del domicilio, seguridad fuera del domicilio, envejecimiento saludable, fortalecimiento de la red de apoyo.

Objetivo general: Fomentar la autonomía personal.

La Cruz Roja ayuda a identificar nuevas necesidades sociales y la Fundación TECSOS (la Fundación Vodafone con la Cruz Roja) desarrolla proyectos de innovación, que se transfieren a la sociedad.

#### Los valores de TECSOS

- Equipo multidisciplinario: conocimiento sociosanitario y tecnológico
- Innovación ética: respeta la intimidad y se basa en las necesidades de las personas
- Innovación aplicada
- Internacionalización
- Innovación responsable:
  - Validación técnica
  - Validación social
  - Prueba piloto con usuarios reales

## Dos equipos, dos visiones

El acuerdo de creación de la fundación fue fácil. Al nivel de la dirección, la unión y el entendimiento fueron muy fáciles. Las dificultades surgieron en el momento de implementar los acuerdos que habían suscrito los directivos. Sobre el papel, la decisión de que los equipos de trabajo, de gestión y de gobierno de la fundación fueran completamente mixtos parecía absolutamente coherente y acertada. En la realidad, las cosas no resultaron tan sencillas.

La fórmula implicaba poner a trabajar juntos a dos grupos de personas con perfiles y experiencias muy diferentes: expertos en temas sociales provenientes de una ONG, por un lado, y expertos tecnológicos provenientes de una gran multinacional, por el otro. La única persona “independiente” de estos dos grupos era el gerente, que fue contratado y no provenía ni del ámbito tecnológico ni del social. Por tanto, cabe imaginar que los inicios no fueron fáciles.

Había que definirlo todo: los proyectos, las metodologías de trabajo, los procesos de toma de decisiones, etc. Ya en las reuniones iniciales, donde había que fijar los primeros proyectos y objetivos de la fundación, se fue consolidando una cierta dinámica: el equipo de ingenieros expertos en tecnología hablaba en unos términos que el equipo social no lograba entender. Así, paulatinamente los expertos sociales fueron sintiéndose un tanto desplazados, o sin las herramientas suficientes para coliderar el proceso.

Esta asimetría provocó que, en una primera fase, el liderazgo de TECSOS recayera sobre el grupo de personas de perfil más tecnológico, que poseían los conocimientos técnicos sobre los aplicativos que había que crear. Por su parte, el grupo de expertos sociales se sintió

fuera de juego y ni siquiera intervino en el proceso de definición o diseño de los primeros dispositivos. El resultado fue que el producto diseñado no tenía el enfoque social necesario.

La fundación había invertido mucho dinero, esfuerzo y tiempo en fabricar un dispositivo que no resultaba adecuado: un dispositivo que no daba respuesta a las necesidades y no atendía los condicionantes sociales específicos. Los ingenieros se habían puesto a trabajar sin aprovechar el conocimiento de campo de los expertos sociales. En otras palabras, el gran potencial de la fundación, que era el resultado de unir a los dos perfiles para desarrollar soluciones que sería prácticamente imposible desarrollar sin la visión de ambos, no fue aprovechado.

Los dos equipos eran grandes desconocidos que no solo no habían trabajado nunca juntos, sino que además venían de mundos radicalmente distintos. La falta de empatía y de comprensión entre ellos les llevó a trabajar por separado y, por tanto, no lograron diseñar y producir productos que aunaran los conocimientos de ambos. El reto que tenían ante sí era claro: habían de conseguir crear una dinámica de trabajo conjunto.

En esos momentos de dificultad, el Patronato de la Fundación TECSOS decidió hacer cambios y nombrar gerente a Carlos Capataz, proveniente de la Cruz Roja, para dar un enfoque más social a la organización. La necesidad de aprender unos de otros para formar un solo equipo era fundamental para el éxito de TECSOS. Además, después de haber diseñado un dispositivo que no respondía a la necesidad del usuario, se estableció una condición de trabajo muy clara: el rumbo de la fundación tenía que marcarlo la necesidad de los usuarios y no la tecnología existente.

A partir de entonces, todo proyecto o dispositivo creado había de ser una respuesta a una necesidad social y, además, cumplir tres requisitos: que existiera ya en el mercado una tecnología que funcionara y solo hubiera que adaptarla para cubrir la necesidad que TECSOS quería resolver; que fuera una solución sostenible económicamente, y que pudiera beneficiar a las personas con menos recursos económicos.

## **Aprendiendo a trabajar juntos y a adaptarse**

Una vez asumido el error derivado de la falta de alineación en la comunicación, y gracias al compromiso firme de los dos equipos de empezar a trabajar juntos, TECSOS se pone a trabajar siguiendo esta nueva orientación. Progresivamente, el diálogo común va posibilitando que cada equipo aprenda del otro hasta lograr crear un solo equipo de verdad. Así es como llegan a la situación actual, de la cual tan orgullosa se siente la fundación, en que un ingeniero de TECSOS sabe responder a preguntas sobre necesidades sociales, al tiempo que los expertos sociales entienden de todo aquello que hace referencia a las nuevas tecnologías.

Dicho de otro modo, en la actualidad TECSOS tiene un coliderazgo real y efectivo, como resultado de la unión de ambas culturas. Y ello ha sido clave para poder cumplir con su misión y para poder hacer una auténtica innovación social. Si este requisito imprescindible, no habrían logrado seguir trabajando de forma satisfactoria.

Asimismo, esta capacidad de adaptación, desarrollada gracias al hecho de haber acoplado dos formas distintas de trabajar y dos perfiles diferenciados, ha facilitado y ha potenciado también otra de las grandes claves del éxito de TECSOS: la capacidad de revisar constantemente los cambios tecnológicos que se van produciendo en el entorno y adaptarlos con vistas a su aplicación en el ámbito social.

En los trece años de existencia de la fundación, los cambios tecnológicos han sido enormes. El mercado de la telefonía es tal vez uno de los mercados que cambia más rápidamente. En los inicios de TECSOS, Android no existía como sistema operativo; no había *smartphones* ni tabletas; Apple no había lanzado ningún teléfono... –por mencionar tan solo algunos ejemplos de los grandes cambios tecnológicos registrados en los últimos años, unos cambios de los cuales TECSOS ha intentado extraer lo más útil para su público objetivo.

Por ejemplo: si, durante los primeros años, TECSOS había centrado su atención en el desarrollo de hardware, llegó un momento en que tomó la decisión de dejar de lado el hardware para centrarse en el desarrollo de software. No tenía sentido inventar equipos móviles porque el mercado los estaba creando constantemente. La clave o el nuevo objetivo consistirían en pensar cómo convertir los aparatos ya existentes en una herramienta útil para el público objetivo de TECSOS. Así, por ejemplo, si el primer equipo de teleasistencia móvil que se creó costaba 415 euros, actualmente, incorporando a un *smartphone* actual una aplicación de software que incluya las funcionalidades necesarias, el coste del equipo para el usuario no supera los 50 euros.

Dicho de otro modo, la flexibilidad para cambiar de objetivo y la aceptación del cambio tecnológico constante han evitado que la organización haya caído en la obsolescencia. Otro ejemplo: si, años atrás, TECSOS se planteó un proyecto para incentivar la comunicación entre las personas mayores, y lo hizo a través de la televisión; hoy en día, la interfaz más adecuada es la tableta. En este caso, el diseño conceptual y el aprendizaje realizados durante la primera etapa seguían siendo útiles y permitían ir más rápido en la fase siguiente. Pero lo fundamental fue aceptar el cambio tecnológico y no resistirse a él; aceptar que los proyectos habían de remodelarse, no porque su concepto fuese erróneo, sino porque los cambios socio-tecnológicos recientes lo hacían obsoleto.

Y, de nuevo, esta actitud de adaptación también se hizo extensiva a la sensibilidad hacia las necesidades específicas de cada perfil de usuario. La fundación se hizo el planteamiento de no dar por sentado lo que necesitan las personas. Por ello, al desarrollar su dispositivo de teleasistencia móvil, y tras las primeras pruebas de laboratorio y con los propios empleados, TECSOS llevó a cabo tests con usuarios reales, de diferentes perfiles y entornos, para decidir finalmente para qué perfiles funcionaban y cuáles habían de ser las modificaciones necesarias.

La primera prueba se llevó a cabo con miembros de diferentes colectivos: personas mayores –las destinatarias iniciales del proyecto–, discapacitados físicos y personas que habían sido víctimas de la violencia de género. La prueba piloto duró un año y, una vez concluida, se realizó una evaluación y se publicaron los resultados. Este primer test con usuarios puso de manifiesto que la teleasistencia móvil podía ser útil para estos tres colectivos, por lo que la fundación decidió centrarse en desarrollar productos para ellos, entendiendo que habría que adaptarse continuamente a cada uno

de ellos (por ejemplo, una persona mayor necesitará que el altavoz del móvil tenga un volumen muy alto, mientras que una mujer maltratada requerirá que el sonido del aparato sea discreto).

## La unión hace la fuerza

Otra de las grandes fortalezas de la Fundación TECSOS es que, al unir a dos grandes organizaciones líderes en sus respectivos sectores, tiene más capacidad para dirigirse a *partners* como Alcatel, Nokia o Samsung y pedirles que modifiquen sus dispositivos. Ello le permite hacer realidad proyectos de implementación de software o modificaciones en los dispositivos estándar que difícilmente lograría una organización con menos masa crítica.

La credibilidad de las dos organizaciones impulsoras de TECSOS, la Cruz Roja y la Fundación Vodafone, ha logrado también atraer la atención de otros agentes que están trabajando en proyectos afines, como Qualcomm, la empresa líder mundial de chips de comunicaciones móviles, que lleva a cabo múltiples proyectos sociales en Europa y que propuso a TECSOS desarrollar proyectos conjuntos.

TECSOS se unió a la fundación de Qualcomm para desarrollar una tecnología que hiciera posible un servicio de videollamadas que fuera de fácil manejo para las personas mayores que se sentían muy solas y pedían poder ver a sus interlocutores. Así nació el servicio de videoasistencia, un sistema que inicialmente permitía a las personas mayores que vivían solas en lugares remotos hablar con los voluntarios de la Cruz Roja y que progresivamente fue incorporando novedades, como la posibilidad de realizar juegos interactivos o ejercicios cognitivos que identificaran las necesidades de esas personas y evolucionaran con sus progresos, a la vez que proporcionaban información sobre su evolución.

El éxito de este proyecto, además, contribuyó a generar confianza, hasta el punto que hoy Qualcomm sigue ofreciendo otras propuestas a TECSOS y reserva un espacio conjunto con Vodafone en el Mobile World Congress de Barcelona para explicar los proyectos que desarrollan conjuntamente.

## El futuro

El ritmo acelerado de cambios característico del sector en que opera la Fundación TECSOS la obliga a someterse periódicamente a procesos de reflexión profundos. En la actualidad, TECSOS se halla inmersa en uno de ellos. La sociedad ha cambiado mucho desde que se creó la fundación. Por tanto, le ha llegado el momento de revisar su misión y su visión para abrirse a nuevas opciones. Por mandato del Patronato,<sup>41</sup> los primeros meses de 2015 se han dedicado a analizar el pasado, el presente y el futuro de la fundación, con la idea de poder abrir nuevas líneas de trabajo. “A partir de la combinación entre la tecnología y

<sup>41</sup> El Patronato cuenta con representantes de la Cruz Roja y de Vodafone. Ambas instituciones se alternan la presidencia bianualmente.

un conocimiento profundo de las necesidades sociales, se puede innovar en soluciones a muchos problemas. Pero, para ello, son necesarios más recursos y, sobre todo, nuevas ideas”, observa Santiago Moreno, director general de la Fundación Vodafone.

“La tecnología tiene un riesgo, y es que deslumbra”, observa Julián Andújar, actual gerente de la fundación. “Cada vez que alguien nos propone alguna innovación, es necesario que nos preguntemos si realmente es útil para nuestros usuarios. Y la verdad es que muchas veces tenemos que decir que no, porque el producto carece de valor social.”

La Cruz Roja atiende a unas 306.000 personas mayores en un entorno real; por tanto, es un laboratorio social magnífico para experimentar e innovar. Por ello, muchas empresas solicitan a la fundación que pruebe sus productos. En estos casos, TECSOS tiene que ser muy cautelosa porque probar productos consume muchos recursos y, en algunos casos, puede resultar contraproducente para los usuarios. Pero, a la vez, ahora existe la voluntad de abrir nuevas líneas de trabajo y, por tanto, es probable que se acepten nuevos productos para tener incidencia industrial y poder contrastar las nuevas tecnologías y validar conceptos aptos para las personas mayores.

“La Cruz Roja tiene independencia, credibilidad y fiabilidad, así que somos conscientes de que, si podemos probar productos que sean beneficios, lograremos incidir en la industria y en la Administración pública”, añade Carlos Capataz. Así pues, el reto actual es hallar un equilibrio entre la apertura, la innovación y la influencia en el entorno, por un lado, y la limitación de recursos, por otro.

## El encaje

Antes de crear TECSOS, la Fundación Vodafone ya trabajaba con otras organizaciones sin ánimo de lucro. Cuando la Cruz Roja le propuso unir esfuerzos para utilizar la tecnología al servicio de la resolución de retos sociales, Vodafone vio en la Cruz Roja una serie de características muy valiosas: una apertura hacia la tecnología que en ese momento no era general en las ONG, un conocimiento profundo de los colectivos más desfavorecidos, una fuerte capacidad para implementar los cambios y un tamaño suficiente para tener impacto. Estos cuatro atributos positivos convencieron a Vodafone de que la Cruz Roja sería un aliado magnífico para una aventura a largo plazo como es la Fundación TECSOS.

Según sus protagonistas, una de las claves para que esta colaboración funcionara fue no tener prisa, “ya que las cosas que se hacen a corto plazo y esperando resultados rápidos suelen ser oportunistas y tienen poco impacto”, comenta el director general de la Fundación Vodafone. “Las relaciones estables y a largo plazo aportan confianza, mejoran la capacidad de ver nuevas oportunidades y hacen crecer exponencialmente la capacidad de enriquecer a todos los *stakeholders*.” El hecho de que Qualcomm habilitara un espacio dentro de su stand del World Mobile Congress para sus proyectos con la Fundación TECSOS es, según el director de la Fundación Vodafone, un claro ejemplo de ello.

Ahora bien, la Cruz Roja y Vodafone también admiten que hay momentos en que estas relaciones pueden ser difíciles, sobre todo cuando hay una desigualdad entre los socios. Según su experiencia, las dificultades en las alianzas a menudo son debidas a diferencias de recursos. Es por ello que consideraron imprescindible que su relación fuera entre iguales, para que ninguno de los dos miembros de la relación tuviera miedo a expresarse. “Ahora que la relación ya está establecida, probablemente no pasaría nada si una de las dos organizaciones aportara más recursos. Sin embargo, consideramos que es positivo equiparar las aportaciones, aunque no tengan por qué ser necesariamente monetarias, puesto que el valor agregado diferencial que la Cruz Roja puede aportar, con todos sus voluntarios y usuarios repartidos por todo el territorio español, tiene un valor enorme”, observa el director de la Fundación Vodafone.

En conclusión, podría decirse que la Cruz Roja y Vodafone consideran muy importante que, en una alianza para promover la innovación social, la relación no responda a un modelo de cliente-proveedor, sino que sea como una relación de pareja. Sin embargo, “esto es algo que todavía no se ha aprendido en España”, según el director de la Fundación Vodafone, pese a que “este tipo de relaciones son muy importantes” y sugiere que “la Administración pública debería promoverlas, no legislando para encorsetarlas más sino impulsándolas con políticas de refuerzo positivo”.

## Los beneficios

Los beneficios de la Fundación TECSOS para ambas organizaciones fundadoras, la Cruz Roja y Fundación Vodafone, han sido enormes, según cuentan sus propios protagonistas. Para una empresa tecnológica como Vodafone, no es fácil poder vivir tan de cerca el impacto real que tienen sus aplicativos, y más cuando se trata de colectivos vulnerables. Por ello, la multinacional de telefonía decidió enviar a su Congreso Mundial en Londres a una usuaria de uno de los proyectos de TECSOS, llamado “Enrédate”. Era una persona de Burgos, de 90 años, que fue a explicar a la presidencia y a otros empleados de Vodafone qué significaba para ella tener la posibilidad de relacionarse con otras personas y no sentirse sola gracias al proyecto de TECSOS. Y concluyó su intervención diciendo: “¡Ni se les ocurra quitarme la *tablet* cuando finalice el proyecto!”

“El hecho de poder palpar este impacto es muy interesante y agradecido. Y tiene mucho más valor que otras inversiones o proyectos a corto plazo”, observa Santiago Moreno, director general de la Fundación Vodafone. “Para una empresa, dedicar parte de su equipo a un proyecto social es excepcional y aporta valor añadido a su producto, al tiempo que genera entusiasmo y aprendizaje en los trabajadores. Además, los equipos humanos involucrados adquieren nuevos conocimientos y capacidades, que no podrían adquirir de otro modo. Las competencias mejoran y, como empresa, se aprende a ver el mercado desde un enfoque distinto y a identificar nuevos nichos y oportunidades.”

El objetivo de la Fundación Vodafone no era generar innovaciones que posteriormente pudiera comercializar, sino generar impacto social positivo poniendo sus conocimientos al

servicio de una institución social. “En tanto que somos una empresa inglesa, para nosotros lo problemático sería que esta fundación tuviera beneficios monetarios, porque esto podría ser objeto de una lectura negativa o sospechosa en nuestro mercado. Nuestra empresa tiene reglas muy taxativas que prohíben buscar en las fundaciones de Vodafone un mecanismo de autosostenibilidad”, comenta su director. Es decir, Vodafone no impide que se preste algún servicio de venta puntual, pero no permite vertebrar una estrategia de venta de consultoría para buscar la autofinanciación.

Por ello, TECSOS ha puesto siempre a disposición pública sus innovaciones, como es el caso del estudio sobre la teleasistencia móvil. TECSOS publicó los resultados de su estudio y, a raíz de dicha publicación, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad lanzó un concurso público para el desarrollo de aplicaciones para las víctimas de la violencia de género. Por su parte, la Cruz Roja se presentó al concurso del Ministerio y TECSOS se desvinculó del proyecto. En este caso, tanto la Cruz Roja como la otra entidad que ganó el concurso público utilizaron el documento público de TECSOS como referencia para presentar el proyecto. Es decir, la misión de TECSOS era la innovación, y terminó con la publicación y la evaluación de los resultados de esta. Posteriormente, esta tecnología también ha servido como base para desarrollar servicios públicos como la protección a mujeres que sufren la violencia de género en el País Vasco y en el Reino Unido.

En este sentido, no es sorprendente que la Cruz Roja tenga absolutamente claro que la Fundación Vodafone no utiliza TECSOS como departamento de I+D o como un lugar de prácticas, puesto que lo ha demostrado con sus acciones. Otro buen ejemplo –también dentro del proyecto de teleasistencia móvil– lo dio cuando se impulsó desde TECSOS un protocolo blanco, libre, que pudiera entregarse a cualquier fabricante de software de centrales o de dispositivos móviles de teleasistencia. Vodafone no estaba obligado a hacer algo así, sino que podría haber patentado un protocolo propio, pero no lo hizo. Es más, le entregó el protocolo a AENOR y actualmente esta asociación lo está promoviendo para que se convierta en un protocolo europeo.

Tanto para Vodafone como para la Cruz Roja, lo más importante de este proyecto es su impacto social. Y este es el beneficio principal que han obtenido ambas organizaciones. Por ello, decidieron asegurar la sostenibilidad económica de TECSOS, porque el beneficio de sus proyectos tenía que ser su impacto social. El compromiso de la ONG y de la empresa fue financiar la fundación para que pudiera desarrollar la innovación tecnológica y los prototipos de nuevos productos que aportaran soluciones, realizar una prueba social y tecnológica de cada uno de ellos y, por último trabajar, en la sostenibilidad de cada proyecto.

A partir de este momento, TECSOS deja en manos de otros desarrolladores su implementación y no se propone obtener rédito económico alguno –a modo, por ejemplo, de unos *royalties* sobre la patente de sus productos. Según sus fundadores, aunque ello podría hacerse, iría en contra del modelo de beneficio social que diseñaron –que se encuentra en la línea de la innovación *open source*.

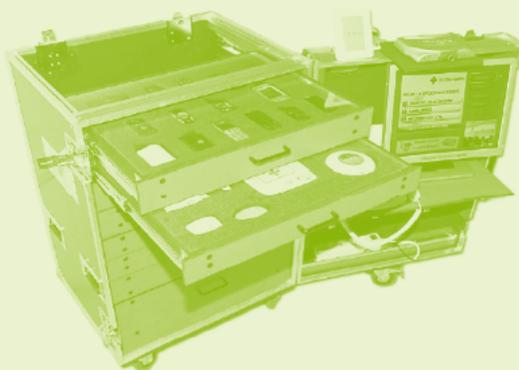
### Los hitos

- Más de 14.000 personas atendidas actualmente como resultado de los proyectos llevados a cabo en el marco de TECSOS.
- 9 proyectos impulsados como servicio.
- 120 participaciones en congresos, seminarios y jornadas.
- 50 presentaciones externas/ínternas a diferentes administraciones.
- 8 reconocimientos externos: IMSERSO (2), Red.es, Cibervoluntarios, eVía, Sociedad Española de Informática de la Salud.
- Menciones en informes y estudios.
- 6 canales y redes sociales: más de 1.000.000 de visitas.

### El demostrador tecnológico

Una de las líneas de trabajo de la Fundación TECSOS es la difusión y la sensibilización acerca de la utilidad y la idoneidad del uso de las nuevas tecnologías como complemento y solución ante determinadas situaciones sociales.

Para facilitar esta línea de actuación, la Fundación TECSOS se ha dotado de un demostrador tecnológico, que contiene diferentes dispositivos de teleasistencia que permiten conocer de cerca estas herramientas, sus usos y soluciones. Asimismo, el demostrador también dispone de un sistema que permite emular un puesto de videoatención estándar, como el que se instala en los domicilios de las personas mayores en el marco del proyecto “3G para todas las generaciones”. Así pues, mediante el demostrador, cualquier persona puede conocer en vivo las posibilidades reales de este proyecto.



El demostrador incorpora un amplio conjunto de dispositivos de muestra:

Teleasistencia móvil. El demostrador incluye quince tipos de terminales móviles que han sido utilizados en distintas fases de varios proyectos (teleasistencia, SIMPA, víctimas de la violencia de género, etc.).

Teleasistencia domiciliaria. Dos de los cajones del demostrador incluyen diez de los aparatos que se utilizan en la teleasistencia domiciliaria, como el detector de gases, humos, monóxido de carbono; el detector de caídas; el vibrador de almohada, etc.

Videoatención. Incluye todos los aparatos necesarios para instalar un sistema de videoatención en el televisor que, mediante teléfonos móviles, conecta a los familiares con la persona que necesita la asistencia.

Teléfonos adaptados. Son todos los teléfonos adaptados especialmente para personas con necesidades especiales.

**Dos nuevos proyectos de TECSOS: M-AvanTIC y PLATAS**

M-AvanTIC y PLATAS se enmarcan dentro de la línea Hogar e Inclusión de Ciudadanos del Plan Avanza que ha impulsado el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, con el fin de facilitar el acceso de las personas con discapacidad y de las personas mayores a la sociedad de la información, como medio idóneo para lograr su integración social y mejorar su calidad de vida.

M-AvanTIC prevé la realización y el pilotaje de aplicaciones que contribuyan a la mejora de la calidad de vida, la participación social, la información y el conocimiento de las personas mayores a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

El proyecto busca fomentar el envejecimiento activo contribuyendo a evitar el aburrimiento y potenciando las habilidades cognitivas de las personas mayores. Incluye juegos de simulación cognitiva orientados a promover el envejecimiento activo y análisis del comportamiento de las personas mayores para mejorar los procesos asistenciales.

Asimismo, M-AvanTIC ayuda a mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de las personas usuarias, y a medir su nivel de dependencia, con la finalidad de perfeccionar los procesos asistenciales y dar mayor seguridad y apoyo al cuidador. El proyecto fue probado con cien usuarios de trece provincias.

PLATAS comprende la realización y el pilotaje de nuevos servicios sociosanitarios, basados en el uso de las nuevas tecnologías e integrados en una plataforma única, con el fin de poder mantener a las personas mayores en su entorno habitual. Su enfoque se basa en la prevención de la dependencia y el envejecimiento saludable, fomentando la participación social de los usuarios y su comportamiento proactivo con respecto al cuidado de la propia salud.

PLATAS es un proyecto que da una visión innovadora del cuidado de la persona mayor y dependiente, utilizando las nuevas tecnologías como instrumento fundamental para su desarrollo.

Incluye servicios tales como informar sobre las actividades de ocio a los mayores y a sus cuidadores, servicios de videocomunicación y el acceso a servicios multimedia mediante la televisión, la prevención de la hipertensión arterial, el fomento de la actividad personal y la prevención de vulnerabilidad mediante el análisis de los cambios en los estilos de vida.

## Caso 8. BBK Bilbao Good Hostel, un albergue para todos

**Lantegi Batuak abre el primer albergue de Bilbao adaptado para personas con discapacidad**

Empresa: BBK

ONG: Lantegi Batuak



Vista exterior del BBK Bilbao Good Hostel

### El proyecto

#### Érase una vez...

Lantegi Batuak es una organización sin ánimo de lucro que ofrece oportunidades laborales a personas con discapacidad, preferentemente intelectual, de Bizkaia, con el fin de lograr su máximo desarrollo e incrementar su calidad de vida. La ONG, que cuenta actualmente con un plantilla de más de 2.500 personas con discapacidad, promueve la empleabilidad posibilitando diferentes itinerarios de inserción sociolaboral mediante distintos procesos, que van desde la orientación y la formación, con programas ocupacionales y especiales de empleo, hasta la intermediación para favorecer la consecución de un empleo normalizado.

En 2014, Lantegi Batuak vendió bienes y servicios por valor de 53 millones de euros a través de sus líneas de negocio en el sector industrial (53%) y en el sector de los servicios (47%). El 85% de sus ventas fueron al sector privado y el 15% restante, al sector público.

Asimismo, recibió 14 millones de euros en subvenciones. Gracias a su volumen de negocio, a su estrategia de diversificación y a la ayuda pública recibida, Lantegi Batuak ha creado 400 puestos de trabajo en los últimos cinco años, y mantiene intacta su voluntad de crecer y seguir ocupando a las personas con discapacidad de Bizkaia que lo necesiten. Por ello, la ONG no deja de innovar y de buscar nuevos sectores hacia los cuales expandir su negocio.

En 2009, en plena crisis económica y con el objetivo de buscar nuevas posibilidades de creación de empleo, Lantegi Batuak se fija en el importante crecimiento del turismo en Bilbao. Viendo la capital vizcaína convertida en un polo de atracción turística y, al mismo tiempo, que las personas con discapacidad no están teniendo oportunidades en ese sector, Lantegi Batuak empieza a investigar las posibilidades de lanzar un proyecto hotelero-turístico de inserción laboral en Bilbao.

Hay varios factores que le atraen. Por un lado, Lantegi Batuak tiene interés en diversificar sus líneas de negocio dentro de la división de servicios. Por otro, el turismo es un sector en auge – con un crecimiento del 3,5% anual desde 2010–, que en la actualidad ya representa el 5% del PIB de Bizkaia. Y no solo eso: se trata de un sector que genera empleos con mucha visibilidad y, lo que es más importante, que puede ofrecer oportunidades de empleo a personas con discapacidad –además de ser una herramienta de formación e inserción también en el sector de la hostelería.

Por tanto, el interés que tiene para Lantegi Batuak es obvio. La pregunta que queda por responder es, pues: ¿Qué tipo de iniciativa innovadora dentro del sector turístico puede crear la ONG? Y la respuesta no tarda en llegar. A raíz de un estudio de mercado, Lantegi Batuak se da cuenta de que Bilbao está saturado de hoteles de 4 o 5 estrellas pero, en cambio, que no tiene albergues privados para cubrir la demanda de turismo en el segmento del *low cost*.

Por otro lado, la ONG detecta que Bilbao no tiene equipamientos hoteleros pensados para el turismo adaptado o accesible. Por tanto, crear un equipamiento adaptado para este público puede suponer una apuesta por un nicho de mercado que no está cubierto. La ONG ve una oportunidad clara: atraer a Bilbao el turismo adaptado. La ciudad de Bilbao había realizado un gran esfuerzo para eliminar las barreras arquitectónicas: el Guggenheim había sido el primer museo de España en obtener un reconocimiento a su accesibilidad y el Museo de Bellas Artes de Bilbao, el primero en ser reconocido por su adaptación a personas con discapacidad, pero ese potencial de la ciudad no se había traducido en la capacidad de atraer a nuevos turistas. Faltaba dar ese paso y Lantegi Batuak quería darlo.

## El proyecto

Paralelamente a estas reflexiones sobre la mejor forma de entrar en el sector de servicios vinculados al turismo, Lantegi Batuak tenía una estrecha relación con la caja de ahorros Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK). Fue entonces cuando la ONG y la BBK empezaron a perfilar, de manera conjunta, la viabilidad de poner en marcha la idea, considerando su experiencia previa de colaboración en otros proyectos.

El proyecto de albergue *low cost* adaptado y gestionado por personas con discapacidad le pareció muy interesante a la BBK. Ahora bien, la entidad financiera también se dio cuenta de que la aventura podía tener un cierto riesgo. Lantegi Batuak no poseía ninguna experiencia en el sector turístico. Por tanto, se trataba de un reto totalmente desconocido para la organización, a pesar de su experiencia en la gestión de otras actividades y de su trayectoria a favor de la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el territorio.

Con el fin de estudiar referentes parecidos y comprobar si el proyecto era viable, Lantegi Batuak y la BBK apostaron por conocer una experiencia pionera similar: el INOUT Hostel.<sup>42</sup> Así, el equipo viajó a Barcelona con la idea de visualizar la posibilidad de éxito de un proyecto emprendido por una organización con una filosofía muy parecida. Y, gracias a ese viaje, Lantegi Batuak empezó a entender cómo enfocar e iniciar el proyecto, junto con la BBK. Una vez convencidos de que el proyecto era factible y que tenía sentido, la BBK y Lantegi Batuak se pusieron a hablar sobre la viabilidad de emplazar el albergue en el edificio que había acogido Iturlan.

Por su parte, la BBK también había llevado a cabo su reflexión sobre la reorientación de los proyectos para personas con discapacidad. Para conocer más sobre otros ejemplos, había visitado diversas experiencias de integración en el mundo laboral de personas con discapacidad y ello, unido a la consolidación de Bilbao y Bizkaia como destino turístico, le hizo pensar que las instalaciones del antiguo taller Iturlan serían ideales, por su ubicación geográfica, para instalar el nuevo proyecto.

### **La BBK: un largo compromiso con la discapacidad**

Históricamente, la trayectoria de la BBK se ha caracterizado por su apoyo a la discapacidad. Cuando todavía no existían servicios para personas con discapacidad intelectual, la BBK asumió el compromiso de crear los primeros recursos para acoger a estas personas. Así, en 1967, nació el primer taller ocupacional de Bizkaia, Iturlan, y, posteriormente, en 1972, el Instituto de Educación Especial Ola, el Internado y el Centro de Diagnóstico, dos hitos en su momento, pues en aquella época las personas con discapacidad intelectual permanecían en sus casas. Gracias a estos equipamientos, pasan a estar escolarizados u ocupados, en función de la edad.

Con el paso del tiempo y el desarrollo de las políticas sociales, tanto en educación como en sanidad, y con la asunción de la integración educativa por parte de la Administración, se plantea la necesidad de transformar y actualizar estos servicios para poder dar respuesta a las necesidades reales del momento. Entonces, se empieza a dialogar con los principales agentes en discapacidad intelectual –Gorabide y Lantegi Batuak, por parte del tejido social, y Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, por parte de la Administración pública, como responsable de las cuestiones relacionadas con la discapacidad.

Fruto de este diálogo y de un largo proceso de reflexión surgen tanto el Centro Integral Ola de Atención a las Personas con Discapacidad (con los servicios de centro de vida adulta, residencia de estancias temporales, centro ocupacional y centro especial de empleo, centro de día, SAIOA –servicio de atención, información, orientación y apoyo a las familias– y el centro de orientación laboral) como el proyecto de ubicación del BBK Bilbao Good Hostel.

<sup>42</sup> Se trata de una iniciativa del Grupo Icaria Iniciativas Sociales, abierto en 2005 como centro especial de trabajo de hostelería y restauración. El INOUT Hostel está situado en las afueras de Barcelona. <<http://www.inouthotel.com/>>.

El hostel se ubicó, pues, en el edificio del que fue primer centro ocupacional de Bizkaia para personas con discapacidad intelectual: los Talleres Iturlan, impulsados por la misma BBK –a la sazón, Caja de Ahorros Vizcaína– y fue una iniciativa absolutamente pionera. En 1967, el año de su creación, no había instituciones que dieran oportunidades laborales a las personas con discapacidad intelectual.

Durante cuarenta años, el centro fue una referencia de primer orden para las personas con discapacidad intelectual. Sin embargo, a principios de siglo xxi, el proyecto emprendió un nuevo rumbo, ya que las plazas ocupacionales habían pasado a ser un servicio social de responsabilidad foral. Por ese motivo, Lantegi Batuak llegó a un acuerdo con la obra social de la BBK para trasladar a las personas que trabajaban en el antiguo taller a un nuevo centro más moderno: el Centro Ola BBK de Atención Integral a la Discapacidad Intelectual, gestionado también por Lantegi Batuak.

Así, en 2007, a partir de un proceso de reconversión escalonada, y en coordinación con las familias de las personas con discapacidad y con Lantegi Batuak, se decidió reubicar a los 91 usuarios de Iturlan en el nuevo espacio Ola. En 2009, pues, el edificio llevaba ya dos años en desuso. En ese sentido, tal vez la mejor salida que se podía dar a los Talleres Iturlan, pioneros en la inserción laboral de personas con discapacidad, era convertirse en el primer albergue donde pudiera trabajar el mismo colectivo de personas –y convertirse así de nuevo en un espacio pionero, en la inserción de personas con discapacidad, en este caso, en el sector turístico.

Una vez acordada la ubicación del albergue, llegó el momento de estudiar la viabilidad económica del proyecto, lastrado inicialmente por la rehabilitación del edificio, puesto que era un edificio industrial que no estaba adaptado ni al nuevo uso previsto, ni a criterios de accesibilidad. La inversión requerida para adaptar el edificio era tan alta que dificultaba mucho la viabilidad del proyecto. Se necesitaban 3 millones de euros.

Afortunadamente, el socio de Lantegi Batuak, que ya estaba comprometido con el proyecto y había decidido ceder el edificio a la ONG por 30 años, facilitó la iniciativa con una fórmula de inversión social para favorecer la viabilidad del proyecto. La BBK había creado BBK Solidarioa, inspirada en los principios de la banca ética. La particularidad del planteamiento radicaba en la dotación de un Fondo de Solidaridad que se nutría, por un lado, de la renuncia de sus depositantes a parte de los intereses bancarios a condición de que ese dinero se destinara a financiar proyectos sociales y, por otro lado, de las dotaciones que hacía la BBK a dicho fondo.

En ese momento, el fondo solidario había acumulado ya un capital importante y la BBK ofreció a Lantegi Batuak la oportunidad de que presentara el proyecto del albergue al Fondo, para ver si este aceptaba concederle parte de sus recursos. La propuesta fue aceptada porque se creyó que era un proyecto interesante para ser financiado y se decidió aportar 1,6 millones al mismo. Dicha cantidad, al minorar la cuantía de la inversión inicial, permitió que el albergue resultara económicamente viable.

### El edificio

El BBK Bilbao Good Hostel dispone de un total de 104 plazas, distribuidas en 16 habitaciones. Las habitaciones tienen un número variable de entre 2 y 10 camas, lo cual le permite adaptarse a las necesidades de los jóvenes, de las familias y de grupos más numerosos.

Los precios de las habitaciones oscilan entre 17,5 y 22,5 euros, incluyendo el desayuno. Se trata, pues, de una oferta de alojamiento de calidad y *low cost*. Asimismo, es el único establecimiento hotelero en toda la ciudad de Bilbao que está totalmente adaptado. Sus modernas instalaciones son completamente accesibles y aptas para las personas con movilidad reducida.

La señalética está diseñada para el acceso y la estancia de personas con movilidad reducida y otro tipo de discapacidades. Para las personas invidentes, además, el hotel cuenta con señalética en altorrelieve y braille en las paredes y en los suelos, y con sistemas de emergencia con señalización luminosa, así como ayudas técnicas.

El hostel está dotado con varios equipamientos (terrazas, sala de actividades múltiples, dos salas de ocio, cafetería y cocina de alberguista) y servicios (parking, lavandería, consigna de maletas, internet y wifi gratuitos).

Las instalaciones son modernas y funcionales, y los espacios son amplios y luminosos. Con el objetivo de adaptarse a una gran diversidad de públicos, el mobiliario de las zonas comunes (salas de ocio, zona de internet, cafetería y terrazas) es versátil y se puede configurar de distintas formas en función de las necesidades de las personas o grupos que visitan el hostel.

### El primer año

En Semana Santa de 2012, tras unas largas obras, se inauguró el BBK Bilbao Good Hostel con una plantilla de doce personas con discapacidad. La mitad de los trabajadores provenían del desempleo y recibieron un *curso de formación* en el sector antes de empezar a trabajar. La otra mitad provenían de entornos industriales y ya se habían insertado previamente en el sector de los servicios, siguiendo un proceso de reorientación.

El primer año fue muy intenso en aprendizajes. El hostel acogió a 8.000 turistas, procedentes de un gran número de países, de modo que la plantilla entró en contacto con personas de culturas y costumbres muy distintas. La dirección observó que el 95% de las reservas provenían de internet y descubrió el poder de plataformas como Booking, HostelWorld, HostelBookers o TripAdvisor. También vio que las experiencias de los usuarios influían enormemente en otros potenciales clientes y constató los límites de la infraestructura del hostel en cuanto a su capacidad.<sup>43</sup>

Asimismo, aprendió mucho sobre el perfil de clientes interesados en este tipo de turismo. A diferencia de lo esperado, el porcentaje de usuarios con problemas de movilidad fue solo de un 20% de promedio. Por ello, el hostel todavía no ha albergado, a día de hoy, a tantas

<sup>43</sup> A pesar de contar con 104 camas, se dieron cuenta de que no era recomendable llegar a la máxima ocupación. Tras acoger a 90 personas con movilidad reducida en un fin de semana en que uno de los tres ascensores se averió el sábado por la tarde, la dirección entendió que, aunque la infraestructura estuviera preparada para acoger a 104 personas, había que ponderar el límite de capacidad en función del perfil de los usuarios.

asociaciones de personas con discapacidad como hubiera soñado y crecer en este segmento sigue siendo uno de sus grandes retos de futuro.

En cambio, descubrieron que los turistas que viajan con bicicleta o con carrito de bebés valoran muy positivamente las instalaciones preparadas para la movilidad reducida del hostel. En general, la amplitud, la adaptabilidad del espacio y su comodidad son algunos de los puntos mejor valorados en las reseñas del hostel. Por otro lado, la limpieza también ha sido un aspecto muy apreciado, hasta el punto de que el hostel ha recibido premios por esta categoría –Premio al Establecimiento Más Limpio en 2012, otorgado por *hostelbookers.com*, y Mención de Honor de *hostelworld.com*.

Los usuarios han valorado muy positivamente la calidad del servicio, hasta el punto de que la cercanía del trato de la plantilla se ha consolidado como uno de los rasgos más característicos del hostel. En las reseñas de *TripAdvisor* y de otras plataformas *online*, los clientes han destacado la amabilidad de las personas que trabajan en el hostel y el trato recibido.

Dicha valoración ha sido muy importante para la ONG y ha demostrado que abrir el sector de los servicios hoteleros para la integración laboral de las personas con discapacidades fue una idea muy acertada por parte de Lantegi. Buena prueba de ello es que el hostel, gestionado al 100% por personas con discapacidad, fue incluido en 2014 en la *Guía Repsol* entre los diez mejores hostales del Estado, circunstancia que ha dado un gran impulso al BBK Bilbao Good Hostel.

Por otro lado, gracias al buen funcionamiento del hostel y a los reconocimientos que recibió por su servicio, la ONG vio que podría convertirse en una plataforma para formar a personas con discapacidad en los sectores del turismo y la hostelería. Realizando prácticas en el hostel, los seleccionados podrían aprender el oficio y posteriormente integrarse en otros equipamientos turísticos. Así, el BBK Bilbao Good Hostel podría convertirse en una academia donde ofrecer formación en hostelería para este colectivo.

### **Un hostel social**

El BBK Bilbao Good Hostel es un moderno hostel urbano, completamente accesible para personas con discapacidad sensorial o movilidad reducida, con una capacidad para unas cien camas. Su razón de ser generar empleo para personas con diversidad funcional en los sectores del turismo y la hostelería, dos sectores en que, hasta el momento, estas personas no tenían prácticamente ninguna presencia laboral. El proyecto ha sido posible gracias a la colaboración entre la BBK, Lantegi Batua y el Fondo de Solidaridad de los depositantes de BBK Solidarioa.

Las características principales del BBK Bilbao Good Hostel son:

- Innovación y emprendimiento “social”. Se trata del primer hostel *low cost* gestionado al 100 % por personas con diversidad funcional y cuya misión social es la empleabilidad de este colectivo.
- Catalizador de nuevas oportunidades para las personas con discapacidad. Ofrece la posibilidad de que este colectivo trabaje en un sector hasta el momento inaccesible para dichas personas.

- Plataforma para la formación y el empleo de personas con discapacidad en un sector con potencial (hostelería y turismo). Permite que personas con discapacidad se formen y puedan optar posteriormente a otros empleos dentro del sector del turismo y la hostelería.
- Fomento del turismo accesible o adaptado. Se trata del primer hostel absolutamente adaptado para este tipo de usuarios.
- Motor de la regeneración de un barrio de Bilbao. Está ubicado en un barrio a las afueras de Bilbao, en una zona que se está dinamizando, gracias en parte al hostel.
- Reconversión a servicios de un espacio industrial de origen social (de la Obra Social de BBK). Ha dado una nueva vida a un edificio que había caído en desuso a raíz del traslado de las personas a otro centro.
- Colaboración entre ONL y empresa, desde el diseño del proyecto hasta su puesta en marcha. El proyecto ha podido ejecutarse en todas sus fases gracias a la alianza entre Lantegi Batuak y la BBK.
- Ejemplo de proyecto de banca ética. Gracias al apoyo económico recibido del fondo de solidaridad BBK Solidarioa.

## El encaje

La alianza entre Lantegi Batuak y la BBK para hacer posible el hostel fue prácticamente natural para la ONG. La entidad bancaria ya había colaborado con Lantegi Batuak en muchos proyectos; por ello, Lantegi Batuak tenía claro que la BBK había de ser el primer socio potencial al cual tenía que presentar el proyecto. La obra social de BBK tiene más de cien años. Un siglo en que ha trabajado para aportar valor y cubrir parte de las necesidades sociales de Bizkaia. Además, la entidad lleva más de cincuenta años apoyando actuaciones y programas dirigidos específicamente al colectivo de las personas con discapacidad.

Entre los proyectos que ha impulsado para personas con discapacidad, se encuentra Iturlan, el primer taller ocupacional para personas con discapacidad de Bizkaia, que la entidad abrió en 1967 –en el mismo espacio que hoy ocupa el hostel. Cinco años más tarde, la BBK inició, en las afueras de Bilbao, el proyecto Ola, que consistía en un centro de educación especial para personas con discapacidad y que significó una mejora enorme para este colectivo, que hasta entonces no tenía ningún centro educativo adaptado a sus necesidades, de modo que pasaba su infancia y juventud en casa.

Años más tarde, a raíz de todos los aprendizajes acumulados y tras haber llevado a cabo ambiciosos programas de integración de las personas con discapacidad en la sociedad, la BBK se plantea la necesidad de seguir evolucionando en los equipamientos para este colectivo. La esperanza de vida de las personas con discapacidad ha aumentado y un porcentaje de ellas están envejeciendo, por lo que necesitan otros tipos de asistencia. Las familias de los discapacitados, por su parte, también van haciéndose mayores y constatan que cada vez es más importante dar a sus hijos posibilidades de integración laboral y de autosuficiencia.

Lantegi Batuak responde precisamente a esta nueva necesidad de empleabilidad por parte de los colectivos con discapacidad, como consecuencia de los cambios demográficos y del perfil de los mismos. En este sentido, la obra social de la BBK, en tanto que entidad comprometida desde hace cincuenta años con la discapacidad, es un aliado natural para una ONG como Lantegi Batuak, que se dedica a generar empleo para este colectivo de personas.

Por todo ello, cuando Lantegi Batuak se plantea abrir mercado en el sector del turismo mediante la creación de un hostel y se da cuenta de que necesita a un socio, el primer aliado en que piensa es la BBK. Y no se equivoca. La obra social de la entidad bancaria le da la solución que le permite desbloquear un proyecto muy interesante pero inviable económicamente para Lantegi Batuak.

Gracias al Fondo de Solidaridad de la BBK, la inversión de 3 millones de euros se puede reducir a la mitad. La obra social de la entidad bancaria otorga una subvención a fondo perdido de 1,6 millones de euros y Lantegi Batuak logra asumir el importe restante mediante préstamos. De esta forma, el hostel resulta viable económicamente. Tanto la BBK como Lantegi Batuak se sienten muy orgullosos de haber hecho posible el proyecto gracias a este fondo, “porque es dinero que proviene también de clientes con una inquietud social. Es decir, el hostel es absolutamente vizcaíno, porque proviene de fondos de personas de la provincia y de la propia BBK”, observa Txema Franco, director general de Lantegi Batuak

La solidaridad de los clientes de la BBK, que hacen viable la obra, también se extiende a otras personas. Así, una de las integrantes del Comité de Ética de BBK Solidarioa, una conocida decoradora de Bizkaia, se ofrece a realizar la decoración interior sin cobrar.

## Los beneficios

La larga trayectoria de colaboración entre Lantegi Batuak y la BBK hace que los proyectos que emprenden juntos sean fáciles y beneficiosos para ambas organizaciones. La BBK, por su parte, valora enormemente lo sencillo y agradable que es trabajar con Lantegi Batuak. BBK lleva años realizando colaboraciones con diferentes entidades sociales y culturales porque contar con los agentes expertos en cada ámbito genera un mayor impacto entre los colectivos de beneficiarios.

Lantegi Batuak es la entidad experta en inserción laboral de personas con discapacidad en Bizkaia. Por ello, la BBK considera que “desarrollar con Lantegi Batuak proyectos en colaboración en el ámbito de la discapacidad intelectual es garantía de que el proyecto va a estar bien gestionado”, comenta Leire Aragón, directora de la Obra Social de la BBK.

La BBK cree firmemente en los proyectos de colaboración porque entiende que el *know how* de las entidades sociales y su experiencia producen un efecto multiplicador del impacto social positivo de los proyectos. “Gracias a la colaboración, los beneficios que generamos son mucho mayores que los que la BBK podría conseguir en solitario”.

Por su parte Lantegi Batuak, que también colabora con otras organizaciones, señala dos aspectos diferenciales y muy positivos de su alianza con la BBK para la creación del hostel. En primer lugar, la ONG valora enormemente que el proyecto se haya podido elaborar de forma conjunta. Es decir, la BBK no fue una evaluadora externa del proyecto, sino que se implicó en el proceso de toma de decisiones desde dentro, hasta el punto de que buscó la solución para hacerlo viable.

En ese sentido, todos los beneficios generados con el hostel –el empleo de doce personas discapacitadas, la formación de otros trabajadores y la posibilidad de que personas en sillas de ruedas o invidentes puedan visitar Bilbao a un precio asequible– han sido posibles gracias al apoyo de la BBK.

Por otro lado, Lantegi Batuak valora positivamente el hecho de que la BBK sea una entidad financiera, por los análisis pormenorizados que ha llevado a cabo sobre la rentabilidad y la viabilidad económica del proyecto, y también de la capacidad de la ONG para llevarlo a cabo. Los resultados positivos del análisis dieron como resultado la cesión del edificio durante treinta años y la aportación de 1,6 millones del Fondo de Solidaridad. Además, dieron a Lantegi Batuak la tranquilidad de que estaba realizando una inversión que sería viable para la entidad –y cuyo riesgo era asumible.

# IV. Promover cambios locales o globales

-----

## **Caso 9. GRI. Promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas**

GRI

## **Caso 10. Zaragoza, ciudad ahorradora de agua**

ECODES

## **Caso 11. Juntos por el empleo de los más vulnerables**

Fundación Accenture + Fundación SERES + Fundación Compromiso y Transparencia

-----

## Caso 9. GRI. Promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas

### La GRI, un organismo *multistakeholder* mundial, promueve los informes de sostenibilidad y la transparencia en las empresas

Organismos involucrados: La GRI está integrada por unas 600 organizaciones de 60 países en total, que conforman organizaciones *stakeholders* (OS). Dentro de ellos hay empresas, gobiernos, ONG, consultoras, empresas de contabilidad, asociaciones empresariales, agencias de calificación, universidades e institutos de investigación. Además, la organización tiene una red de organizaciones educativas en más de 30 países, y miles de empresas y organismos que reportan siguiendo las guías de la GRI.

### El proyecto

#### Érase una vez...

La historia de la GRI empieza en Boston en 1997, en el marco de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), la mayor coalición de grupos ambientalistas e inversores institucionales de los Estados Unidos, y del Tellus Institute, un prestigioso instituto de investigación en materia ambiental y de sostenibilidad. Se trata de dos ONG americanas que ya han realizado diseños previos de protocolos sobre cómo reportar los impactos ambientales. Los cofundadores y máximos responsables del nacimiento de la GRI son el Dr. Robert Massie, ex director de la CERES, y el Dr. Allen White, del Tellus Institute.

La CERES creó en 1997 un departamento denominado Global Reporting Initiative (GRI), con el fin de diseñar un protocolo de rendición de cuentas para poder comprobar que las empresas estaban aplicando los Principios de Responsabilidad Ambiental de la CERES. Su objetivo era la transparencia y la *accountability* hacia los inversores.

En 1998, cuando la GRI todavía era un departamento de la CERES, decidieron dar un enfoque *multistakeholder* a la iniciativa mediante la creación de un Comité de Dirección en que estaban representados varios grupos de interés. El mandato del Comité era trabajar sobre algo más que solo el medio ambiente. A partir de este mandato, la GRI incluyó los temas sociales, económicos y de gobernanza en su propuesta de *reporting*. Por tanto, ya en ese momento la GRI se convirtió en un esquema o protocolo sobre cómo reportar la sostenibilidad y la RSE.

La primera versión de la Guía de *reporting* de la GRI apareció en el año 2000. Y, tan solo un año después, el Comité de Dirección recomendó que la GRI se separara de la CERES y se institucionalizara como organización independiente. En 2001, se publica la G2, la segunda generación de la Guía de la GRI y se decide presentarla en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo. En ese marco, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) invita a los países miembros a acoger la GRI. Holanda hace suya la invitación y, de este modo, la GRI se traslada de los Estados Unidos a Europa.

En 2002, la GRI pasa a ser formalmente un centro colaborador del PNUMA, siendo secretario general Kofi Annan, y se reubica en Ámsterdam como organización independiente sin ánimo de lucro. Entonces, Ernst Ligteringen es nombrado director general de la organización.

La voluntad de la GRI es crear un lenguaje común sobre cómo una empresa debería comunicar sus impactos sociales y ambientales –de modo similar a como ya se está reportando la información financiera. La idea surge de la constatación de que hay una crisis de transparencia en la relación entre las empresas y los ciudadanos; que los gobiernos son excesivamente lentos en responder y en hacer algo al respecto, y que nadie está consiguiendo movilizar las empresas para resolver esa situación. En definitiva, la GRI se propone reducir esta brecha de desconfianza entre las empresas y la sociedad, entendiendo que tiene que ser la sociedad quien tome la iniciativa.

La organización sabe que, para conseguir acercar las empresas a la ciudadanía y para restituir la confianza perdida, necesita proponer unos mecanismos de diálogo. Es necesario entablar un diálogo entre las empresas, los expertos en contabilidad y reporte, los representantes de los trabajadores y de la sociedad civil, y las ONG, todos juntos. Por ese motivo, ya desde el inicio se entiende que es fundamental que la organización adopte un enfoque *multistakeholder*. Dicho de otro modo, solo puede llevar a cabo su misión mediante un trabajo *multistakeholder* y de motivación a las empresas –evitando, pues, hacer *lobbying* o presión gubernamental.

En 2006, la GRI lanza la tercera generación de su Guía, la G3. Más de tres mil expertos del mundo de la empresa, contables, miembros de la sociedad civil y de los sindicatos participan en su desarrollo. Se trata de un gran salto cualitativo y formal, con una apuesta claramente participativa y *multistakeholder*. Además, la GRI establece alianzas estratégicas globales con organismos como el Global Compact de las Naciones Unidas, la OCDE y el PNUMA, y va abriendo oficinas regionales en distintas geografías.

Más adelante, la GRI suscribirá dos alianzas globales con el Carbon Disclosure Project (CDP) y con la International Organization for Standardization (ISO) para crear sinergias con sus respectivos protocolos de *reporting* –CDP e ISO 26000, respectivamente. El objetivo es ayudar a los usuarios de la GRI a ver las conexiones con los otros protocolos, mediante la elaboración de documentos donde se explican los paralelismos y las conexiones entre ellos.

Posteriormente, la GRI desarrollará guías sectoriales para algunas industrias, con indicadores específicos en función de la naturaleza de su actividad. Asimismo, inicia su

actividad educativa y de investigación, en colaboración con instituciones académicas y otras organizaciones globales, además de ofrecer servicios de *coaching*, formación, acompañamiento para pymes y certificación de guías.

En los últimos años, su alcance e impacto global ha ido creciendo y multiplicándose, y los directivos de la GRI esperan que esta misma tendencia siga en los próximos. En mayo de 2013, la Conferencia Mundial de la GRI convocó a 1.500 delegados de 69 países y, en el marco de este acto, se hizo pública la última versión de la Guía, la G4. En el proceso de elaboración de la misma, se batió un nuevo récord de participación *multistakeholder*. En ese caso, más de 5.000 individuos y organizaciones ofrecieron *feedback* acerca de la nueva Guía de la GRI. Además, todos los documentos pueden consultarse públicamente *online*.

### **Multistakeholder y *global, avant la lettre***

Los fundadores de la GRI parten de una consciencia clara de que algo no funciona bien en el mundo empresarial, que cada vez está más distanciado de los intereses de la sociedad. Ahora bien, también se dan cuenta de que no hay organizaciones que estén consiguiendo, por separado, cambiar dicha realidad y promover la transparencia en las empresas. Los reguladores no ejercen suficiente presión y los inversores, por sí solos, tienen pocas probabilidades de conseguirlo, por no hablar de las ONG o de la sociedad civil.

Ante esta situación, Massie y White piensan que, si logran juntar a todos los grupos interesados en promover la transparencia de las empresas, probablemente sí conseguirán que el sector empresarial cambie y se llegue a una situación mejor. Sienten que juntos pueden lograr cambiar el *statu quo* y promover una mayor transparencia. Por ese motivo, aunque sea un reto difícil, la GRI decide juntar a todos los agentes.

Es importante poner esta decisión en perspectiva. “Hoy en día, se habla de organismos *multistakeholder* con cierta facilidad pero, en el momento en que la GRI empezaba su singladura, las empresas no se sentaban a hablar en plano de igualdad con nadie, excepto con los gobiernos –y solo si estaban obligadas a ello”, recuerda Nelmara Arbex, actual asesora jefe de Innovación y Reporting de la GRI, que hasta 2013 lideró el desarrollo de las directrices de la Guía G4 y otros programas globales. “En la actualidad, ya se acepta que el tercer sector es un interlocutor respetable y que hay que rendir cuentas sobre la sostenibilidad, al igual que se rinden en materia económica, pero en aquel momento todavía no se hacía”, apunta Arbex. Ahora bien, también reconoce que aún resulta difícil implicar a los sindicatos y que, a pesar de que los derechos de los trabajadores son un tema prioritario en la agenda de la transparencia y la sostenibilidad, todavía existe la percepción de que los sindicatos no aprovechan bien el espacio de diálogo para alinearlos con sus propios retos.

Por tanto, la GRI fue pionera en el enfoque *multistakeholder*, y también lo fue en otro aspecto: su globalización. Había otro factor crítico para lograr el objetivo de mejorar la transparencia en el sector empresarial. Tenía que conseguir proponer una metodología de trabajo que

fuera aceptada a escala global. El mayor impacto ocasionado en el mundo por el sector empresarial era y es debido a las grandes empresas multinacionales que operan en todo el planeta, y las cuestiones sobre las cuales trata la GRI son cuestiones internacionales. Dicho de otro modo, puesto que la sostenibilidad es una cuestión internacional, la GRI también tenía que serlo.

En este sentido, para el equipo directivo de la GRI siempre fue importante crear unos procesos que pudieran aplicarse en las distintas regiones y ser válidos para los distintos gobiernos –todo ello, sin tener detrás a organismos gubernamentales que promovieran la organización.

## **El momentum**

El hecho de que, a pesar de las dificultades, todo fuera posible no puede desligarse de su contexto histórico. Para la GRI, fue muy importante aparecer en un momento en que la discusión sobre la sostenibilidad y la RSE estaba de moda a escala internacional. Es más, sus directivos creen que “la GRI no estaría donde está hoy sin ese contexto global en que las empresas ya habían entendido que tenían que reportar más y ser más transparentes sobre su impacto”, admite Bastian Buck, director de Reporting Standards de la GRI.

La GRI surge en un momento en que el tema de la sostenibilidad va ganando mayor importancia en la agenda de muchas organizaciones. La sociedad cada vez la exige más. Las empresas empiezan a pensar que, con el fin de mantener su reputación, deben hacer algo para demostrar que han entendido el mensaje. Los gobiernos comienzan a preocuparse por las cuestiones medioambientales y por la incidencia de las empresas en la situación ambiental. Es decir, en cierto modo, todos los agentes se van movilizandoy, tal vez sin ser conscientes de ello, van creando el movimiento, el cambio.

Por otro lado, en ese momento, existen pocos foros o espacios donde discutir de estas cuestiones. Tampoco hay forma de medir los impactos de las empresas sobre el medio ambiente y la sociedad. Es decir, hay un gran número de agentes a escala mundial que quieren promover la transparencia y la sostenibilidad. Sin embargo, les faltan espacios desde donde poder discutir y unir sus distintas fuerzas y perspectivas. No es de extrañar, pues, que la propuesta global de la GRI resulte tan atractiva y se convierta en algo tan central en el debate mundial sobre la sostenibilidad y la RSE. El momento en que aparece hay una cierta demanda y necesidad y poca oferta de modelos *multistakeholder* y globales.

Por último, otro factor que facilita el éxito de la iniciativa es la globalización del perfil de las personas que se involucran en el movimiento. “Hoy en día, existe un nivel de educación muy similar en estos temas. Es decir, hay estándares muy parecidos en todo el mundo universitario y profesional”, observa Buck. Por tanto, las diferencias culturales no son un gran problema, puesto que, aunque los equipos de trabajo incorporen a personas de todo el mundo, su visión sobre el tema es muy similar. En otras palabras, al haber una globalización

previa del lenguaje, el trabajo en equipo resulta muy fácil. “Si hubiéramos tenido que resolver problemas de diferencias culturales, no habría sido posible evolucionar tan rápido. En cambio, en nuestro caso, las personas involucradas ya sabían cómo operar en un contexto internacional”, apunta Buck.

### Las cifras

- Más de 7.500 empresas y organizaciones de más de 90 países están dadas de alta en la GRI.
- La GRI publica unas 25.000 memorias de sostenibilidad en su web.
- Prácticamente 19.000 de ellas se han elaborado siguiendo los criterios de la GRI y contienen un índice de contenido GRI.
- 27 países y regiones hacen referencia a la GRI en sus políticas de reporting.

## La transparencia y la legitimidad

El hecho de que el contexto facilitara su aparición y su consolidación es relevante para entender la evolución del GRI. Ahora bien, también es muy importante entender qué mecanismos de transparencia y de legitimidad ha creado la organización, pues este es el otro pilar de su éxito. Para este tipo de instituciones, la credibilidad, la legitimidad y la transparencia son activos muy principales. Las organizaciones *multistakeholder* y globales –y más si su objetivo es promover la transparencia– tienen que garantizar mecanismos que les permitan liderar con el ejemplo. Y esta ha sido una constante para la GRI.

“La GRI es un organismo bastante democrático. Tiene unos sistemas de control muy potentes y siempre ha establecido una división clara entre los cuerpos de gobierno y gestión”, señala Bastian Buck, director de Reporting Standards. Por un lado, el Consejo de los Grupos de Interés (*Stakeholder Council*) representa los distintos tipos de organizaciones y también las distintas regiones. Por otro lado, el Comité de Expertos (Technical Advisory Board) se dedica a comprobar la calidad de los protocolos y procesos; además, hay grupos de trabajo específicos por cada tema. Y, por encima de ambos, liderando el gobierno de la institución, está la Junta Directiva (*Board of Directors*), que también tiene una composición *multistakeholder* y global.

“Todo ello da credibilidad a lo que hacemos”, sostiene Buck. “A diferencia de otras organizaciones, tenemos una metodología muy estructurada que es pública y, además, unos procesos de revisión pública.” Para asegurar sus pilares (credibilidad, transparencia y legitimidad), todos los protocolos que crean en esta línea se implementan de forma muy exigente.

La posibilidad de que el público comente su opinión sobre cada guía es muy importante para la GRI. “Damos noventa días para que las personas puedan proporcionar *feedback*

de la guía y tenemos mucho éxito de participación. Hay miles de personas que aportan sus comentarios. Este es un componente muy importante porque nos da credibilidad. Cuando alguna empresa, tiempo después, se queja de algún indicador o dice que no lo quiere implementar, tenemos la legitimidad de poderle decir que ya le dimos la oportunidad de comentar aquello que no le parecía adecuado en su momento. Es decir, el hecho de hacer una consulta pública nos da argumentos”, comenta Buck. “Estamos abiertos a escuchar las opiniones de todos. Y, aunque no todas pueden incorporarse como cambios, porque el cuerpo de gobierno tiene que evaluarlas, damos a todos la oportunidad de participar. Y eso nos da legitimidad.”

Otro tema clave es la independencia de los expertos. En ese sentido, también apuestan por la transparencia. “Tenemos un proceso que nos permite elegir a aquellos expertos que tienen una experiencia probada; además, comunicamos públicamente quiénes son los expertos y cuáles son las recomendaciones que nos hacen”, añade Buck. “Todas las reuniones de expertos están grabadas y son públicas. De esta forma, podemos garantizar la transparencia y la independencia de los órganos –puesto que, si alguien no fuera independiente, automáticamente podría ser denunciado por cualquier organismo o individuo de la sociedad que lo escuchara.”

La GRI ha decidido hacer todo el proceso público y transparente también porque, de esta forma, si hay alguien que persigue un interés propio, será más difícil que consiga influir a los demás miembros. Por otro lado, la independencia también la logran rechazando cualquier tipo de financiación que esté ligada con el producto. “Nunca vinculamos cómo será nuestro producto con la financiación que recibimos. Así evitamos que el patrocinador pueda influir en el diseño del mismo.”

## Los órganos del GRI

Además de la Junta Directiva, la GRI tiene otros grupos de trabajo y de gestión encargados de garantizar que la organización represente los intereses de los múltiples *stakeholders*:

**Programa de Organizaciones Stakeholders (*organizational stakeholders* u OS).** El programa de OS implica a más de 600 organizaciones de 60 países, comprometidas con el avance del *reporting* de sostenibilidad. Los OS son una parte fundamental de la GRI pues, gracias a sus fondos, esta puede seguir avanzando en su misión. Asimismo, los OS son el centro de la actividad en red de la GRI, contribuyen a la organización con su *expertise* y desempeñan un papel importante en el gobierno de la organización ya que escogen al Consejo de Grupos de Interés (SC). El programa de OS es el centro de la red *multistakeholder* global de la GRI. Incluye empresas, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, como universidades, sindicatos, agencias públicas e intergubernamentales, etc. Además, los OS amplían la participación y la transparencia de la GRI, respaldan su legitimidad y demuestran un compromiso

común para el cambio. Cualquier organización puede entrar a formar parte de la red y beneficiarse de los contactos, los aprendizajes, los descuentos en los servicios que ofrece y la posibilidad de votar al SC.

**Consejo de Grupos de Interés (Stakeholder Council o SC).** Es el órgano consultivo *multistakeholder* de la GRI. Su misión es debatir sobre los temas estratégicos y las políticas de la organización para asesorar a la Junta Directiva. Asimismo, también puede hacer propuestas de forma proactiva y solicitar información a la Junta de manera unilateral. El SC se reúne una vez al año y sus miembros representan la diversidad de *stakeholders* y geografías presentes en el OS. Es decir, puede ser considerado el órgano representativo de la red GRI, pues ofrece inputs objetivos que representan la opinión de toda la red *multistakeholder*.

**Comité de Asesores Técnicos (Technical Advisory Committee o TAC).** Es un comité de expertos que proporciona a la Junta Directiva y al Secretariado consejos técnicos. Su rol consiste en asegurar la legitimidad, la transparencia y la idoneidad de todos los procesos, del desarrollo del protocolo de *reporting* de la GRI y de las guías sectoriales.

**Grupos de trabajo.** Los grupos de trabajo son temporales y están integrados por expertos responsables de desarrollar nuevos contenidos para la guía GRI o bien de revisar los contenidos existentes, como los indicadores o los protocolos de medición. Los grupos tienen siempre una representatividad geográfica y de los distintos perfiles de *stakeholders* –incluyen empresas, ONG, sindicatos, instituciones de mediación e inversores. El Secretariado es el responsable de formar los grupos de trabajo bajo la dirección de la Junta Directiva. Entre los criterios de selección, se incluyen la experiencia, la diversidad y la disponibilidad, y se promueve también la participación de los miembros del SC y del TAC. La participación es individual y no organizacional. Las decisiones de los grupos de trabajo se toman por consenso. Cuando no se alcanza la unanimidad, el TAC toma en consideración la opinión de las minorías. Los acuerdos adoptados se comunican a la Junta Directiva y al SC.

**Grupo Consultivo Gubernamental.** Se trata de un grupo que no forma parte de la estructura de gobierno del GRI. Es un grupo de consejeros de alto nivel –sus representantes provienen de ministerios de Asuntos Exteriores, de Economía, de Medio Ambiente, de Trabajo, etc.– cuya misión es dar *feedback* gubernamental de manera informal. Es decir, no tienen ningún rol constitucional y, por tanto, no atentan contra la independencia de la GRI. En cambio, permiten a la organización conocer las perspectivas de los gobiernos sobre el *reporting* de sostenibilidad y RSE –y, a su vez, los gobiernos pueden tener un conocimiento más profundo de la organización. Por otro lado, el grupo también sirve de plataforma para intercambiar experiencias e ideas entre los miembros. Es también importante saber que sus consejos y sugerencias se hacen públicos, en línea con las políticas de transparencia de la GRI.

### La estructura de gobierno de la GRI

La GRI es una organización internacional sin finalidad de lucro cuya estructura de gobierno se divide en:

- Junta Directiva (Board of Directors). Es el máximo órgano de gobierno.
- Comité de Asesores Técnicos (Technical Advisory Committee o TAC). Proporciona consejos técnicos sobre reporting a la Junta Directiva.
- Consejo de Grupos de Interés (Stakeholder Council o SC). Es una estructura de consejeros *multistakeholder* estratégicos que aconseja a la Junta Directiva.
- Organizaciones stakeholders (Organizational Stakeholders o OS). Son más de 600 organizaciones de 60 países que dan apoyo a la GRI en el cumplimiento de su misión, que escogen al SC y contribuyen económicamente al presupuesto de la GRI.
- Secretariado (responsable ejecutivo) y Puntos Focales. Implementan los planes de trabajo aprobados por la Junta Directiva. La sede del Secretariado está en Ámsterdam, y los puntos focales tienen representantes directos en ocho países.

La GRI trabaja con una estructura en red global que está abierta a todos los individuos y organizaciones interesados en el reporting de sostenibilidad. Su red colaborativa incluye empresas, gobiernos, ONG, consultoras, empresas de contabilidad, asociaciones empresariales, agencias de calificación, universidades e institutos de investigación. Toda la red contribuye al desarrollo constante del protocolo de reporting de la GRI.

## Los aprendizajes

La primera lección que la GRI ha dado al mundo es haber demostrado que es posible que un grupo de personas se propongan crear un protocolo y logren que este sea respetado en todo el mundo –sin ningún gobierno o ente diplomático fuerte que lo respalde. Este ejemplo es muy importante para todas aquellas organizaciones o grupos que se planteen llevar a cabo algo parecido. La GRI ha demostrado que ello es posible, “y es una de las cosas que más fascina a quienes han participado en su desarrollo”, comenta Nelmara Arbex, asesora jefe de Innovación y Reporting de la GRI.

La segunda lección también es muy útil para todo aquel que se proponga un proceso *multistakeholder*. En este caso, tiene que ver con la fuerza del diálogo. Según Arbex, “una vez sentadas en la misma mesa, incluso las personas que piensan de forma más discrepante pueden dialogar”. Hay ejemplos sorprendentes de ello. “Ambientalistas y plantadores de semillas genéticamente manipuladas, líderes de negocios y sindicalistas pueden sentarse y debatir una agenda común. Son capaces de tener una conversación y buscar un espacio para entenderse, para definir cómo medir los impactos relacionados con puntos que son críticos para la sociedad.” El hecho de que la GRI haya logrado posibilitar este tipo de diálogo entre grupos con intereses opuestos demuestra que, en muchas ocasiones, el entendimiento es solo cuestión de ofrecer un espacio para el diálogo.

Estas son dos lecciones importantes que la GRI da al mundo. Pero, a lo largo de este camino, la GRI también ha aprendido muchas lecciones para su funcionamiento interno, de organización. Por un lado, ha aprendido que, en proyectos tan globales como la GRI, y con

agentes de naturalezas tan distintas, es crítico que todos los procesos estén absolutamente formalizados. Es decir, todo proceso necesita reglas y mandatos muy claros y expectativas bien definidas porque, si no, es imposible colaborar. “Tratamos con personas que tienen agendas muy complicadas. Si no especificamos claramente qué es lo que esperamos de ellas y no demostramos nuestra profesionalidad en la metodología de trabajo, es imposible conseguir mantenerlas como aliadas a lo largo del tiempo”, comenta Bastian Buck, director de Reporting Standards.

Por tanto, la formalización y la previsión son claves para involucrar a los expertos de alto nivel. Pero la GRI también tiene la voluntad de implicar a toda la sociedad civil y, en este sentido, ha tenido que aprender a hacerla partícipe. “Tenemos que saber dar a la sociedad civil la sensación de que puede colaborar y demostrárselo; por ello, es crítico que toda decisión y todo proceso se hagan con mucha anticipación, para que tengan ese margen de tiempo para colaborar”, comenta Buck. Puesto que la movilización de la sociedad civil implica mover a miles de personas, es importante que los plazos de tiempo sean suficientemente amplios para que dicha implicación sea posible. “Es difícil conseguir armar proyectos y procesos que involucren a tantas personas, de tantas nacionalidades. Por ello, es clave saber gestionar bien los tiempos.”

Para conseguir llevar adelante este ambicioso proyecto *multistakeholder* y global, una de las mayores dificultades que afronta la GRI es conseguir fondos suficientes. Por ello, la organización está rediseñando de nuevo su estrategia de captación de fondos. En la actualidad, los fondos provienen de cuatro fuentes: subvenciones de los gobiernos y de fundaciones; patrocinios de empresas para proyectos y eventos; venta de servicios y cursos, y el apoyo de la importante red de organizaciones *stakeholders*. Aunque la estructura de fondos está muy equilibrada comparativamente con otras organizaciones, la organización necesita seguir captando fondos para poder sostener el ritmo de crecimiento que está experimentando.

De cara al futuro, la GRI aspira ser diez veces mayor de lo que es hoy y llegar a cubrir un 60-70% del *reporting* de sostenibilidad de las multinacionales del mundo. Aunque la organización no cree que las memorias de RSE y sostenibilidad lleguen a ser obligatorias a escala mundial, sí cree que el número de países en que las grandes empresas están obligadas a reportar seguirá creciendo. Y también confía en que el número de empresas que publican informes de sostenibilidad seguirá aumentando y, en ambos casos, la GRI será el modelo de referencia.

Para prepararse para este futuro, teniendo en cuenta las tendencias de la agenda de la sostenibilidad y el desarrollo de las memorias en la era digital, la GRI está promoviendo un diálogo global sobre estos temas, el *Reporting 2025*. Líderes de todo el mundo participarán en este diálogo, para demostrar que la transparencia será el tema de la próxima década.

## Caso 10. Zaragoza, ciudad ahorradora de agua

**ECODES impulsa un movimiento social, con entidades públicas y privadas, para hacer frente al problema del agua**

Entidad promotora: ECODES

Principales entidades involucradas: Ayuntamiento de Zaragoza, Programa LIFE de la UE, Agenda 21, Acuaebro, IberCaja, ExpoZaragoza, Instituto Aragonés del Agua, Gobierno de Aragón y Fundación Avina

### El proyecto

#### *Érase una vez...*

La Fundación Ecología y Desarrollo - ECODES, nacida hace más de veinte años en Zaragoza, trabaja para conseguir el bienestar de todas las personas respetando los límites del planeta. Para ello, busca la complicidad de la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y las administraciones públicas, con el fin de acelerar la transición hacia una economía verde, inclusiva y responsable. El caso que se presenta aquí, “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua”, es un ejemplo claro de este enfoque de trabajo colaborativo.

ECODES parte de una conciencia profunda sobre la emergencia planetaria y de la convicción sobre la importancia y la necesidad de que haya una acción coordinada entre los tres actores claves para lograr el cambio ambiental: las empresas, las ONG y las administraciones públicas (AP). Bajo esas dos premisas, la ONG diseñó en 1997 el proyecto “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua”, que presentó a una convocatoria del Programa LIFE de la Unión Europea. Gracias a los fondos obtenidos por la línea de subvención europea, el proyecto empezó a caminar. El principal objetivo del proyecto era promover el uso eficiente del agua en la ciudad. En un país como España, en que llueve poco y hay recurrentes sequías y una distribución desigual del agua, ECODES entendía que había que actuar urgentemente para revertir esta situación.

En ese momento, el enfoque generalizado para resolver el problema del agua era realizar grandes obras públicas para llevar agua ahí donde escaseaba. Es decir, era un enfoque basado en la oferta. En cambio, ECODES proponía fijarse en la demanda. Y de ahí nace su proyecto. Investigando desde un punto de vista más sistémico, se dio cuenta de que la ausencia de una cultura de la eficiencia arrancaba de un círculo vicioso que se veía reforzado por varios elementos, entre ellos el precio del agua. El hecho de que el agua tuviera un precio

tan bajo hacía que el consumidor no tuviera incentivos para su ahorro. Por otro lado, la tecnología tampoco estaba pensada para fomentar el ahorro del agua –desde el nivel micro del inodoro hasta el nivel macro de las redes de distribución de agua, ninguna tecnología estaba diseñada para promover la eficiencia.

Frente a este esquema de factores interdependientes que ocasionaban un nivel de consumo innecesario, el proyecto “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” se planteó cambiar aquel círculo vicioso por un círculo virtuoso, en que la interdependencia recíproca de los factores actuara en otra dirección. En definitiva, se quería demostrar que era posible resolver el problema de la escasez de agua adoptando un enfoque más barato, más ecológico y sin enfrentamientos sociales: sencillamente, aumentando la eficiencia del consumo de agua gracias a un trabajo colaborativo.

### Tres objetivos claros

El proyecto “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” tuvo tres objetivos claros a lo largo de su desarrollo:

- Ahorrar 1.000 millones de litros de agua en un año.
- Crear 50 buenas prácticas en tipologías básicas de consumo (hospitales, industria, mercados, bares...).
- Lograr 100.000 compromisos públicos a favor del ahorro de agua.

## La primera fase: pequeños pasos, grandes soluciones (1997-2000)

La primera fase del proyecto se centró especialmente en la ciudadanía. El objetivo inicial del proyecto, que fue apoyado por el Programa LIFE de la UE, era ahorrar mil millones de litros de uso doméstico en el plazo de un año en Zaragoza. Un reto local con un objetivo muy claro. Por tanto, había que activar a los distintos actores que participaban en la interdependencia recíproca para desactivar el círculo vicioso del consumo excesivo.

El enfoque sistémico de gestión de la demanda, el principio de responsabilidad compartida y el reto colectivo que movilizó conciencias consiguieron cambiar los hábitos de los ciudadanos y los sensibilizó acerca de la importancia del ahorro. Los resultados fueron impresionantes: en un año, se ahorraron 1.176 millones de litros en la ciudad de Zaragoza, lo que equivale al 5,6 % del consumo doméstico anual de la ciudad.

Asimismo, sucedió algo muy importante: el porcentaje de personas que desconocían las medidas de ahorro de agua se redujo desde el 60 % hasta el 28 %. La implicación social fue también enorme. En lo referente a los comercios, el 65 % de las tiendas de saneamientos, griferías, electrodomésticos e instalaciones de contadores participaron activamente en el proyecto.<sup>44</sup> Por su parte, el 75 % de los centros escolares se sumaron al proyecto. En

<sup>44</sup> Por ejemplo, los vendedores de las tiendas de electrodomésticos se implicaron en la educación del consumidor sobre el consumo de agua, informándole de los niveles de consumo de cada electrodoméstico.

conjunto, un total de 150 entidades públicas y privadas participaron en la iniciativa. Gracias a esta movilización social masiva, fue posible superar con creces el reto planteado.

Con todo, a pesar de los grandes logros alcanzados en esta etapa, también resultó obvio que el cambio de actitud o la mayor concienciación del consumidor no eran suficientes. Había que provocar un cambio tecnológico.

### **La segunda fase: 50 buenas prácticas (2000-2003)**

Si la primera fase se había centrado en la ciudadanía y en su comportamiento, la segunda puso el énfasis en la parte más técnica. La idea era crear un modelo de ciudad educadora, con el objetivo de que todos los negocios realizaran cambios en sus procesos para ser más eficientes en el consumo de agua. Para ello, se necesitaban ejemplos inspiradores a seguir; así que decidieron crear un caso de buenas prácticas para cada tipología de organización, puesto que el cambio por imitación se da entre sujetos ejemplares (eso es, los hospitales son ejemplos para los hospitales; las piscinas, para las piscinas, etc.).

En ese sentido, se definieron cincuenta tipologías básicas de consumo y se identificó una buena práctica para cada una de ellas. Cincuenta ejemplos para propiciar el cambio por imitación. Se llevó a cabo un trabajo inicial de identificación de un cómplice para cada sector: un hospital real, una peluquería real, etc. Y, a partir de estos casos identificados, se empezó la labor de difusión. Así es como arrancó la segunda fase: dando a conocer las tecnologías que permitían un ahorro duradero del agua sin pérdida de confort.

Para vencer la resistencia a la introducción de estas tecnologías, se promueve la difusión de ejemplos de uso eficiente del agua en la ciudad: 50 buenas prácticas en tecnología y hábitos en el área de la jardinería y los parques, los edificios de uso público y la industria. Mediante la difusión de modelos de referencia para los homólogos de cada sector, se espera que el resto de agentes de cada sector se animen a poner en práctica las buenas prácticas y así generen un efecto en cadena.

Es decir, la ciudad se convierte, en cierto modo, en una escuela. Hospitales, restaurantes, fábricas, centros educativos, centros deportivos, comercios, parques y jardines reciben una ficha sobre una entidad homóloga que está implantando buenas prácticas de ahorro y eficiencia en el consumo de agua para que así la puedan imitar.

En concreto, se diseñaron cuatro líneas de intervención:

**1. Una línea de apoyo a la minoría más dinámica y activa de cada sector**, para que, a partir de ella, se estimulara un proceso de imitación del organismo homólogo.

**2. Un proceso extensivo de información**, que incluía una *Guía práctica de tecnologías ahorradoras de agua para viviendas y servicios públicos*, y unas *Guías de autodiagnóstico en el uso de agua* para hospitales, oficinas, centros escolares, hoteles, bares, cafeterías y restaurantes, centros deportivos, superficies comerciales e industria.

**3. Un proceso de dinamización de las empresas relacionadas con el consumo eficiente de agua**, que incluía una *Guía práctica de xerojardinería*; un folleto con una relación de los establecimientos colaboradores donde se comercializan productos que contribuyen a ahorrar agua; un folleto para los clientes de los viveros, en que se explica qué es un xerojardín, y elementos identificativos para las plantas de bajo consumo de agua en los viveros.



**4. Un proceso de sensibilización al conjunto de la sociedad**, que consiste en la difusión de buenas prácticas mediante carteles, paneles, placas y adhesivos en las instalaciones ahorradoras de agua, como cisternas o lavabos, así como la publicación de la *Guía práctica de uso eficiente del agua en el hogar* y de un boletín electrónico, además de la edición de cuatro números del *Periódico del Agua*.

*Una de las guías de autodiagnóstico en el uso de agua para hoteles*

### Dos ejemplos de buenas prácticas

Instituto de Enseñanza Secundaria "Andalán". Este instituto adoptó las siguientes medidas de eficiencia en el uso del agua:

- Instalación de grifos con temporizador
- Instalación de urinarios equipados con temporizador
- Instalación de inodoros de tipo fluxor
- Plantación de especies vegetales adaptadas a la sequía en algunas zonas verdes e instalación de sistemas de riego automático en otras zonas ajardinadas, para poder controlar el consumo de agua

La cantidad de agua consumida por usuario y día tras estas instalaciones se redujo a 5 litros. El gasto económico por usuario y año fue de 2,3 euros. Estos valores eran, respectivamente, 2,4 y 2,8 veces inferiores a los valores medios que se registraban en Zaragoza.

Piscina cubierta "Stadium Casablanca". Esta piscina adoptó las siguientes medidas de eficiencia en el uso del agua:

- Todos los elementos de fontanería que equipan los servicios disponen de sistemas de uso eficiente del agua: temporizadores en las duchas y en los lavabos, reductores de caudal y fluxores en los inodoros, de modo que se consigue un ahorro de un 50 % con respecto al sistema tradicional, sin que el usuario perciba una disminución de la calidad del servicio.
- El principal ahorro proviene del sistema de depuración y reutilización del agua de la piscina, con lo cual el único gasto real de agua es consecuencia de las exigencias legales de renovación del agua (5 % diario) y del llenado de la piscina, que se lleva a cabo una vez al año.
- El pediluvio de las piscinas se activa automáticamente mediante una célula fotoeléctrica con el paso de los usuarios.
- La técnica de depuración utilizada evita la cloración excesiva que se produce en la mayoría de las piscinas, con lo cual se reduce el uso de este peligroso tóxico y las molestias que ocasiona a los usuarios.
- La limpieza de las superficies se efectúa principalmente con una máquina barredora-fregadora que permite realizar un fregado completo consumiendo solo 160 litros de agua.

Tipo	Entidad	Agua ahorrada	Ámbito de actuación
Auto-Lavado de coches	Lavado Coches Túnel	75%	Reutilización
Centros comerciales	Mercado central	92%	Cambio sistema limpieza de suelos
Comercios	Peluquería Inúñez	91%	Sustitución del sistema de refrigeración
Galvanización	Galvasa	99%	Vertido cero
Fabricación de electrodomésticos	BSH balay	79 reducción ratio litros/pieza	Reutilización de aguas
Preparación de comidas para colectivos	Serunion	74,5 reducción ratio litros/Kg. De comida	Cambio del sistema sanitario
Industria agroalimentaria	Amylum Ibérica	48,7 reducción m3/tonelada maíz	Introducción del sistema de osmosis inversa
Centros de salud	Hospital Royo Villanova	47,30%	Cambio en el sistema de prevención de la Legionela

*Ejemplos de casos de buenas prácticas y ahorro de agua que se obtiene*

### La tercera fase: escuela para el uso eficiente del agua (2004-2006)

Esta fase tenía varios objetivos: generalizar la gestión y el uso eficiente del agua entre los consumidores de la ciudad; trabajar en la percepción sobre el consumo del agua, venciendo el desconocimiento sobre la cantidad consumida, el precio pagado y el uso de mecanismos y tecnologías ahorradoras, y consolidar Zaragoza como la ciudad de referencia en el uso y la gestión eficiente del agua entre las ciudades españolas.

Para lograr estos objetivos, se llevaron a cabo una serie de actuaciones, como la elaboración y distribución de *Guías de bolsillo de buenas prácticas* para peluquerías, servicios de autolavado, oficinas, restaurantes, bares y cafeterías, centros educativos, hoteles, industrias, centros deportivos, superficies comerciales y residencias; un *curso de formación* en el uso eficiente del agua dirigido a los responsables de la gestión y el mantenimiento de los edificios públicos socios del proyecto, y algunas *campañas de sensibilización* en el sector doméstico.

Gracias a estas campañas intensivas, se consiguió llegar a más de 10.000 usuarios; se pudieron aplicar los conocimientos adquiridos por los responsables de la gestión y el mantenimiento de los edificios públicos socios del proyecto, y más de 800 personas recibieron información sobre el uso eficiente del agua de manera directa –aparte de las que la recibieron a través de los medios de comunicación que apoyaron la campaña.

## La cuarta fase: 100.000 compromisos (2006-2008)

En el marco de la Expo Zaragoza 2008, cuyo lema era “Agua y desarrollo sostenible”, la cuarta fase consistió en una nueva campaña cívica para promover el cambio cultural. La idea era clara: la ciudad tenía que actuar en coherencia con lo que se proponía en los pabellones de la Expo. No tenía sentido que el ciudadano saliera de la Expo y viera que en la ciudad no se aplicaba nada.

Por ello, se impulsó un proceso de participación ciudadana con el reto de lograr y certificar 100.000 compromisos ciudadanos a favor de realizar un uso correcto del agua para legitimar Zaragoza como ciudad organizadora de una exposición internacional centrada en el agua y en el desarrollo sostenible.

Si bien, a primera vista, el reto podía parecer ambicioso, los resultados alcanzados superaron con creces el planteamiento inicial: se consiguieron 160.000 compromisos públicos a favor del ahorro del agua; más de 300 entidades de la ciudad se comprometieron públicamente a realizar, al menos, cuatro acciones, y más de 30.000 ciudadanos, a realizar más de cuatro, y los medios de comunicación también se implicaron en la campaña.



Los compromisos se consiguieron mediante una campaña a través de la red <[www.zaragozaconelagua.org](http://www.zaragozaconelagua.org)> y mediante múltiples actividades de sensibilización en centros comerciales, ferias y eventos deportivos. Por otro lado, también se trabajó para conseguir compromisos de las empresas y de sus trabajadores. Asimismo, se siguió sensibilizando a la población ya comprometida mediante el envío de un consejo mensual y la difusión de materiales sobre el ahorro de agua en el hogar y en los grandes sectores consumidores de agua, y se reeditó la *Guía del hogar*.

*Cartilla sanitaria del Colegio de Veterinarios. Esta entidad colaboró en la difusión de los compromisos aprovechando la cartilla como medio para difundir la campaña*

## De Zaragoza al mundo

El proyecto “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” tuvo desde el principio un carácter de alianza transversal, gracias al convencimiento de ECODES acerca de la importancia de trabajar junto con empresas, ONG y administraciones públicas. En este sentido, una vez iniciada la labor de sensibilización y compromiso de los distintos agentes de la ciudad de Zaragoza, se decidió dar un paso más, en el marco de la Expo, para lograr exportar el modelo y el aprendizaje.



*Foto de las 100 primeras entidades comprometidas*

Los distintos agentes que se habían involucrado en el proyecto aragonés decidieron crear un clúster para el uso eficiente del agua, Zinnae, integrado por un total de 29 entidades –entre las cuales había instituciones, empresas, centros de investigación y ONG–, para impulsar la innovación en el uso eficiente del agua a través de la colaboración, y convertir la gestión del agua en Zaragoza y en su región en un motor de empleo verde, basado en los conceptos de la economía circular.

Además, Zinnae también promovió el uso eficiente del agua en otras ciudades, llevando a cabo actuaciones de experimentación y proyectos para distintas urbes del planeta. En los proyectos de asesoramiento a otras ciudades que ha llevado a cabo, ha buscado precisamente reproducir el modelo colaborativo aplicado en Zaragoza.

Asimismo, a partir de la Expo, también se creó la Alianza para el Agua para Centroamérica –basada en el derecho humano al agua. Este proyecto, además de promover la eficiencia en el uso del agua, también trabajaba en su accesibilidad universal.

### Zinnae, clúster urbano para el uso eficiente del agua

Zinnae es el acrónimo de “Zaragoza innova en agua y energía”. Esta agrupación empresarial innovadora (AEI) se constituyó el 22 de abril de 2010, con la misión de impulsar el I+D+i en el uso eficiente del agua y la energía asociada.

En mayo de 2015, los socios de Zinnae eran:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Agencia de Medio Ambiente y Sostenibilidad del Ayuntamiento de Zaragoza | 15. EHISA - Grupo Elecnor                                    |
| 2. Alfredo Sanjuan   | 16. EUPLA  |
| 3. AlphaSIP  | 17. Feria de Zaragoza - SMAGUA                               |
| 4. Aqualia, Gestión Integral del Agua                                      | 18. GEEZAR Soluciones  |
| 5. AQUARA  | 19. Grupo Verne  |
| 6. Aragón Exterior (AREX)  | 20. Gruporaga  |
| 7. Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza                              | 21. Ingeobras  |
| 8. CIRCE   | 22. Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón (ISA) |
| 9. COGNIT  | 23. Instituto Tecnológico de Aragón                          |
| 10. Compás Consultores   | 24. Jacob Delafon  |
| 11. Confederación Hidrográfica del Ebro                                    | 25. Parque Científico Tecnológico Aula Dei                   |
| 12. Contazara  | 26. Sopesens - Centro de Jardinería y Paisajismo             |
| 13. Ecociudad Valdespartera  | 27. Universidad de Zaragoza                                  |
| 14. ECODES   | 28. Veolia Water Solutions & Technologies                    |
|  | 29. Zeta Amaltea   |

### Claves del éxito

En conjunto, pues, puede decirse que el proyecto “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” fue un éxito rotundo. Una de las claves fundamentales de los resultados conseguidos fue la labor de facilitación que realizó ECODES. Su misión principal consistió en ocuparse de que los distintos agentes y personas encontrasen su espacio en el proyecto y se sintieran cómodos en él.

Al iniciarse el proyecto, había muchos retos por delante. Lograr una ciudad ahorradora de agua, cambiar las tecnologías, la cultura y la normativa pasaba, sobre todo, por involucrar fuertemente al Ayuntamiento en el proyecto. Desde el principio se logró establecer una complicidad con los servicios municipales implicados, de modo y manera que el proyecto fue desde el principio una iniciativa compartida. Ese compromiso municipal se ha mantenido a lo largo de todas las legislaturas, a pesar de los cambios políticos que se han ido produciendo en el gobierno de la ciudad.

Gracias a todo ese esfuerzo transversal, Zaragoza ya ha obtenido en varias ocasiones la máxima puntuación en el capítulo del agua, en su candidatura a *Green Capital*. Las cifras lo avalan: el consumo medio por cápita en red doméstica está 50 litros por debajo de la media española –98 litros en Zaragoza, frente a los 150 del resto del país.

Uno de los aciertos del proyecto fue probablemente su lema: “La ciudad son todos”. “Zaragoza, ciudad ahorradora” implica que todos los ciudadanos forman parte del proyecto

colectivo. Según sus impulsores, es así como se genera la autoestima colectiva que mantiene vivo el proyecto.

Un factor clave, según el director de la ONG, fue la sencillez, eso es, haber conseguido presentar un problema global como un reto local. “El discurso ecologista a veces es demasiado catastrofista y de gran diagnóstico. Con ello, lo único que se consigue es transmitir al oyente la idea que las cosas están muy mal y que no se puede hacer nada. En el proyecto de Zaragoza, logramos bajar la escala del planeta a nuestra ciudad. Eso nos permitió recuperar la sensación de poder, de pertinencia y de inclusión, de que podíamos hacer algo. Y eso es clave para el activismo real.”

## **La colaboración**

El proyecto no siempre resultó fácil. Había que crear, prácticamente de la nada, una cultura colaborativa. “En España, no estamos acostumbrados a la colaboración. Por ello, crear un proyecto 100 % colaborativo es un gran reto”, observa Viñuales. Había que conseguir que las instituciones y las personas se reprimieran el ego y permitieran que el proyecto se colectivizara. Todos tenían que creer en la idea de que el proyecto era de todos y de nadie en particular, porque solo así podría crecer.

En ese sentido, una de las grandes muestras de éxito fue lograr implicar a todo el arco político, hasta el punto de que el proyecto apareció en los programas electorales de todos los partidos.

“Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” no habría sido posible sin la colaboración de numerosas instituciones. La Unión Europea con su apoyo inicial permitió que el proyecto echara a caminar; posteriormente, ha sido clave establecer las alianzas para que, una vez agotada la subvención europea, el proyecto permaneciera. Entonces resultaron decisivas entidades como Ibercaja, Acuaebro o el Instituto Aragonés del Agua y el Gobierno de Aragón.

Pero la institución clave y decisiva a lo largo de todo el proyecto fue el Ayuntamiento de Zaragoza. El gobierno local se sintió parte del proyecto y lo hizo suyo, se comprometió en él. “Sin el Ayuntamiento y su nivel de compromiso, el proyecto no habría sido posible; desde luego, no al nivel al cual llegó”, asegura Viñuales.

A día de hoy, en la cuarta fase de promoción de la Alianza para Centroamérica y del clúster, ECODES ha cedido su protagonismo como motor del proyecto. En cierto modo, ha dejado de ser un proyecto para convertirse en un modelo de ciudad. El ahorro ha llegado a cotas máximas, y ahora el clúster se dedica especialmente a la experimentación, con la idea de exportar el modelo.

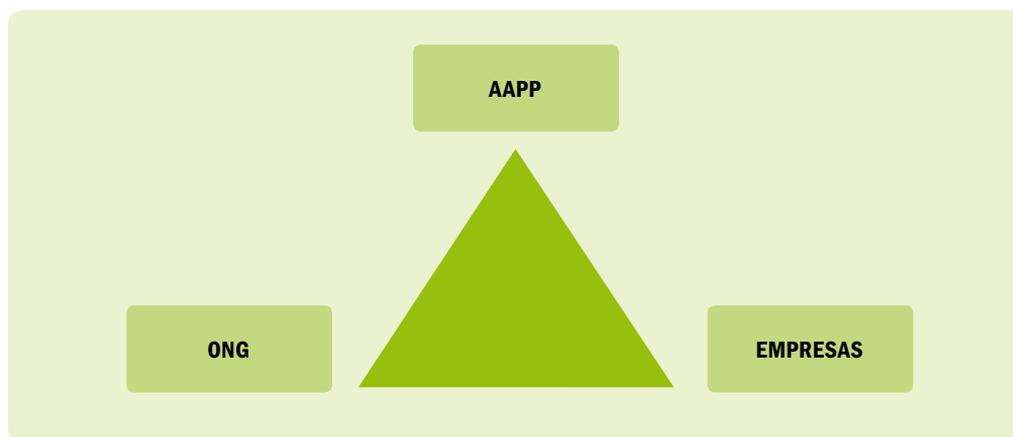
## **Lecciones aprendidas**

“Zaragoza, ciudad ahorradora de agua”, un proyecto diseñado para generar cambios en la conducta y en las reglas de juego en el consumo de agua, ha generado

muchos aprendizajes para las organizaciones promotoras. Tras más de una década trabajando en este sentido, hay varias lecciones que merecen ser compartidas.

En primer lugar, los promotores han aprendido que, para que una idea triunfe, necesita un ecosistema donde pueda desarrollarse. Por muy buena que sea la idea, por mucho potencial que tenga, si no dispone de un ecosistema mínimo viable, no podrá sobrevivir. Por ello, el proyecto “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” se dedicó fundamentalmente a crear este ecosistema, a poner las bases que hicieran posible que afloraran aquellos colectivos –empresas, administraciones públicas– que estaban interesados en el tema para que pudieran coordinarse con el fin de alcanzar sus objetivos. En otras palabras, las personas o instituciones interesadas en promover un uso eficiente del agua ya estaban ahí. Lo que faltaba era la excusa, el motivo, la plataforma para que aparecieran, se visibilizaran y se pusieran a trabajar juntas.

Según ECODES, el cambio en el uso del agua requería una “triple terapia”: una nueva regulación pública, la concienciación cívica y unos mecanismos de mercado responsables. Esta triple terapia solo podía conseguirse mediante el “triángulo del cambio”, eso es, una relación de cooperación entre tres actores: las administraciones públicas, las ONG y las empresas.



Más concretamente, otro aprendizaje interesante estaba relacionado con las vías de sensibilización. Al inicio del proyecto, las entidades promotoras pensaban que educar a los niños era la forma de educar a las generaciones futuras. En cambio, a medida que el proyecto iba evolucionando, se dieron cuenta de que educar a los niños era la mejor forma de educar a las generaciones actuales. Es decir, la mejor manera de convencer a los padres es convencer primero a los hijos. De hecho, la escuela fue una gran cómplice y aliada en todo el proyecto.

Por último, resumiendo las grandes lecciones aprendidas y extrapolables, ECODES entiende que cualquier proyecto que quiera generar cambios en las reglas de juego y en los usos comunes debe tener en cuenta los siguientes factores de éxito:

1. Apoyar a los más innovadores y a los líderes del cambio, y crear una red de cómplices, pues este será el núcleo dinamizador que protagonizará el cambio.
2. Combinar las tres palancas del cambio: coerción, convicción y conveniencia económica.
3. Contrarrestar los problemas con soluciones. Por ejemplo, crear un contexto en que el ahorro del agua forme parte de los afanes de los actores más activos de la comunidad.
4. Lanzar un desafío colectivo que genere esperanza.
5. Vencer el miedo a perder el protagonismo y el control para poder cooperar.
6. Generar confianza entre los actores principales. Para ello, hay que invertir tiempo, recursos y esfuerzo.
7. Fijar unos objetivos que sean posibles, sencillos y concretos, que seduzcan.
8. Disponer de un facilitador que traduzca culturas, y resuelva divergencias y conflictos.
9. Gestionar los egos y tener paciencia.
10. Incluir a todos los *stakeholders* en el mapa de actores.

## Caso 11. Juntos por el empleo de los más vulnerables

### Fundación Accenture crea una plataforma de impacto colectivo para mejorar la empleabilidad en España

**Principales entidades involucradas al inicio:** Fundación Accenture, Fundación Seres y Fundación Compromiso y Transparencia.

**Entidades involucradas actualmente:** 47 organizaciones sociales, 57 empresas y fundaciones empresariales y 16 administraciones públicas. Un total de 120 participantes.

#### Miembros actuales del Grupo de Coordinación Colectivo:

- *Organizaciones sociales:* Cruz Roja Española, FSC Inserta de Fundación ONCE, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Tomillo y Fundación Éxit.
- *Empresas:* Ferrovial y Meliá Hotels International.
- *Fundaciones empresariales:* Fundación "la Caixa", Fundación Seres y Fundación Accenture.

### El proyecto

#### Érase una vez...

El proyecto de impacto colectivo "Juntos por el empleo de los más vulnerables" nace principalmente gracias al impulso de la Fundación Accenture, la fundación corporativa de Accenture, una multinacional de servicios de consultoría de gestión, tecnológica y de *outsourcing*. Ana Millán, la directora de la Fundación, tiene la voluntad de llevar adelante un proyecto de impacto colectivo en el que los distintos agentes sociales trabajen por unos objetivos comunes. Los problemas sociales, cada vez más complejos, exigen reunir fuerzas. La directora considera que, en este nuevo entorno, solo uniendo al conjunto de la sociedad se conseguirá tener éxito en el cambio del *statu quo* y la resolución de los problemas.

Fundación Seres es el perfecto aliado para promover la implicación del sector empresarial. Con más de 100 empresas socias —entre ellas Accenture— comprometidas con la RSE, completamente alineadas con la filosofía del valor compartido y con la voluntad de transformación social, es el candidato perfecto para representar al sector privado.

Por otro lado, la Fundación Compromiso y Transparencia, experta en impulsar iniciativas colectivas, que actúa como puente de unión entre el sector social, el público y el empresarial con el fin de compartir e integrar los esfuerzos dispersos de los diferentes actores y organizaciones en un objetivo común, es el tercer gran aliado.

Ya de entrada hay muy buena sintonía entre las tres organizaciones puesto que se conocen de proyectos previos. Existe una buena complementariedad entre ellas: la Fundación Accenture aporta la visión de las ONG gracias a las más de 800.000 horas de consultoría *pro bono* realizadas para el tercer sector en los últimos 10 años; la Fundación Seres aporta la visión y el acercamiento a las empresas; y la Fundación Compromiso y Transparencia aporta el acercamiento teórico a los objetivos y la metodología. Solo es cuestión de empezar a trabajar.

Las tres organizaciones se reúnen en 2012 para pensar en qué quieren centrar sus esfuerzos. La pregunta es: ¿qué necesita España? Y, en ese momento, en plena crisis y con unos altísimos niveles de desempleo, especialmente entre los colectivos más vulnerables, la respuesta es clara: hay que favorecer la empleabilidad de los colectivos con más dificultades. Por ello, en ese momento se toma la decisión de que el proyecto de impacto colectivo se centrará en el ámbito de la promoción del empleo, especialmente entre los más vulnerables y desfavorecidos, aquellos que más lo necesitan —como, por ejemplo, jóvenes en riesgo de exclusión, discapacitados, migrantes, mujeres víctimas de la violencia de género o ex reclusos—.

La causa, por lo tanto, se define con posterioridad a la idea de iniciar un proyecto social colectivo. Y ello no es casualidad. Precisamente, el objetivo es que todo surja a partir del trabajo conjunto. El proyecto quiere sentar en una misma mesa a actores que representen a la Administración, las empresas y las entidades sociales para que, con una mirada limpia, sin concepciones previas, y a partir del diálogo conjunto, realicen un diagnóstico sobre el problema y una definición de las metodologías de trabajo para encontrar las soluciones.

La hipótesis de partida es que las acciones aisladas y fragmentadas tienen poca capacidad transformadora, mientras que la acción colectiva puede multiplicar el impacto. El objetivo es llevar a cabo acciones que sean realmente transformadoras y que tengan en cuenta las distintas visiones de toda la sociedad para poder resolver un problema tan acuciante como el desempleo de las personas más vulnerables.

Las más de 100 entidades participantes en la iniciativa “Juntos por el empleo de los más vulnerables” se ponen a trabajar de forma colectiva para realizar un análisis sobre los obstáculos que dificultan el empleo de los más desfavorecidos. Durante un año, se ponen a disposición recursos de consultoría, buenas prácticas nacionales e internacionales y *networking* para lograr un buen diagnóstico.

Una vez que los participantes han comprendido de forma colectiva los obstáculos, llega el momento de buscar, también de forma colectiva, soluciones dirigidas a reducir la brecha entre los colectivos más vulnerables y el empleo. El objetivo no es generar los puestos de trabajo, sino crear las soluciones y nuevas formas de trabajo conjunto necesarias para que la problemática pueda resolverse. Es decir, un ecosistema cohesionado, eficiente y que trabaje mejor para que los colectivos desfavorecidos dejen de tener problemas para acceder al empleo. Se inician dos líneas de trabajo que tienen que ver con la generación de soluciones digitales que se ofrecen gratuitamente y con el desarrollo de soluciones metodológicas que mejoran los procesos de empleo y autoempleo —competencias en las que Accenture es especialista—.

De ese propósito nacen un conjunto de proyectos que Accenture trabaja de forma colectiva no con un único destinatario —como había hecho hasta entonces—, sino con un conjunto de entidades sociales y empresas e involucrando también a las administraciones públicas. De esta forma, al trabajar para un colectivo de organizaciones, se crea algo mucho más rico y complejo de lo que se habría conseguido con una sola ONG y el producto final tiene mucho más valor. Por otro lado, Accenture se compromete a ofrecer gratuitamente a las entidades lo construido y a mantenerlo siempre actualizado.

## La formación

“Juntos por el empleo de los más vulnerables” se enmarca en la iniciativa internacional de acción social de Accenture “skills to succeed”, con la que se persigue apoyar a las personas para que puedan acceder al mundo laboral. La multinacional de servicios está dispuesta a invertir horas *pro bono* de consultoría para ayudar a ONG especializadas en empleo y autoempleo e invitarlas a unirse al proyecto para así aumentar su impacto. Ahora bien, hay un reto importante por delante: para lograrlo, es necesario que las entidades del tercer sector estén dispuestas a trabajar todas juntas. “¿Cómo podíamos facilitar que esto ocurriera?”, comenta Ana Millán. Y continúa: “Hacia falta una visión de cooperación, con foco en los colectivos beneficiarios”. Afortunadamente, gracias a la trayectoria de colaboración de Accenture con las ONG, el nivel de interlocución era suficientemente sólido como para que se planteara semejante reto y muchas entidades sociales estuvieron dispuestas a sumarse a la propuesta.

Ahora bien, el tercer sector es solo una parte del tejido social. Esto es, para hacer un proyecto de impacto colectivo había que involucrar también a los diferentes sectores que juegan un papel importante en la inserción laboral de los colectivos más vulnerables. Así, creando proyectos colectivos con esos sectores se podría encontrar la solución a los problemas que separan a tales grupos del empleo. Aunando en un esfuerzo colectivo a organizaciones sociales, empresariales y públicas podrían impulsar soluciones que apoyaran el empleo y el autoempleo de los colectivos más vulnerables. Así, se van sumando instituciones de los tres ámbitos hasta llegar a las 120 que en la actualidad participan en el programa (47 organizaciones sociales, 57 empresas y fundaciones empresariales y 16 administraciones públicas).

## Los proyectos

Empiezan a surgir los proyectos; nueve el primer año. Entre ellos, uno de los más importantes es el Observatorio del Empleo. Mediante el análisis del problema y el contexto se había identificado que uno de los obstáculos a la empleabilidad era que no se cruzaba la oferta con la demanda. Debido a ello, por ejemplo, cuando el sector de la construcción ya estaba en absoluta decadencia, las entidades seguían formando a profesionales de la construcción. Entre otras cosas porque tenían locales preparados para ello. Por lo tanto, estaba claro que había que adaptar la formación a la demanda. El Observatorio del Empleo nace con el objetivo de crear ese encaje entre oferta y demanda.

### Observatorio del Empleo

En noviembre de 2014, “Juntos por el empleo” puso en marcha para sus organizaciones el Observatorio del Empleo. Se trata de un portal web con información sobre el mercado laboral que incluye información sobre la situación actual, la proyección futura del mercado y las nuevas oportunidades para colectivos vulnerables, con el objetivo de facilitar a las organizaciones sociales la toma de decisiones sobre sus procesos formativos y de intermediación laboral y enfocarlos a la demanda laboral a corto y medio plazo.

En la actualidad, el Observatorio proporciona un cuadro de mando con indicadores del mercado laboral, así como el “Informe de la demanda laboral de las mesas empresariales” de “Juntos por el Empleo”. Por el momento está dirigido a las organizaciones sociales que lo han creado y que le han proporcionado datos: Fundación Secretariado Gitano, FSC Inserta, Norte Joven, Fundación Tomillo, COCEMFE, Fundación “la Caixa” y Fundación Randstad.

El cuadro de mando recoge datos de estas organizaciones, así como información pública. La información se despliega en indicadores del mercado laboral por lugar geográfico, tipo de ocupación, cualificación, colectivo, etc. Cuenta con información anónima de 350.000 personas y más de 100.000 ofertas de trabajo y ha propiciado más de 37.000 contratos desde enero del 2013. Estos datos seguirán creciendo cada trimestre con la nueva información enviada por las organizaciones participantes.

El “Informe de la demanda laboral de las mesas empresariales” muestra las perspectivas de contratación para el presente año y el siguiente de las empresas de “Juntos por el Empleo” y trata sobre los puestos de trabajo a los que pueden optar los colectivos vulnerables.

De cara al futuro, “Juntos por el empleo” espera que el Observatorio crezca y disponga de información de más organizaciones. Asimismo, está previsto realizar un informe sobre la situación actual y futura del empleo y crear un modelo de predicción de demanda laboral a medio plazo.

La visión de futuro del Observatorio del Empleo es construir un modelo de predicción de demanda laboral de puestos de trabajo que puedan ser cubiertos por colectivos vulnerables. Para ello, seguirá profundizando en la relación con las empresas, tanto grandes como medianas y pequeñas, para incorporar periódicamente su previsión de contratación a medio plazo.

Por otro lado, el segundo proyecto importante fue el llamado Emplea +. El trabajo previo había evidenciado que los esfuerzos en formación en España se daban por triplicado —empresa, Administración y entidades del tercer sector— y que, en general, el contenido no se adaptaba a los perfiles que pedían las empresas. Por ello, “Juntos por el empleo” decidió crear mesas de trabajo de empresas que definieran las capacidades técnicas y competenciales que necesitaban los profesionales solicitados, creando así unos estándares para todos, no por compañías. Es decir, el demandante de trabajo recibirá la misma formación tanto si le atiende Cáritas como si lo hace la Cruz Roja. Y los requisitos demandados serán los mismos tanto si provienen de NH como de Ibis, por poner un ejemplo. “La formación a medida acorta los horizontes, y esos colectivos necesitan la mayor ampliación posible de sus opciones”, apunta Ana Sainz, directora general de la Fundación Seres.

De esta forma, Emplea + se ha convertido en una excelente herramienta que ayuda a definir las competencias básicas y profesionales de cada perfil profesional. Y que pone el foco, además, en las necesidades más habituales de los colectivos más vulnerables. Es decir, cuestiones como la autoestima o la capacidad de relacionarse con el entorno, que generalmente no se trabajan cuando se forma a colectivos más empoderados, en este caso son críticos para promover una verdadera empleabilidad.

### **Emplea +**

Emplea + es una solución con diferentes componentes para la medición y el desarrollo de la empleabilidad de las personas vulnerables. El objetivo del programa es dotar a los demandantes de empleo de las competencias transversales críticas que demanda el mercado de trabajo, asegurando además la adecuación de otros aspectos sociales que puedan afectar a la empleabilidad de la persona.

Diferentes empresas participantes en “Juntos por el empleo” han facilitado información sobre las capacidades que demandan en sus diferentes puestos de trabajo. Así ayudan a conectar la formación con las necesidades del mercado laboral y, de esta forma, pueden recibir candidatos preparados con las capacidades que demandan.

La Fundación Secretariado Gitano, la Fundación Èxit, la Fundación Tomillo, Cruz Roja Española, Cáritas y FSC Inserta, entidades precursoras, ya están utilizando la herramienta. Emplea + les permite realizar las evaluaciones de los demandantes de empleo sobre la base de tres dimensiones: social, competencial básica y profesional; o bien dar la oportunidad al demandante de empleo de que sea él mismo quien se autoevalúe. De esta forma se identifica la brecha competencial existente respecto del puesto objetivo, y el programa ofrece al beneficiario un programa formativo virtual y/o presencial que le ayuda a desarrollar las competencias y los niveles competenciales que se demandan.

La herramienta dispone de un diccionario de competencias básicas y profesionales. Para cada sector y perfil de trabajo, la identificación de las competencias y los niveles competenciales necesarios se ha realizado con las más de 30 empresas que componen las mesas empresariales.

Gracias al programa Emplea +, las organizaciones que se dedican a acercar el empleo a las personas más vulnerables han conseguido lo siguiente: tener un lenguaje común entre ellas y con la empresa; distinguir de forma objetiva las personas que están libres de condicionantes para iniciar su itinerario de empleo; adaptarse mejor a las necesidades específicas de cada persona; reducir la subjetividad en el proceso de medición y diagnóstico; y conectar las competencias con las necesidades del mercado laboral.

De cara al futuro, Emplea + quiere seguir incorporando materiales de formación para más competencias y niveles competenciales, así como añadir los perfiles que han identificado las mesas empresariales y nuevas funcionalidades de apoyo al orientador laboral.

Además, “Juntos por el empleo” elaboró una guía metodológica de buenas prácticas formativas entre el tercer sector, las empresas y la Administración pública para maximizar el éxito de la formación.

Asimismo, con el fin de impulsar los programas de aprendizaje en la empresa, se está desarrollando un proyecto en el que se están definiendo colectivamente las características y el marco de actuación de un buen programa de este tipo (cómo institucionalizar la figura del tutor, las horas máximas, etc.) y, por otro lado, se está impulsando su regulación ante las administraciones públicas.

El programa había identificado que faltaba un marco legal para las prácticas empresariales. No existía una normativa que amparara las prácticas formativas en la empresa como primer paso hacia una posterior contratación. En la actualidad se está trabajando colectivamente con las administraciones públicas para conseguir su regulación.

Por ahora este ha sido el primer caso de barrera legal sobre el que las organizaciones participantes en el programa han trabajado de forma colaborativa. Sin embargo, Accenture intuye que no será el último. “La innovación social requiere a menudo derribar barreras y, presumiblemente, alguna de ellas volverá a ser legal”, observa la directora de la Fundación.

En lo que se refiere al fomento del ecosistema del autoempleo, se identificaron tres pilares de fortalecimiento prioritarios: los programas formativos y de acompañamiento, la microfinanciación y el desarrollo del espíritu emprendedor. Para este último se desarrollaron también unas píldoras de formación en primeras habilidades emprendedoras —como, por ejemplo, el espíritu positivo o inquieto— que pueden utilizarse tanto en los programas de autoempleo como en los de empleo de las organizaciones sociales —ya que pueden favorecer un primer paso hacia la creación de un proyecto propio o bien una mejora en las capacidades para encontrar empleo por cuenta ajena—.

Los programas formativos y de acompañamiento para que los colectivos más desfavorecidos puedan emprender tienen por objetivo estandarizar y globalizar servicios tan necesarios para iniciar un nuevo negocio como la formación financiera, la gestión empresarial, las habilidades sociales o el acompañamiento en las etapas iniciales.

Uno de los programas desarrollados en este sentido es *Emprende +*, una metodología que pretende mejorar las competencias necesarias para poner en marcha un nuevo negocio entre los colectivos más vulnerables. El primer paso es identificar personas que están preparadas para iniciar esta aventura, analizando variables como su formación, su situación laboral o su experiencia previa en aspectos relacionados con el emprendimiento. A continuación se mide su nivel competencial y se compara con el perfil del emprendedor ideal. La comparación entre ambos perfiles indica cuáles son las carencias formativas del potencial emprendedor para alcanzar el nivel requerido.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la exclusión financiera es una de las barreras más importantes a las que se enfrentan los colectivos vulnerables a la hora de poner en marcha un negocio, “Juntos por el empleo” también promueve iniciativas para superar este obstáculo. Dentro de la búsqueda de modelos de financiación innovadores, el punto de encuentro o *marketplace* tiene también por objetivo la atracción de cofinanciación y anticipos privados para el autoempleo de los colectivos vulnerables. Se considera que este es un aspecto crucial para mejorar el ecosistema de autoempleo puesto que en el entorno actual prácticamente no existen opciones.

## **Futuro**

De cara al futuro, “Juntos por el empleo” quiere seguir trabajando por la estandarización y globalización de los lenguajes y los proyectos de empleabilidad. Es decir, por convertir las herramientas en intersectoriales y universalmente extendidas para así maximizar su eficiencia. Asimismo, espera continuar incrementando la colaboración, además de su calado y su profundidad. La idea es seguir incidiendo cada vez más en proyectos que generen un

cambio real en la sociedad, innovando y dando respuesta a lo que esta necesita para que las personas más vulnerables puedan acceder al empleo sin barreras.

Por otro lado, el conjunto de organizaciones colaboradoras también se plantea ponerse a trabajar en otros ámbitos como la educación —puesto que su unión no vino dada por un tema en concreto, sino por la voluntad de crear impacto colectivo—. Ahora bien, entienden que es importante estar centrados para no perder fuerza. “Nos encantaría lograr el cambio social”, dice Ana Sainz, directora general de la Fundación Seres, “pero la mentalidad en España tiene mucho que evolucionar. Todavía nos falta mucho para adquirir una cultura colaborativa, de grupo y no individual, y eso es algo clave para poder ayudar”.

## El encaje

Si el encaje entre dos organizaciones es algo delicado y complejo, el encaje entre 120 lo es todavía más. Uno de los grandes retos que presenta un proyecto como “Juntos por el empleo” es el hecho de sentar en la misma mesa a agentes que no suelen trabajar juntos y ponerlos a definir estrategias comunes.

El rumbo que surge de la puesta en común y del acuerdo entre los participantes es siempre distinto del que cada uno imagina por separado. “Todos empezamos con las ideas muy claras y creemos saberlo todo, pero, a medida que el proceso evoluciona, todos nos acabamos dando cuenta de que estábamos obviando uno u otro factor y que finalmente el resultado del trabajo conjunto es mucho más rico”, observa Ana Millán, directora general de la Fundación Accenture. Por ello, las ideas desarrolladas nunca son como nadie las había imaginado, sino el resultado de la inteligencia colectiva.

Además, otro elemento interesante es que todos los actores aprenden a partir del trabajo en común. Aunque no es sencillo. Y una de las barreras es el miedo. “Ceder *know how* siempre dispara el miedo a la pérdida de posicionamiento”, observa Millán. “Sin embargo, todos los colaboradores hemos llegado a entender que con la iniciativa no estamos intentando definir la estrategia de nadie, sino aportar conocimientos, ponerlos en común y fortalecernos todos”.

El hecho de trabajar entre entidades de distinta naturaleza a nivel agregado también implica un reto. Por ejemplo, que las empresas digan a las ONG cómo tienen que hacer sus procesos de formación, con qué lenguaje y con qué categorías. “Ese hecho, de entrada, a la ONG le genera cierto recelo. Sin embargo, poco a poco se dan cuenta de que es la mejor manera para ganar eficiencia y eficacia”, apunta la directora general de la Fundación Accenture.

“Por su parte, el mundo empresarial, una vez perdido también el recelo a la colaboración, está muy satisfecho con la eficiencia y la innovación del grupo y entiende mucho mejor las dificultades y retos con los que se enfrentan las organizaciones sociales”, sigue Millán. Aunque al principio todo ello implique ceder, al final la confianza entre los dos mundos se fortalece mucho gracias a la colaboración. Eso sí, el proceso es lento. No hay que tener prisa. “Hay que ser consciente de los prejuicios y, lentamente, abrir caminos de colaboración”. En tres años los resultados son más que satisfactorios. Pero llegar hasta este punto ha requerido tiempo.

Asimismo, en esta carrera de fondo no hay que infravalorar tampoco la dificultad de mantener las ganas y la energía a lo largo del tiempo. “Debemos tener una visión a largo plazo”, señala la directora de la Fundación Seres, Ana Sainz.

## Lecciones aprendidas

Después de estos tres años trabajando en “Juntos por el empleo” y de haber aprendido muchas cosas a lo largo de todo el camino, dos de las principales protagonistas del proyecto, Ana Millán y Ana Sainz, directoras de la Fundación Accenture y de la Fundación Seres, respectivamente, consideran que la colaboración es siempre el mejor camino para las entidades que no tienen los recursos o el *know how* suficientes para resolver un problema por sí solas.

Esta experiencia, consideran, demuestra que un frente común contra el desempleo es mucho más efectivo que las luchas que se realizan por separado. “Trabajar por separado puede ser, en ciertos momentos, más fácil, pero tiene menos impacto”, asegura Millán.

Por otro lado, ante las dudas sobre cómo encarar un problema o un proyecto, el hecho de llevarlo a cabo junto con otras instituciones siempre ayuda y enriquece el proceso. “Lo extraño es, en realidad, encontrar proyectos para los que no fuera útil colaborar”, sostiene Sainz.

Eso sí, aunque el resultado sea mucho mayor y el proyecto se enriquezca con la multiplicidad de visiones, sus promotoras también reconocen que es necesario tener paciencia y fe en que se va a lograr la colaboración. “Aunque en ciertos momentos el desacuerdo puede parecer desesperante, no hay que tirar la toalla”, advierte Millán. También es muy importante que las organizaciones y las personas se centren en las ganas y la ilusión de alcanzar el objetivo final, no en el nombre propio, el ego o el interés individual.

Es más, tras tres años de proyecto, Millán considera que el mayor reto alcanzado es el hecho de haber colaborado y de haber podido implementar una visión de impacto colectivo que equipara el bien común al bien individual, y de que las organizaciones hayan sido capaces de escucharse sin prejuicios en cuanto al diagnóstico y las propuestas de soluciones. Según Sainz, todo ello ha sido posible gracias a que se implicó a los socios ya desde el inicio, en la fase de diseño del proyecto: “Si en el diseño de las ideas todas las partes tienen voz, el proyecto fluye mejor”.

Ambas animan a todas las organizaciones que trabajan para resolver problemas sociales a que no atomicen los proyectos, busquen qué proyectos están ya en marcha y apuesten por la cooperación. Y este llamamiento Sainz lo hace también a la Administración pública: “Hay que animar a la Administración a que participe en estos proyectos de forma activa. Para lograr el cambio social, es necesario la implicación de todos los actores”.

Entienden que en España todavía no estamos preparados para colaborar porque tenemos la sensación de que, cuando nos implicamos en un proyecto cuyo fin es el bien común —y no lo que uno consigue u obtiene—, perdemos la identidad. Pero esa es justamente la clave: “Es necesario pasar del yo al nosotros”. Es más, Sainz entiende que, o se va hacia modelos de impacto colectivo, o los problemas sociales actuales no se podrán solucionar.

# 4

Conclusiones:  
cuatro formas  
de colaborar

Una vez presentados los ejemplos de casos prácticos de cada uno de los cuatro tipos de colaboración de alto impacto, en este apartado analizamos las características de cada uno de ellos.

## **Sumar esfuerzos y ganar en eficiencia de forma sostenida**

Las colaboraciones o alianzas estratégicas para “sumar esfuerzos y ganar en eficiencia de forma sostenida”, como hemos visto en el capítulo 2, son las más habituales entre ONG y empresas. En este tipo de colaboración, las entidades se alían con el objetivo de lograr un impacto y una eficiencia mayores que los que alcanzarían las entidades por separado. Asimismo, son colaboraciones sostenidas por un largo período de tiempo, cuya intensidad y complejidad va aumentando a medida que la alianza va evolucionando y se va renovando.

Y tal vez uno de los puntos más interesantes de esta categoría de alianzas es, precisamente, su evolución. En los casos presentados, hemos podido ver cómo, inicialmente, las colaboraciones empezaron por necesidad o bien por voluntad de una de las dos partes. Por ejemplo, el FC Barcelona quería reforzar el lema del club y sus valores a escala internacional. Para ello, consideró que UNICEF podía ser su mejor aliado. Por otro lado, DKV quería establecer una colaboración a largo plazo con una ONG, entre otros motivos, para transmitir valores de solidaridad y responsabilidad entre sus trabajadores y clientes. En este caso, Oxfam Intermón fue el *partner* por la idea que tiene de empresa, la afinidad entre sus directivos y la experiencia previa de colaboración. En ambos ejemplos, pues, fue la entidad donante la que eligió a la ONG o al organismo internacional, motivada por el interés de promocionar unos valores determinados a escala interna o externa. Así, en ambos ejemplos, vemos cómo el inicio está promovido por una de las partes.

Asimismo, si observamos la evolución de las alianzas, también podemos ver que los casos fueron considerablemente similares. En la primera fase, las colaboraciones se establecieron con un carácter fundamentalmente filantrópico: el Barça decidió aportar fondos a proyectos sobre el VIH/SIDA, y DKV colaboró con campañas de distinta índole. En ambos ejemplos, incluso cuando la colaboración partió de la iniciativa de la entidad donante, la alianza no se encajó dentro de la estrategia de la empresa, sino que más bien se enmarcó en programas ya existentes dentro de la entidad beneficiaria.

Así pues, ese primer estadio de carácter filantrópico fue el que, progresivamente, sirvió para construir las bases de colaboración y de entendimiento entre ambas instituciones. Ahora bien, si bien las colaboraciones inicialmente surgieron de una decisión de la alta dirección, la clave de su progreso y evolución positivos dependieron, en gran medida, de cómo los equipos de trabajo se apropiaron de ellas y tuvieron interés y voluntad en promoverlas. Es decir, como

expresan algunos de sus protagonistas, se produjo un encaje entre personas de ambas organizaciones y, a nuestro entender, este fue un factor clave que facilitó que la relación de colaboración pudiera evolucionar.

En ese sentido, la capilarización y la extensión del vínculo, más allá de la dirección, son condiciones necesarias para sostener una alianza de este tipo. Las relaciones entre varias personas de cada organización conforman la base que permite que surjan otros de los elementos claves en una alianza a largo plazo: la confianza y el conocimiento mutuos. Si el desarrollo de la actividad y los resultados de la colaboración son positivos o satisfactorios, la interrelación entre varias personas de ambas entidades va derivando en una confianza y una comprensión mutuas, que permiten seguir evolucionando en la alianza.

La segunda fase de la alianza es aquella en que podríamos decir que el carácter filantrópico va cediendo paso a un enfoque más estratégico. La colaboración ya ha permitido difundir valores a escala interna o externa; las entidades han logrado colaborar y sumar esfuerzos para un fin social común, y es el momento propicio para plantear una alianza más estratégica para la entidad donante. La organización beneficiaria ya ha comprendido cuáles son los intereses y las necesidades de su donante y, por tanto, está más capacitada para adaptarse a los nuevos requerimientos e, incluso, en algunos casos, a pensar por él –anticiparse a las necesidades del donante y darles respuesta.

En esta segunda fase, observamos que la relación entre el FC Barcelona y UNICEF se transforma en una colaboración en la cual el club financia proyectos que están alineados con la misión de su fundación (la educación y la protección de los niños en países en vías de desarrollo a través del deporte). Asimismo, constatamos que DKV decide dejar a un lado todas sus contribuciones filantrópicas a proyectos alejados del ámbito de la salud para centrarse mucho más en aquellos aspectos que se alinean con el posicionamiento estratégico del negocio.

En ese sentido, a medida que la relación evoluciona, las organizaciones son capaces de pensar “por el otro” y anticiparse a sus necesidades. De esta forma, la alianza se convierte en una suma. Es decir, ambas entidades consiguen aprovechar su complementariedad, las posibilidades de llegar a ámbitos o de alcanzar objetivos que no podrían alcanzar en solitario, al tiempo que el “otro” es capaz de adaptarse a las necesidades y especificidades propias, de tal forma que la colaboración no diluye ni entorpece el funcionamiento de la organización propia, sino que la ayuda a multiplicarse. El *partner* acaba convirtiéndose en alguien suficientemente cercano y “familiar” como para ser casi una extensión de la propia organización, al tiempo que es una organización de naturaleza diferente y, por tanto, desde esa “otredad”, puede llegar a sitios donde la institución sola no podría llegar. Contribuye a poner en tela de juicio o a contrastar las tendencias o “defectos” propios y, en esa línea, ayuda a crecer y a evolucionar.

Ahora bien, para que todo ello sea posible, es necesario que exista una sintonía o afinidad de valores; una voluntad compartida de escuchar y entender al otro, y una predisposición

a invertir los recursos necesarios y a ser suficientemente flexibles para adaptarse a la diferencia o, llegado el caso, al cambio de rumbo. En cuanto todo ello se cumple y la relación evoluciona a lo largo de los años, ambas organizaciones manifiestan su profunda satisfacción y subrayan las oportunidades de crecimiento mutuo, de aprendizaje y de alcance de los objetivos compartidos que les ofrecen estas colaboraciones a largo plazo.

### Factores clave de éxito

- Personalización y "diseño a medida" de la iniciativa de colaboración por parte de la ONG
- Coordinación de la alianza desde el Departamento de RSE y/o Acción Social, con objetivos a largo plazo (frente a la coordinación por parte de Marketing, que favorece la alianzas a corto plazo), por parte de la empresa.
- Establecimiento de una colaboración en que ambas partes salgan ganando (win-win).
- Profundización en el conocimiento y en la generación de confianza mutua.
- Establecimiento de unos objetivos compartidos, claros y medibles, que puedan ser comunicados.
- Elaboración de estrategias de resolución de conflictos.
- Apoyo de la dirección.
- Compromiso real y efectivo de los equipos de trabajo para garantizar un apoyo real y estable.
- Eliminación del efecto negativo de la rotación de equipos.
- Seguimiento continuo de la relación.
- Fomento de la buena comunicación interna.
- Medición del impacto social.
- Participación de la ONG en la comunicación de los proyectos por parte de la empresa para darles visibilidad.

## Mejorar la calidad de la intervención social mediante competencias complementarias

Las alianzas que tienen el propósito de mejorar la calidad de la intervención mediante la conjunción de competencias complementarias son el segundo tipo más común de colaboración, tanto entre las empresas como entre las ONG. El eje o clave fundamental de este tipo de alianzas es la complementariedad entre las instituciones. Es decir, el *partner* se selecciona en la medida que permite mejorar la intervención social o bien alcanzar un objetivo que solo se puede conseguir mediante la combinación de competencias.

Dentro de esta categoría, hemos visto casos como el de D'INS, una escuela de hostelería-restaurante dedicada a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión que fue el resultado de la colaboración entre la Fundació Formació i Treball y la empresa Àreas. La fundación, que tuvo la idea del proyecto y la necesidad de llevarlo a cabo como una nueva vía de creación de empleo –alternativa a otros sectores en decrecimiento–, nunca habría

podido hacerla realidad, con tanta eficiencia e impacto social desde la etapa inicial de su funcionamiento, sin la ayuda de un *partner* del sector de la restauración que poseía los conocimientos necesarios para hacer viable una aventura de este tipo.

En el caso de Ferrovial, el objetivo o deseo de la empresa era contribuir al desarrollo apoyando la creación de infraestructuras sociales que facilitarían el acceso al agua potable a comunidades de países en vías de desarrollo. Sin embargo, a pesar de disponer de los conocimientos técnicos, la empresa no poseía ni la estructura ni los conocimientos del terreno necesarios para ejecutar obras de este tipo en los países en vías de desarrollo. En ese sentido, el Programa de Infraestructuras Sociales le permite llevar a cabo alianzas con ONG que tienen el contacto y los conocimientos del terreno y, de este modo, se consigue la complementariedad necesaria entre los recursos y los conocimientos de ingeniería de la empresa, por un lado, y las capacidades de ejecución sobre el terreno de la ONG, por otro. De nuevo, una complementariedad perfecta.

En tercer lugar, el caso de Danone y Ana Bella hace referencia a una tipología específica dentro de las colaboraciones que buscan mejorar la calidad de la intervención social. Se trata de los proyectos con cadenas híbridas de valor. Esto es, alianzas que aprovechan las necesidades que puede tener una empresa en su cadena de suministro para contratar a proveedores que tengan como objetivo resolver un problema social –en su mayoría, empresas sociales. Estas colaboraciones permiten generar empleo y economía, al tiempo que contribuyen a mejorar un reto social. Por tanto, seguimos observando una complementariedad clara entre una necesidad y una solución que arroja un impacto social positivo.

Las empresas y las ONG que han llevado a cabo este tipo de colaboraciones manifiestan su clara satisfacción con los logros alcanzados con las mismas y apuntan que, gracias a ellas, se consiguen objetivos que serían inalcanzables de otro modo. Ahora bien, también reconocen que mejorar la calidad de la intervención puede requerir establecer niveles de colaboración más profundos o complejos que los propios de las colaboraciones tradicionales entre empresa y ONG, y que este tipo de alianzas exigen más recursos por parte de las ONG y más implicación por parte de las empresas. En este sentido, ambas partes reconocen que se trata de una colaboración que no es “ni para todas las empresas, ni para todas las ONG”.

Los requerimientos son múltiples. Las organizaciones tienen que estar dispuestas a llevar a cabo esta inversión de tiempo extra –y puede haber momentos en que la empresa o la ONG no tengan ni el tiempo ni los recursos necesarios para adentrarse en una aventura de este tipo. Además, en caso de que las organizaciones tengan múltiples proyectos de colaboración o alianzas a la vez, probablemente será difícil que todas puedan ser de este tipo. Es decir, por su grado de intensidad y por el consumo de recursos que suponen, solo podrán llevarse a cabo unas pocas colaboraciones de esta categoría.

El segundo requisito se refiere a los conocimientos que han de tener los potenciales directivos o técnicos implicados. Es preferible que los equipos de la empresa tengan algunos conocimientos o sensibilidad sobre cómo trabajar con una ONG y los empleados de la ONG, algunos conocimientos sobre el mundo empresarial. Es decir, esta colaboración probablemente solo es posible cuando a ambos lados se encuentran personas con mentalidades abiertas o bien cuando se trata de organizaciones con una larga trayectoria de colaboración con el otro sector.

Por otro lado, las instituciones han de conocer su complementariedad. Es decir, la ONG ha de conocer de antemano cómo puede complementar las capacidades de la empresa, y a la inversa. Y esta información no siempre es accesible o fácil de conseguir. Este proceso de conocimiento mutuo puede originarse de distintas formas: puede darse de forma fortuita o casual –como en el caso de D’INS–; puede ser el resultado de la manifestación estructurada de la necesidad o de la petición formal por parte de una de las organizaciones –como en el caso de Ferrovial, que abre la convocatoria del Programa de Infraestructuras Sociales–; puede ser fruto del encaje entre una empresa social que busca clientes y tiene claro el producto o servicio que ofrece y sus atributos, y hace una investigación de mercado en que detecta una empresa que tiene las necesidades que su producto o servicio cubre –como es el caso de la colaboración entre Danone y la Fundación Ana Bella–, o bien puede surgir del hecho de que la empresa busque claramente a un aliado para su cadena de valor que le aporte un carácter social.

También es importante señalar que, una vez detectados o identificados las complementariedades o el *partner* con quien llevar a cabo el proyecto de colaboración, el requisito siguiente que añadirá dificultad a la alianza será conseguir transformar esta teórica complementariedad en un proyecto concreto, ejecutable y práctico. Además, para hacerlo viable, es muy importante que ambas organizaciones confíen en la otra parte y en el valor de sus conocimientos como pieza clave para el proyecto. A diferencia de las colaboraciones clásicas mediante donativos –donde fundamentalmente es la empresa quien, a partir de su confianza en la misión de la ONG y en la capacidad de esta para ejecutar bien los proyectos, decide donarle fondos–, en el caso de las alianzas complementarias, la confianza ha de ser absolutamente recíproca y a otro nivel: el potencial aliado ha de ser visto como una fuente valiosa de conocimientos y de valor, que son indispensables para el proyecto.

Además, es importante que, en el diseño del proyecto, cada organización no solo se centre en su interés individual, sino que se abra a las necesidades de la otra parte y que, de esta forma, se plantee una colaboración que no sea puramente utilitarista o instrumental. Aunque, en última instancia, el factor determinante para esta categoría de colaboraciones sea que la empresa y la ONG estén en ámbitos que puedan aportar competencias complementarias, uno de los retos más complicados es asegurar que tengan un mismo objetivo en común.

### Factores clave de éxito

- El conocimiento mutuo de los *partners* para comprender la complementariedad.
- El establecimiento de unos objetivos compartidos.
- Una buena definición inicial de los pasos a seguir para minimizar los riesgos.
- El apoyo de la dirección general en ambos *partners*.
- La involucración de los mandos medios y de la base para poder implementarlo.
- La existencia, en ambas organizaciones, de empleados con conocimientos del ámbito de la institución aliada.
- El compromiso de dedicación de recursos a la alianza.
- La existencia de catalizadores que creen un contexto favorable (ecosistema) a la proliferación de alianzas y espacios de encuentro.
- La equidad relacional entre los *partners*.

## Cadenas híbridas de valor

En su reciente informe “*Más valor social en 2033. Nuevas oportunidades para las empresas*”, la Fundación de PwC, en colaboración con Ashoka, analiza la situación actual de las necesidades sociales y presenta posibles vías en las que las empresas y los agentes sociales pueden contribuir a darles respuesta.

Tal y como indica el documento, vivimos en una época de cambios que obligan a modificar nuestra manera de ver y de hacer las cosas, especialmente para atender las necesidades sociales. Está iniciando un recorrido que en el entorno de 2033 habrá transformado por completo la visión que tenemos de la ayuda social, a través principalmente de tres elementos de cambio:

1. Los beneficiarios no serán los mismos: en un entorno globalizado, la colaboración no puede limitarse en dirección norte-sur, puesto que también se ha detectado un incremento de las desigualdades dentro de los países industrializados.
2. Cambio en la estructura de los donantes: la iniciativa privada tendrá mayor protagonismo en las ayudas sociales.
3. Necesidad de conseguir modelos que sean sostenibles para dar respuesta a las necesidades sociales: buscar nuevas fórmulas, más allá de la pura donación a fondo perdido y apostar por soluciones beneficiosas para todas las partes implicadas, creando valor conjunto.

Precisamente en esta última línea consisten las denominadas “*cadenas de valor económico-social*”, en ocasiones también denominadas “*cadenas híbridas de valor*” o “*cadenas de valor compartido*”.

### ¿Qué entendemos por *cadenas de valor económico-social*?

Tal como indica PwC: “Definimos las *cadenas de valor económico-social* como **aquellas soluciones innovadoras a problemas sociales**, que surgen de la **unión entre actores de los sectores privado, público y social**. Se trata de un enfoque **económicamente sostenible y escalable**, ya que la unión de los conocimientos y de las capacidades de

todos los agentes implicados genera un beneficio social a través de un modelo económico sostenible que representa un nuevo negocio para las empresas y para los inversores privados. Es decir, que son proyectos que **generan al mismo tiempo un beneficio social y un beneficio económico.**”

Según el informe, se trata de “aplicar la lógica empresarial para dar respuesta a las necesidades sociales”, de manera que el proyecto disponga de los recursos, los conocimientos y la profesionalidad de las empresas para ser más eficiente y generar mayor impacto social. No es una solución factible en todos los ámbitos, sino un modelo complementario a la labor que realizan muchas ONG con iniciativas donde este planteamiento de sostenibilidad económica no es posible.

### Características de una cadena de valor económico-social

<b>Qué es</b>	El impacto social debe suponer un valor añadido social, debe ser real y consecuencia directa de la misma	La iniciativa debe ser económicamente sostenible en el largo plazo	Se trata de relaciones entre, el menos, un agente privado y un agente social basadas en el aprendizaje mutuo con un enfoque de co-creación	Soluciones con potencial de incremento de volumen sin impacto en su sostenibilidad económica	Soluciones con potencial de incremento de volumen sin impacto en su sostenibilidad económica
	<b>Impacto social</b>	<b>Sostenibilidad económica</b>	<b>Colaboración empresa agente social</b>	<b>Escalabilidad</b>	<b>Nuevo negocio</b>
<b>Qué no es</b>	El impacto social no debe confundirse con actividad social	La iniciativa no puede depender de subvenciones y donaciones para su sostenibilidad en el largo plazo	No consiste en relaciones de carácter transaccional y puntual para obtener ganancias a corto plazo	Soluciones sin potencial de incremento de volumen o con posibilidad de incremento pero impactando en la sostenibilidad de la solución	La simple redistribución del valor ya creado

Fuente: Ashoka Hybrid Value Chain: Revving the Engine of Sustained Global Prosperity and Social value y análisis PwC.

## Situación en España

Las *cadena de valor económico-social* es una dinámica de reciente aparición en España y todavía minoritaria en un contexto marcado tradicionalmente por el predominio de la ayuda pública, que se ha mantenido incluso con la recesión económica. Cada vez existen más iniciativas conjuntas entre instituciones públicas, empresas privadas y entidades sociales, pero todavía es un ámbito poco maduro, en el que queda mucho por explorar.

La situación económica actual, y, en especial, la evolución de las diferentes fuentes de financiación del tercer sector<sup>45</sup> evidencian que es más clara la necesidad de que fuentes de ayuda alternativas asuman un mayor protagonismo en nuestro país es más clara todavía si consideramos la evolución de las necesidades sociales en España.

Parece claro que la ayuda privada será clave. Pero dada la magnitud de la demanda en España, será necesaria la implicación de todos los actores, la puesta en marcha de nuevas soluciones y para eso, la actuación a través de la creación de *cadena de valor económico-social* (CVES) puede convertirse en un elemento clave.

Para que en España se pueda crear un entorno adecuado para que se puedan desarrollar estas cadenas de valor económico social se proponen cinco estrategias:

- Fomentar espacios de colaboración, para que se produzca un mayor conocimiento y entendimiento entre los actores implicados.
- Realizar cambios en la legislación, para que estos proyectos cuenten con mecanismos adaptados a su realidad, como ocurre en otros países.
- Incorporar las *cadena de valor económico-social* a la estrategia de las empresas, como una línea de negocio más y como parte del objetivo de negocio.
- Lograr que el sector público lidere la tendencia, facilitando la infraestructura, el conocimiento y poniendo medios; y constituyendo un ejemplo para las organizaciones.
- Implicar a universidades, empresas, consultoras y medios de comunicación en el fomento de las *cadena de valor económico-social*.

## Las cadenas de valor económico-social como tendencia de futuro

Una de las conclusiones del informe es que estas *cadena de valor económico-social* empiezan a ser tendencia, por la combinación de diferentes factores: nuevas necesidades sociales, tendencias estructurales que favorecen estos modelos, crisis económica y su impacto en la financiación pública, marco de regulación, así como el potencial de las empresas de contribuir también en lo social, integrándolo incluso en su ámbito de negocio.

Los retos sociales del futuro difícilmente podrán abordarse exclusivamente desde el sector público, y será necesario un rol activo del sector privado, que a través de las

<sup>45</sup> En el informe "La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis" (2014), también de la Fundación de PwC, junto con la Obra Social "la Caixa" y el Instituto de Innovación Social de ESADE se presentaba la evolución de la financiación en el tercer sector.

*cadena de valor económico-social* podrá promover soluciones con impacto social pero económicamente sostenibles.

Para las empresas, representan iniciativas que generan valor para sus diferentes grupos de interés, potencian su capacidad de innovación y acceso a nuevos mercado, al mismo tiempo que dan respuesta a la creciente exigencia de promover su papel activo en la sociedad.

<b>Claves para el éxito de las Cadenas de Valor Económico Social</b>					
	<b>Impacto social</b>	<b>Sostenibilidad económica</b>	<b>Colaboración</b>	<b>Escalabilidad</b>	<b>Nuevo negocio</b>
<b>Agente social</b>	Abordar los retos sociales como emprendedores	Superar la barrera del "hacer dinero con lo social"	Asegurar un equilibrio inversión - beneficio para todos los agentes	"Pensar a lo grande", con una visión amplia	Crear valor añadido, no limitarse sólo a hacer mejor lo que hace la "competencia"
<b>Agente privado</b>	Confiar en los "criterios sociales" de los agentes sociales	Acoger las CVES en las unidades de negocio		Proveer recursos que capaciten escalabilidad	
<b>Agente público</b>	Generar demanda de CVES	Crear condiciones favorables para las inversiones en CVES		Eliminar los obstáculos de "competencias"	

Fuente: PwC (2015)

## **Generar innovación social**

Las colaboraciones para generar innovación social son, según la encuesta llevada a cabo,<sup>46</sup> las menos frecuentes entre las empresas. Se trata de alianzas en que las organizaciones colaboradoras se unen para desarrollar conjuntamente nuevos productos, servicios o proyectos, que aporten valor social y contribuyan a mejorar un problema de la sociedad.

A pesar de que las empresas que apuestan por este tipo de colaboración son todavía pocas, las que lo hacen son conscientes del gran abanico de posibilidades que abren y de su potencialidad. Es más, ciertas corporaciones consideran que la escasez de colaboraciones de este tipo es debida a la reticencia de algunas ONG. Y esta percepción enlazaría con el lamento de algunas entidades del tercer sector, que sostienen que ciertas empresas utilizan la capilaridad y las redes locales de las ONG –o su presencia en ámbitos donde las empresas no llegan– como campo de pruebas y de experimentación de nuevos productos.

Es decir, algunas ONG muestran una cierta precaución ante la posibilidad de que, bajo el lema de la innovación social, las empresas se aprovechen de sus recursos para fines puramente comerciales. Tal vez esta podría ser la causa de la aparente menor predisposición

<sup>46</sup> Vid. capítulo 2.

del tercer sector a promover estas colaboraciones –y acaso explique también su tendencia a llevar a cabo un mayor escrutinio ante propuestas de este tipo.

Si bien es cierto que la innovación social puede resolver muchos problemas y necesidades de las ONG, o puede mejorar e incrementar el impacto que las instituciones del tercer sector aportan a sus destinatarios, también es cierto que estos no pueden ser utilizados como “conejiillos de indias”. Tal vez por ese motivo, en el caso de IKEA y ACNUR, el proyecto de innovación social no surgió hasta que la colaboración entre ambas instituciones ya estaba consolidada, y el compromiso y el apoyo por parte de IKEA al organismo internacional era obvio. Es decir, el proyecto de innovación fue posible cuando ya se había forjado una confianza mutua.

En cambio, en el ejemplo de la Fundación TECSOS, fue la Cruz Roja quien buscó a su aliado empresarial para innovar en ciertos campos específicos que contribuyeran a atender mejor a colectivos con vulnerabilidad. En ese sentido, la ONG no tuvo reticencias porque fue ella misma quien propuso la alianza. El factor crítico fue encontrar a un aliado con suficientes conocimientos para llevar a cabo el objetivo planteado, con la voluntad de invertir en él y que mereciera su confianza. Por otro lado, el hecho de que la innovación social se llevara a cabo mediante una institución creada *ex profeso* para ejecutar el proyecto, en la cual estuvieran representadas ambas organizaciones –la Fundación Vodafone y la Cruz Roja– de forma equitativa, así como que todas las innovaciones conseguidas se hicieran públicas en beneficio de la sociedad y no del fin comercial de Vodafone, eliminaba de base cualquier posibilidad de uso indebido o de aprovechamiento utilitarista de la otra parte.

En el caso de la BBK y Lantegí, en que también fue la ONG quien se aproximó a la empresa, la trayectoria de colaboración era tan extensa y el compromiso de la entidad bancaria con el sector de la discapacidad estaba tan claramente acreditado que no había lugar a la desconfianza. Más bien este caso pone de manifiesto que la confianza ganada a través de la relación, o a través de los actos y del compromiso demostrados previamente por la empresa, puede ser la antesala o la condición necesaria para que un proyecto de innovación social sea posible –y, de esta forma, se abra todo el abanico de posibilidades de proyectos de alto impacto social que este tipo de colaboraciones puede generar.

Cabe concluir, pues, que estas colaboraciones pueden nacer de varias formas: por vía de la aproximación de una ONG, por iniciativa de la empresa o por el interés de ambas partes.

Siguiendo con la reflexión a propósito de sus dificultades, otra barrera significativa que plantea este tipo de colaboración, más allá de la cuestión de la confianza en la empresa, es que las ONG necesitan fondos para operar. En ese sentido, los proyectos de colaboración a favor de la innovación social, que tanto impacto positivo pueden tener en los beneficiarios, han de complementar otros proyectos en que la entidad del tercer sector obtenga recursos para abordar sus programas regulares y financiar su capacidad organizativa –a excepción de que la innovación social se plantee como un nuevo programa de actuación que sustituya a alguno de los ya existentes, o bien desde el marco de una empresa social que genere recursos propios y sea, en este sentido, sostenible económicamente e, incluso, fuente de recursos para la ONG.

En este sentido, el sector empresarial lamenta que algunas ONG estén más centradas en recibir recursos que en apostar por la innovación social para sus beneficiarios. La explicación de su reticencia, sin embargo, puede ser una combinación de razones de supervivencia económica de la organización –algo que, por otro lado, no se cuestiona a la empresa– y la ya mencionada precaución ante las intenciones de algunas empresas que se acercan a las ONG bajo el lema de la innovación social.

Ahora bien, aceptando que los proyectos de colaboración para la innovación social acaso no sean mayoritarios y necesiten complementarse con otros proyectos de colaboración más tradicionales, es indudable que, cuando funcionan, el impacto que generan es enorme y, además, aprovechan las capacidades de ambas entidades y las ponen al servicio de una causa común –en la línea de las colaboraciones de competencias complementarias, donde el aprovechamiento mutuo es también claro.

Por tanto, si se piensa en clave agregada y en el bien común, probablemente es obvio que la sociedad se beneficia de este tipo de colaboraciones; en ese sentido, es deseable que paulatinamente se vayan abriendo las puertas y multiplicando los casos de alianzas para la innovación social. Estos proyectos son ejemplos sobre cómo poner al servicio de la sociedad lo que cada uno tiene de valor y de conocimiento específico. Vodafone, sin ir más lejos, puso al servicio de los colectivos más vulnerables sus conocimientos tecnológicos y, gracias a su alianza con la Cruz Roja, que posee conocimientos sobre las necesidades de estos colectivos, pudo innovar en aplicaciones que han mejorado la vida de muchas personas. Y la misma lógica es aplicable al caso de IKEA y ACNUR.

Además, si, desde el punto de vista de la ONG o de la organización internacional, estas colaboraciones pueden permitir mejorar la asistencia prestada a los beneficiarios (los colectivos más vulnerables, en el caso de la Cruz Roja; los refugiados, en el caso de ACNUR, y las personas con discapacidad, en el caso de Lantegí); desde el punto de vista de las empresas, estas alianzas pueden ayudarles a entender las necesidades de colectivos a los cuales no habían tenido acceso previamente y a innovar en nuevos productos o servicios –que posteriormente pueden aplicar a otros mercados. En este sentido, los proyectos rompen con la lógica asistencialista y de acción social, y adoptan un enfoque más estratégico para la empresa.

Si este enfoque de negocio se consigue, será más fácil que la empresa vea motivos para seguir invirtiendo en estos proyectos y, por tanto, puede venir a resolver la falta de recursos de la ONG o su necesidad de captar más fondos. Por tanto, será clave que la alta dirección de la empresa entienda la rentabilidad y el valor de estas colaboraciones para la innovación social.

Precisamente en esta línea, cuando se logra convertir la innovación social en un modelo de negocio, una de las alternativas interesantes es crear una empresa social, es decir, una entidad que puede ser fruto de la colaboración entre la empresa y la ONG, que tengan un interés compartido en innovar para resolver un problema social y decida hacerlo mediante una persona jurídica independiente –es este caso, una empresa social. La empresa social tendrá como objetivo trabajar para contribuir a resolver el problema, pero lo hará mediante un modelo de negocio. De esta forma, como ya apuntábamos, podrán llegar a generarse

recursos propios –que pueden ayudar a la ONG y ser, a su vez, un factor de captación del interés de la empresa para que invierta en el proyecto.

### Factores clave de éxito

- Conocimiento previo mutuo de las organizaciones colaboradoras y confianza en sus respectivas intenciones –o, en su defecto, que sea la ONG quien promueva la colaboración.
- Generación de un cambio cultural para asegurar la alineación entre las organizaciones y evitar que las diferencias culturales sean una barrera.
- Determinación clara de los beneficios para ambas partes (*win-win*), para conseguir una relación a largo plazo, necesaria para este tipo de colaboraciones.
- Establecimiento de unas reglas claras desde el inicio, en que no haya disparidad entre organizaciones y se establezca un sistema para medir los resultados, tanto el retorno empresarial como el social.
- Clarificación del concepto de innovación para poder detectar no solo las innovaciones tecnológicas, sino también las innovaciones incrementales o de bajo coste y alto valor añadido.
- Fomento de la tolerancia al fracaso y mitigación la aversión al riesgo para que no sean barreras al inicio de un proyecto de innovación que pueda implicar un riesgo (propio de todas las iniciativas rompedoras).
- Si la innovación requiere muchos recursos, las alianzas serán más complejas y, en algunos casos, requerirán múltiples agentes que aporten cada uno sus recursos.
- Las relaciones entre los colaboradores han de ser estrechas e intensas.

## Promover cambios locales y globales

La cuarta tipología de colaboraciones, la menos común entre las ONG,<sup>47</sup> es la que hace referencia a las alianzas que tienen como objetivo conseguir determinados cambios o mejoras en las prácticas –mayoritariamente de tipo social y/o medioambiental– de algún ámbito concreto –ya sea sectorial, sobre una problemática específica o referido a un ámbito geográfico local o global.

Por la naturaleza de su misión, estas alianzas de alto impacto tienden a agrupar, bajo un mismo paraguas, numerosas entidades de distinta índole. “Zaragoza, ciudad ahorradora de agua” y “Juntos por el empleo” agrupan al tercer sector, las administraciones públicas y el sector empresarial; por su lado, la GRI agrupa a empresas, gobiernos, ONG, consultoras y universidades, entre otros. Se trata, por tanto, de colaboraciones *multistakeholder*, que ponen a trabajar juntas un número variable de entidades para alcanzar un fin común.

El rasgo diferencial con respecto a las tipologías anteriores es, pues, el hecho de reunir a un número tan amplio de agentes –en comparación con las alianzas entre una empresa y una ONG. En este sentido, uno de los mayores retos o dificultades está relacionado con el diseño y la definición de los protocolos de participación y de toma de decisiones. Cuando se trabaja para promover un proyecto que agrupa decenas de organizaciones, un punto clave

<sup>47</sup> Vid. capítulo 2.

es definir los roles de cada entidad –quién promueve qué, quién se responsabiliza de cada objetivo específico, etc.– y también los procesos de toma de decisiones –cómo se distribuye el poder de decisión, qué tipo de mayorías se exigen, etc. Asimismo, son factores críticos la periodicidad de las reuniones, la definición de objetivos y de los indicadores de seguimiento y, ante todo, la voluntad de diálogo y la actitud abierta de sumar al proyecto –es decir, es importante que los participantes no tengan ansias de protagonismo ni actitudes rígidas.

En los proyectos *multistakeholder*, la flexibilidad es un valor absolutamente necesario. La rigidez o el apego a los intereses propios, así como la falta de diálogo y de apertura a las ideas y a las necesidades de los demás, pueden ser una trampa que paralice los proyectos de este tipo y los condene al fracaso. Así pues, todos sus participantes han de tener muy clara esa actitud.

Asimismo, al tratarse de proyectos que tienen un nivel de representatividad mayor y cuyas reivindicaciones tienen un impacto social más amplio que otras colaboraciones, sus mecanismos de participación de espíritu democrático también resultarán claves. El proyecto de “Zaragoza” necesitaba involucrar a la ciudadanía para ganar legitimidad y, a la vez, lograr el impacto deseado: la reducción del consumo de agua en la ciudad. En este sentido, el diseño del proyecto procuró cuidar especialmente la involucración de los habitantes de la ciudad; de lo contrario, habría sido un proyecto inviable –por falta de respaldo democrático y porque la ciudadanía no se habría comprometido con el objetivo ambiental.

Por su parte, “Juntos por el empleo”, debido a su objetivo de impacto a escala nacional, necesitaba tener una representatividad importante en el tercer sector y en el sector empresarial. Sin la representatividad de ambos colectivos, el impacto buscado habría sido inviable. No se habrían entendido las necesidades del sector empresarial y, en consecuencia, no se habrían creado herramientas bien adaptadas a la demanda; tampoco se habrían conseguido homogeneizar las herramientas o los servicios ofrecidos por el tercer sector para mejorar el acceso al empleo para los colectivos vulnerables.

En el caso de la GRI, su origen ya tiene que ver con el enfoque *multistakeholder*. Sus impulsores partieron de la consideración de que era necesario que las empresas empezaran a reportar información sobre su impacto social y ambiental, y de la constatación de que ningún agente por separado –inversores, gobiernos, ONG, etc.– sería capaz de conseguir que las empresas adoptaran esta práctica a escala global. Por tanto, su misión fue crear un ente que agrupara suficientes agentes de distinta naturaleza, que fueran representativos y que, juntos, tuvieran una masa crítica y una legitimidad que permitieran abordar un propósito o un cambio de carácter global.

A la complejidad de coordinación entre tantas organizaciones, hay que añadir el reto de lograr que la pasión y el convencimiento iniciales no vayan cediendo ante la rutina y la falta de motivación y de renovación. Este tipo de proyectos, debido a su complejidad organizativa, solo se pueden arrancar si predomina el entusiasmo. Sin embargo, este entusiasmo inicial debe traducirse paulatinamente en planes, objetivos, cronogramas, entregables, etc. Y este paso de la idea al plan puede conllevar, en ocasiones, una cierta pérdida de fuelle. Es crítico, pues, lograr llevar a la práctica e implementar la idea sin perder la fuerza necesaria para llevarlo a

cabo. Los protagonistas de los casos estudiados han observado que este ha sido un punto difícil y, a la vez, muy importante en sus proyectos.

Otro factor igualmente importante en los proyectos de cambios locales o globales es la transparencia. La GRI es un caso interesante que muestra muy bien la preocupación por este aspecto. Si antes mencionábamos que estas alianzas tienen un carácter de movilización más representativa o participativa e incluso, en algunos casos, un carácter democrático –tanto por su ámbito de impacto como por el espectro de organizaciones que lo promueven–, es obvio que la transparencia será, en todo momento, una cuestión clave. Una movilización de este tipo pierde todo su sentido y legitimidad –y corre el riesgo de perder adhesiones y, por tanto, de fracasar– cuando se lleva a cabo de forma poco transparente. Es crítico, pues, que no solo las organizaciones participantes, sino también los beneficiarios o los potenciales colectivos afectados por la iniciativa puedan conocer, en todo momento, el estado y la evolución del proyecto, así como los mecanismos de toma de decisiones.

Es más, además de garantizar la transparencia, es deseable dar un paso más y facilitar también mecanismos de participación. En este sentido, cabe observar cómo el proyecto de “Zaragoza” tuvo, desde sus inicios, un diseño claramente participativo, involucrando a la ciudadanía y al tejido empresarial y comercial en los objetivos del proyecto –tanto en lo relativo a compromisos públicos como en los aspectos más relacionados con la pedagogía y la difusión. Por su parte, la GRI, en las dos últimas versiones de la guía, ha llevado a cabo procesos participativos a escala global, gracias a los cuales miles de ciudadanos e instituciones mundiales han podido opinar sobre la propuesta –y la GRI ha tomado en consideración sus observaciones.

Por último, cabe señalar que, si en la introducción a este estudio apelábamos a la necesidad de colaborar como única vía para resolver varios de los retos y problemas actuales, este tipo de proyectos es el ejemplo más claro en ese sentido. Las alianzas para promover cambios globales o locales son, precisamente, fruto de la constatación de que la colaboración es la única vía. Y también son un ejemplo claro de la complejidad que implica abordar estas cuestiones desde el esfuerzo colectivo de grupos amplios de organizaciones.

#### **Factores clave de éxito**

- Involucrar solo a aquellas organizaciones que tienen un interés real en promover cambios en el ámbito donde se va a trabajar –el compromiso de todos es fundamental.
- Lograr que haya determinadas organizaciones dentro de la alianza que actúen como impulsoras o “locomotoras” para que el proyecto avance.
- Trabajar las diferencias entre las organizaciones y apoyarse en los puntos en común para promover el acuerdo y la evolución.
- Establecer mecanismos claros de toma de decisiones (consenso, mayoría simple, cualificada, etc.).
- Crear protocolos de participación inclusivos y transparentes entre las organizaciones aliadas.

- Permitir que la sociedad también se sume a los protocolos de participación para que el proyecto tenga mayor legitimidad democrática y evite riesgos de respuestas negativas por parte de la ciudadanía o de otros colectivos ajenos al proyecto.
- Garantizar la transparencia a lo largo de todo el proceso.
- Establecer órganos de gobierno con estructuras equilibradas y legítimas.
- Garantizar la predisposición a crear innovaciones o procesos disruptivos que puedan cambiar las reglas de un sector o de un ámbito en que se actúe.
- Establecer mecanismos de comunicación externa ordenados para evitar potenciales interrupciones o disrupciones en el proceso.
- Establecer protocolos para garantizar la evolución del proyecto –y evitar el potencial estancamiento derivado de los proyectos participativos con numerosos agentes.

## En resumen...

Una vez analizados los cuatro tipos de colaboración que hemos definido, es importante también apuntar que no todos los proyectos pertenecen exclusivamente a un tipo u otro. Es decir, los cuatro tipos definidos son tipos ideales,<sup>48</sup> en el sentido weberiano del término, y, por tanto, subrayan una característica de las alianzas y sirven para entender las distintas posibilidades o formas y objetivos de la colaboración. En la realidad, sin embargo, encontramos proyectos de colaboración de alto impacto que pueden ubicarse dentro de varios tipos, simultáneamente.

Hablando sobre la realidad, es importante señalar que la colaboración en sí también ha evolucionado mucho, como ya hemos constatado a lo largo del estudio. Sus protagonistas –representantes de ONG y de empresas que han trabajado en proyectos de colaboración– identifican varios puntos de cambio. Por un lado, señalan que la confrontación ha sido consecuencia de una falta de conocimiento mutuo y de la existencia de prejuicios, aunque consideran que, en los últimos años, este desconocimiento y estos prejuicios están disminuyendo. Hoy hay una mayor sensibilidad social en las empresas y entre sus trabajadores, que valoran muy positivamente la oportunidad de contribuir con su trabajo a mitigar problemas sociales.

Este mayor grado de conocimiento, a su vez, ha contribuido a desmitificar la idea de que colaborar era algo simple y ha ayudado a entender la importancia tanto del análisis previo interno como del análisis de los aliados. Asimismo, la comprensión de la complejidad también ha abierto la puerta a otras formas más sofisticadas de colaboración –como las que se recogen en este libro–, que incluyen la participación de múltiples agentes, una mayor transparencia y participación social, etc. Estas cuestiones son cada vez más relevantes y,

<sup>48</sup> En su obra *Ensayos sobre metodología sociológica*, Max Weber define lo que él denomina los "tipos ideales". Según el sociólogo, un tipo ideal está formado por la acentuación unidimensional de uno o más puntos de vista y por la síntesis de gran cantidad de fenómenos concretos individuales difusos, distintos, más o menos presentes –aunque a veces ausentes–, los cuales, según esos puntos de vista, se enfatizan unilateralmente en una construcción analítica. Dicha construcción no puede ser encontrada en ningún lugar de la realidad, sino que es un constructo conceptual.

en algunos casos, llegan a ser una exigencia de la sociedad civil. En este sentido, a raíz de las redes sociales, las colaboraciones entre una ONG y una empresa han dejado de ser un fenómeno o una relación entre dos organizaciones y se han convertido en proyectos permeables a la injerencia de otros agentes, y con una mayor responsabilidad o demanda de rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Dicho esto, también es relevante subrayar que no todas las ONG pueden colaborar con todas las empresas –es importante realizar un estudio previo sobre su afinidad, sus objetivos compartidos, etc. Las empresas, antes de elegir una ONG con la cual trabajar, deberían saber de antemano qué le pueden ofrecer y, a partir de ahí, buscar causas en que colaborar. En ese sentido, es fundamental crear espacios donde ONG y empresas puedan dialogar y conocerse. Este intercambio y análisis previos ayudarán a entender mejor los problemas y las necesidades mutuas, de modo que las empresas podrán encontrar espacios de encaje. Así es cómo la colaboración podrá enmarcarse dentro de una RSE estratégica y, a la vez, podrá responder más claramente a las necesidades sociales de la ONG.

Los primeros contactos entre una ONG y una empresa han sido, a menudo, fruto de la casualidad y no tanto de grandes planteamientos previos. Tradicionalmente, si una empresa contribuía a una causa social era porque había tenido una “conexión emocional” con el problema. Ahora bien, para llevar a cabo colaboraciones complejas y de alto impacto como las que hemos definido en este estudio, consideramos que es necesaria una labor previa de definición y análisis. Si la “conexión emocional” es importante, y en varios casos estas colaboraciones más complejas también se han nacido fruto de la casualidad, para lograr alcanzar sus objetivos y perdurar en el tiempo será también importante la labor de planificación.

Los cuatro tipos de alianzas entre empresas y ONG presentados son modalidades evolucionadas de colaboraciones que dan un paso más allá con respecto a las formas tradicionales de carácter filantrópico. Este paso más está justificado o tiene sentido, a nuestro entender, gracias al impacto social que genera. Es decir, su dificultad viene compensada por los resultados que obtiene. Ahora bien, cabe señalar también que cada tipología de colaboración tiene su momento. Es decir, por muy fructíferas que sean estas alianzas, no todas las ONG ni todas las empresas pueden plantearse abordar múltiples proyectos de este carácter de forma simultánea.

Su nivel de dificultad está asociado, generalmente, a una mayor inversión en recursos. Por tanto, cada organización debe hacer un análisis realista previo sobre cuál es su capacidad y su grado de “madurez colaborativa”, sus recursos y su nivel de compromiso, para poder abordar los proyectos desde un doble enfoque de ambición y también de realismo. En caso contrario, si las organizaciones se plantean iniciar varios proyectos que están fuera de su alcance, es probable que no se consigan los objetivos planteados. Y, lo que es peor, que el mal resultado desanime a la dirección o a la organización a embarcarse en nuevas aventuras en el futuro.

Si, por un lado, quisiéramos que estos ejemplos sirvieran de inspiración para que ONG y empresas se animaran a colaborar mediante formas más complejas y de mayor impacto social, por otro lado, también queremos hacer hincapié en la importancia del auto-conocimiento previo y del análisis interno de cada organización para conocer cuáles son sus posibilidades reales de colaboración.

# 5

Epílogo: Aprendiendo  
a colaborar: notas  
para un liderazgo  
colaborativo

El filósofo renacentista Michel de Montaigne, en su camino de reflexión sobre la identidad y sobre el ser humano, se preguntó en cierta ocasión, viendo a su animal de compañía: “Entonces, cuando juego con mi gata, ¿qué seguridad tengo de que soy yo quien juega con ella y no ella conmigo?” Con esta pregunta, el humanista francés desvelaba un interrogante que siempre, inevitablemente, queda por responder: en nuestra interacción con los demás, ¿qué certeza tenemos de sus pensamientos, sentimientos o intenciones?

Este desconocimiento o esta incertidumbre pueden ser la raíz de la desconfianza o el motivo por el cual, a menudo, el ser humano ha dejado de cooperar o de colaborar. Nunca podemos sumergirnos realmente en la vida de los demás –ya sean gatos o humanos. Con frecuencia no sabemos qué pasa por la mente o por los corazones de las personas con las cuales convivimos. Ahora bien, la ausencia de comprensión mutua, según Montaigne, no debería llevarnos a eludir el compromiso con los demás.

Como hemos visto a lo largo de este estudio, la colaboración es radicalmente necesaria hoy. Ya sea porque, a fin de cuentas, no deseamos estar solos, sino hacer algo juntos y acompañados, o bien porque, desde un enfoque más utilitarista, hemos entendido que, si no cooperamos, no lograremos sobrevivir y superar los retos del presente. Sea cual sea la motivación, el punto de llegada es exactamente el mismo: el presente nos insta a colaborar.

Ahora bien, ¿cómo se coopera en una sociedad competitiva? El sociólogo estadounidense Richard Sennett, en su libro *Juntos*, arroja luz sobre la importancia y, a la vez, sobre la dificultad de cooperar. Según Sennett, la cooperación no es tanto una cuestión de actitud moral o de ideales compartidos como de habilidad. Podemos aprender a cooperar y profundizar en nuestra capacidad cooperativa igual que podemos aprender cualquier otra habilidad –conducir, cocinar, jugar a cartas, construir una casa o cantar. El problema es que, en los últimos tiempos, según Sennett, la modernidad y el crecimiento económico han *descualificado* a las personas para llevar a cabo prácticas de cooperación.

La cooperación es una habilidad promovida o fomentada por unos rituales sociales que nos unen. Y, según el autor, esto es precisamente lo que escasea en la sociedad contemporánea. Los rituales tradicionales que animaban a las personas a asociarse con otras están desapareciendo y están siendo sustituidos por rituales nuevos, que tienden a poner en duda la necesidad y el verdadero arte de la cooperación –las formas de trabajo temporal, las redes sociales, la comunicación a distancia, etc.

En palabras de Sennett: “La cooperación lubrica la maquinaria necesaria para hacer las cosas y la coparticipación puede compensar aquello de lo que tal vez carezcamos

individualmente. Aunque se halla en nuestros genes, la cooperación no se mantiene viva en la conducta rutinaria, sino que hay que desarrollarla y profundizarla [...]. La modernidad puede reprimir y distorsionar nuestra capacidad de vivir juntos, pero no puede eliminar esta capacidad. Como animales sociales, somos capaces de cooperar más profundamente que lo que el actual orden social imagina.”

Para hacer posible la cooperación, según Sennett, debemos alimentar nuestra capacidad de observar y de escuchar; aprender a actuar con tacto y a identificar puntos de encuentro; saber gestionar el desacuerdo y evitar la frustración cuando nos enfrentamos a discusiones que parecen que no tienen salida. Asimismo, el sociólogo apela a la necesidad de la empatía antes que la simpatía; señala que es más importante pedir que ordenar, el verdadero diálogo abierto frente a la dialéctica que compite por tener la razón, el interés sincero por el compañero frente al compañerismo interesado.

A fin de cuentas, la cooperación es un tipo de vínculo social que, según el sociólogo, debería colocarse hoy en el centro del orden social. Y Montaigne es un ejemplo claro de esta apuesta. Nacido en el siglo xvi, en un contexto de guerras y conflictos religiosos, creció con la firme convicción de querer construir un compromiso político de base, fundamentado en la cooperación cotidiana; una vida cooperativa liberada de las órdenes impuestas. Por esa razón, su escritura se plasmó siempre en forma de diálogo.

A pesar de vivir en un entorno de conflicto, Montaigne nunca vaciló en su convicción de que es a partir de los demás, del diálogo con el otro, que podemos crecer. De ahí que su filosofía se nutriera de las conversaciones con sus conciudadanos, y de la constatación de las semejanzas y también de las diferencias con respecto a ellos. Es decir, él quería ver a los demás “tal como son”, pues entendía que, si queremos mantenernos juntos, tenemos que ver y aceptar esas diferencias.

Para el humanista, la conversación y la construcción de saber tenían que ver con el ejercicio de mirar el mundo desde distintas perspectivas y permitir que cada cual expresara su verdad, para ir construyendo el discurso a partir de esas multiplicidades. Y lo ponía en práctica con su forma de escribir. Montaigne entendía que la propuesta dialógica –la atención y la sensibilidad en relación con otras personas–, la actitud de compartir las visiones de todos sin imponer la de nadie, es lo que fomenta la verdadera libertad, autonomía y felicidad. El método dialógico, según Montaigne, nos permite crecer juntos y enriquecernos de la singularidad de cada uno. Solo así aprenderemos, paulatinamente, la lógica de la vida en común, de la cooperación.

Ahora bien, esta práctica exige compromiso y dedicación, y saber aprender por ensayo y error. Practicar el arte de la cooperación y de la colaboración es practicar la habilidad, la informalidad y la empatía de la dialógica. Que es lo mismo que practicar la humildad y la modestia. Es salir de la angustia y de la insatisfacción del individualismo y la vanidad para mirar hacia fuera, más allá de nosotros mismos. Es decir, es el arte de conversar, el cual implica, a su vez, el arte de escuchar, eso es, ser capaz de prestar atención tanto a lo

que el otro declara como a lo que da por supuesto; hacer de “detective” para escuchar y comprender al otro en lo que dice y en lo que no dice. Y esa capacidad, según Montaigne, la tenemos todos; lo que ocurre es que tenemos que ponerla en práctica para darnos cuenta de que efectivamente esta capacidad está en nosotros.

Este mismo arte dialógico, de comprensión del otro; este acto de valentía, de ponerse a jugar con el otro aun sin saber qué es lo que piensa, es la semilla de la cual brota la colaboración. Y es la misma semilla que puede ayudar a las ONG y a las empresas a resolver los problemas de hoy. “La asunción de una mentalidad cooperativa en las relaciones internas y externas [...] supone eliminar las barreras derivadas de un espíritu de rivalidad en que predomina la dicotomía ‘nosotros/ellos’” (Brenkert, 1995). Esta mentalidad debe arraigar en todas las áreas y departamentos de la empresa, y se debe promover la búsqueda de acuerdos mutuamente beneficiosos mediante el establecimiento de incentivos, ya sean económicos o sociales (Arenas, 2011).

Como apuntábamos en la introducción del estudio, los intentos fallidos de colaborar y trabajar juntos para resolver los grandes retos de hoy han fracasado por el interés individual competitivo, la falta de propósitos comunes y la ausencia de confianza (Nidumolu, Ellison, Whalen y Billman, 2014). Con todo, la conciencia de la necesidad es mayor cada día: ONG, empresas y gobiernos entienden cada vez más la necesidad de colaborar para diseñar unos modelos innovadores que creen valor para las empresas y, a su vez, conduzcan a cambios sistémicos positivos. En este sentido, las colaboraciones óptimas son aquellas que se centran tanto en los procesos como en los resultados, que empiezan por grupos pequeños de organizaciones y consiguen relacionar el interés individual con el compartido, que alientan una competencia productiva y que, por encima de todo, promueven la confianza (Nidumolu, Ellison, Whalen y Billman, 2014).

En definitiva, el liderazgo de las organizaciones futuras pasará por recuperar la habilidad de cooperar. Por luchar contra las fuerzas que empujan hacia el individualismo –la precariedad laboral, la tecnología, la distancia, etc.–, para aprender a escuchar al otro, como hacía Montaigne, valorar sus diferencias y hacer de ellas un tesoro o un valor que nos ayude a todos y complemente nuestras carencias para ser más fuertes ante la complejidad y también, por qué no, ante la adversidad.

# 6

Anexos

## Anexo 1: Presentación de las entidades analizadas en los casos

### Caso 1. Caminando juntos por un bien social

www.oxfamintermon.org  
Gran Via de les Corts  
Catalanes, 641  
08010, Barcelona  
Creada en 1956

#### **Oxfam Intermón**

Misión: Somos personas que luchamos, con y para las poblaciones desfavorecidas y como parte de un amplio movimiento global, con el objetivo de erradicar la injusticia y la pobreza, y para lograr que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos y disfrutar de una vida digna.

Ámbito geográfico: 41 países en todo el mundo (América Latina, África y Asia).

Ámbito sectorial: Desarrollo, acción humanitaria, comercio justo y movilización social.

http://dkvseguros.com/  
Torre DKV  
Avda. María Zambrano, 31  
50018 - Zaragoza

#### **DKV Seguros Médicos**

Ámbito geográfico: España y Andorra

Ámbito sectorial: Aseguradora médica

### Caso 2. La camiseta más famosa del mundo

www.unicef.es  
Mauricio Legendre, 36  
Madrid

#### **UNICEF Comité Español**

Misión: Lograr que los derechos de la infancia se conviertan en principios éticos perdurables y en normas de conducta internacionales siendo considerados parte integrante del progreso de la humanidad

Ámbito geográfico: 190 países del mundo de todos los continentes.

Ámbito sectorial: Esfera prioritaria: Supervivencia y desarrollo infantil, Educación básica igualdad entre los géneros, VIH/SIDA y la infancia, Protección infantil y Promoción de políticas y alianzas.

www.fcbarcelona.es  
Aristides Maillol s/n,  
08028 Barcelona  
Fundado en 1899

#### **FC Barcelona**

Misión: Promover un modelo social emblemático a través del desarrollo de acciones solidarias, culturales y formativos propias que permiten la consolidación del compromiso social del Barça “más que un club” en Cataluña. España y en el mundo, posicionamiento en una “dimensión única” a nivel global.

Sector de actividad: Club deportivo, con fundación asociada.

### Caso 3. D'INS: Alimentando la esperanza

www.formacioitreball.org  
C/ Lull, 430;  
08930 Sant Adrià de  
Besòs, Barcelona  
Fundada en 1992

#### Fundació Formació i Treball

Misión: La formación e inserción laboral de personas con especiales dificultades personales y sociolaborales para incorporarse al mercado de trabajo. Al servicio de este objetivo se enmarca la oferta de formación ocupacional y la realización de actividades económicas para favorecer la inserción laboral.

Ámbito geográfico: Principalmente a nivel del área metropolitana de Barcelona.

Ámbito sectorial: Ámbitos de actividad: inserción laboral, formación, y prestación de servicios (incluyendo tiendas como puntos de venta).

www.areas.es/  
Avda. Diagonal, 579-585,  
6ª planta  
08014 Barcelona-España.  
Fundada en 1968

#### AREAS

Misión: Áreas es una sociedad privada formada por personas de gran valía profesional, cuya misión es prestar servicios integrales y de excelente calidad a todas aquellas personas que se desplazan, al tiempo que crea valor para el accionista, para el concedente y para la sociedad.

Ámbito geográfico: Más de 1.111 establecimientos repartidos por España, Portugal, y América.

Ámbito sectorial: Áreas de servicio en las autopistas, restauración y *retail* en el mercado aeroportuario y estaciones de ferrocarril.

### Caso 4. Programa de Infraestructuras Sociales: la fuerza de la unión

www.ayudaenaccion.org  
C/ Bravo Murillo, 178, 4ª  
· Edificio Tecnus  
28020 Madrid  
Fundada en España en 1981

#### Ayuda en Acción

Misión: Mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas, las familias y comunidades en países y regiones pobres, a través de proyectos autosostenibles de desarrollo integral y actividades de sensibilización, con la finalidad última de propiciar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza.

Ámbito geográfico: América Latina, África, Asia y España.

Ámbito sectorial: Luchamos contra la pobreza para mejorar las condiciones de vida de los niños, las niñas y sus familias.

www.ferrovial.com  
C/ Príncipe de Vergara, 135.  
28002 Madrid  
Creada en 1952

#### FERROVIAL

Misión: Nuestra visión se traduce en cinco valores que definen a Ferrovial y a nuestros empleados: Innovación, Excelencia, Colaboración, Respeto e Integridad." El compromiso con la sociedad es una señal de identidad de nuestra compañía.

Ámbito geográfico: Internacional, con proyectos en todos los continentes.

Ámbito sectorial: Operadores globales de infraestructuras y gestores de servicios a ciudades, comprometiendo con el desarrollo de soluciones sostenibles.

## Caso 5. La Escuela Social Ana Bella: Empoderando a las mujeres ‘supervivientes’

www.fundacionanabella.org  
Calle Nueva, 39  
41927 Mairena del  
Aljarafe, Sevilla  
Creada en 2002

### Fundación Ana Bella

Misión: En la Fundación Ana Bella ayudamos a las mujeres invisibles que están siendo maltratadas. Las mujeres supervivientes usamos nuestra Empatía y nuestro ejemplo de superación para ayudar a una media de 1.200 mujeres maltratadas al año para que Rompan el Silencio, se empoderen y emprendan una vida feliz.

Ámbito geográfico: España

Ámbito sectorial: Mujeres maltratadas por violencia de género

www.danone.es/  
Av. Diagonal, 477  
08036, Barcelona  
Fundada en 1919

### Danone

Misión: Llevar la salud a través de la alimentación al mayor número de personas.

Ámbito sectorial: productos lácteos para todas las edades.

## Caso 6. Una vida mejor para los refugiados

www.eacnur.org  
Sede en España:  
C/ Cedaceros 11, 1ªA;  
28014 Madrid  
Creada en 1950

### UNHCR ACNUR

Misión: La misión principal del ACNUR es “garantizar los derechos y el bienestar de los refugiados. Hace lo posible para asegurarse de que cada uno de ellos pueda ejercer el derecho a solicitar asilo, encontrar un refugio seguro en otro país y regresar voluntariamente a su país de origen”.

Ámbito geográfico: 120 países de todo el mundo

Ámbito sectorial: Refugiados

www.ikea.com/es  
Sede en España: IKEA Ibérica.  
Avda. Matapiñoneras, 9.  
28703 San Sebastián de los  
Reyes (Madrid)  
Fundada en 1943

### IKEA - Fundación IKEA

Misión: Nuestra misión es crear un cambio sustancial y duradero mediante la financiación de programas holísticos y a largo plazo, en algunas de las comunidades más pobres del mundo, destinados a responder a las necesidades fundamentales de los niños: el hogar, la salud, la educación e ingresos familiares sostenibles.

Ámbito geográfico: IKEA cuenta con 315 tiendas en 27 países (a 31/08/2014). La fundación ha financiado en 46 países de cuatro continentes: Asia, África, Europa y, más recientemente, Sudamérica.

Ámbito sectorial: Productos para el hogar (mobiliario y decoración).

## Caso 7. Fundación TECSOS, la tecnología al servicio de los más vulnerables

### Cruz Roja

Misión: Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional a través de acciones integradas, realizadas por voluntariado y con una amplia participación social.

Ámbito geográfico: Todo el territorio español a través de delegaciones autonómicas y provinciales y sedes locales.

Ámbito sectorial: Acción humanitaria hacia las víctimas de conflictos bélicos, de desastres naturales y de otro tipo en tiempo de paz. Acción preventiva y en favor del Bienestar Social y de la calidad de vida.

[www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)

Avenida Reina Victoria, 26.

28003 Madrid.

Fundada en 1864

### Vodafone – Fundación Vodafone España

Misión: Áreas es una sociedad privada formada por personas de gran valía profesional, cuya misión es prestar servicios integrales y de excelente calidad a todas aquellas personas que se desplazan, al tiempo que crea valor para el accionista, para el concedente y para la sociedad.

Ámbito geográfico: Más de 1.111 establecimientos repartidos por España, Portugal, y América.

Ámbito sectorial: Áreas de servicio en las autopistas, restauración y *retail* en el mercado aeroportuario y estaciones de ferrocarril.

[www.vodafone.es](http://www.vodafone.es)

[www.fundacionvodafone.es](http://www.fundacionvodafone.es)

Avda. América 115

28042 Madrid

Fundada en 1994

## Caso 8. BBK Bilbao Good Hostel, un albergue para todos

### Lantegi Batuak

Misión: Somos una organización no lucrativa que genera oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad, preferentemente intelectual y de Bizkaia, con el fin de lograr u máximo desarrollo y calidad de vida.

Ámbito geográfico: Bizkaia.

Ámbito sectorial: Integración social y laboral de las personas con discapacidad.

[www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)

Txorierrri Etorbidea, 12

48180 LOIU, Bizkaia

Fundada en 1983

### BBK

Ámbito sectorial: Sector bancario y financiero.

[www.kutxabank.com](http://www.kutxabank.com)

<https://bbk.kutxabank.es>

Gran Vía 30,

48009 Bilbao

## Caso 9. GRI. Promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
Secretariado: Barbara  
Strozilaan 336  
1083 HN Amsterdam  
Fundada en 1997

### Global Reporting Initiative (GRI)

Misión: Nuestra misión es capacitar a las personas responsables de asumir decisiones, a través de nuestros estándares de sostenibilidad y de nuestra red *multi-stakeholder*, a tomar medidas hacia una economía más sostenible y mundial.

Ámbito geográfico: Internacional, por todo el mundo.

Ámbito sectorial: GRI es una organización internacional independiente que ayuda a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar el impacto de las empresas en temas críticos de sostenibilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción y muchos otros.

## Caso 10. Zaragoza, ciudad ahorradora de agua

[www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)  
Plaza San Bruno, 9.  
50001 Zaragoza.  
Fundada en 1993

### ECODES

Misión: Buscar cómplices en la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas y las administraciones públicas, para acelerar la transición a una economía verde, inclusiva y responsable, enmarcada en una nueva gobernanza, mediante la innovación y la creación de puentes y alianzas.

Ámbito geográfico: España y América Latina (14 países)

Ámbito sectorial: Trabaja en: Agua, Responsabilidad Social, Cambio Climático, Salud y medio ambiente, Consumo Responsable, y Pobreza energética.

## Caso 11: Juntos por el empleo de los más vulnerables

www.accenture.com  
 Plaza Pablo Ruiz Picasso  
 s/n. Ed. Torre Picasso  
 28020 Madrid  
 Nace en 2003 en España

### Fundación Accenture

Misión: Fundación Accenture canaliza la acción social del Grupo Accenture que consiste en la prestación de servicios de consultoría gratuita a entidades sociales, la donación económica a proyectos sociales y el apoyo a las iniciativas solidarias de sus profesionales.

Ámbito geográfico: Empresa internacional con sedes en más de 120 países. En España tiene oficinas en 7 ciudades.

Ámbito sectorial: Consultoría de gestión, servicios tecnológicos y *outsourcing*.

www.fundacionseres.org  
 C/ Ayala 27, 3º Izquierda  
 28001 Madrid  
 Constituida en 2010

### Fundación Seres

Misión: Promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y generando valor para todos.

Ámbito geográfico: España

Ámbito sectorial: Favorecer que la empresa tenga un papel más relevante en la mejora de la sociedad. Promover que las empresas ayuden a crear valor y asuman su rol como agente clave para resolver problemas sociales.

Goya, 48. 1º Izquierda.  
 Madrid  
 www.compromisoytrans-  
 parencia.com  
 Constituida en 2007

### Lantegi Batuak

Misión: Fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones impulsando el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas de sus actividades.

Ámbito geográfico: España.

Ámbito sectorial: La Fundación CyT trabaja con diferentes instituciones, tanto del sector privado como del sector público, utilizando diversos instrumentos y actividades: Publicaciones, Foros de debate, Eventos y Alianzas y redes de conocimiento. Trabaja en ámbitos como: Buen gobierno, Transparencia, Alianzas, Impacto, Rendición de cuentas o RSC.

## **Anexo 2: Participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social del curso 2014-15**

Este curso, han asistido a las sesiones de trabajo del programa los siguientes participantes:

Mar Magallón, *de ALBOAN - Fundación para el desarrollo*  
 José Luis Pérez Larios, *de Cáritas Española*  
 Rosa Balaguer Bueno, *de Casal dels Infants*  
 Ignasi de Juan Creix, *de CEAAL - Consejo de Educación de Adultos de América Latina*  
 Toni Bruel, *de Cruz Roja Española*  
 José Antonio Sánchez, *de Desarrollo y Asistencia*  
 Miguel A. Martínez del Arco, *de DINAMIA*  
 Josep Maria Faura, *de Educo*  
 Albert Alberich, *de Formació i Treball*  
 Pere Pujadó, *de Fundació Banc dels Aliments*  
 Ismael Palacín, *de Fundació Jaume Bofill*  
 Silvia Maldonado, *de Fundació la Caixa*  
 Josep Oriol Pujol, *de Fundació Pere Tarrés*  
 Juan Carlos Melgar, *de Fundación Adsis*  
 Bernardo García Izquierdo, *de Fundación Anesvad*  
 Paz Casillas, *de Fundación Atenea - Grupo GID*  
 Teresa Rodríguez Hervás, *de Fundación Balía por la Infancia*  
 Javier López, *de Fundación Barrie*  
 Víctor Viñuales, *de Fundación ECODES*  
 Núria Valls, *de Fundación Esplai*  
 Marisol García, *de Fundación HazloPosible*  
 José Manuel Caballol, *de Fundación RAIS*  
 Alberto Ares, *de Fundación San Juan del Castillo - Centro Pueblos Unidos*  
 Andrés Conde, *de Fundación Save The Children España*  
 Isidro Rodríguez, *de Fundación Secretariado Gitano*  
 Carmen García de Andrés, *de Fundación Tomillo*  
 Carlos Rosón, *de IGAXES3*  
 Montserrat Tohá Solé, *de Institut de Reinserció Social (IRES)*  
 Daniel López, *de Jesus Abandonado*  
 Antonio Llorente, *de LA RUECA Asociación*  
 Txema Franco, *de Lantegi Batuak*  
 José María Vera, *de Oxfam Intermón*  
 Concha López, *de Plan España*  
 Dani Jorquera, *de Prodis*  
 José María Medina, *de Prosalus*  
 Gema Gallardo, *de Provivienda*  
 Joan Uribe, *de San Juan de Dios*  
 Pedro Fueyo Díaz, *de YMCA*



# Bibliografía

Arenas, D., Sanchez, P., y Murphy, M. (2013) "Different Paths to Collaboration Between Businesses and Civil Society and the Role of Third Parties", *Journal Of Business Ethics*, 115(4), 723-739. doi:10.1007/s10551-013-1829-5.

Arenas, D.; Sánchez, P.; y Murphy, M. (2011) *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

Austin, J. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.

Austin, J., Gutiérrez, R., Reficco, E. et al. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Washington: Social Enterprise Knowledge Network, SEKN - Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, DC: 2005.

Austin, J.; Herrero, G. y Reficco, E. (2004) "La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas (The New Path: Strategic Social Alliances)", *Harvard Business Review América Latina* 82, no. 12 (December 2004): 42-56. También en versión en inglés: Austin, J.; Herrero, G. y Reficco, E. (2006) "The New Road: Strategic Social Partnerships", *Strategy & Sponsorship* 2006. [Available from <http://strategyandsponsorship.org/html/detalle.php?sec=4&id=21>]

Benkler, Y. (2010) *La riqueza de las redes: Cómo la producción social transforma los mercados y la libertad*, traducción del original *The Wealth of Networks*, publicado en 2006 online bajo licencia Creative Commons, y versión en español disponible en [http://www.icariaeditorial.com/pdf\\_libros/La%20riqueza%20de%20las%20redes.pdf](http://www.icariaeditorial.com/pdf_libros/La%20riqueza%20de%20las%20redes.pdf).

Berger, G. (2012) "De la colaboración filantrópica a la colaboración estratégica", materiales (transparencias) del Módulo III: Colaboración entre ONG y empresas, del programa Liderazgo e Innovación Social en las ONG de Desarrollo - LIS (cursos ESADE-La Caixa para ONG, 2012). Elaborados por el profesor y SEKN.

Carreras, I. y Iglesias, M. (2013) *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13, Barcelona.

Carreras, I. y Sureda, M. (2011) *Evolución de la "profesionalización" en las ONG. El impacto de los programas formativos*, de Instituto de Innovación Social y Fundación La Caixa. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-10-19\\_ProfesionalizacionONGbreve-web.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-10-19_ProfesionalizacionONGbreve-web.pdf)

Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M. (2014) *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2013-14, Barcelona.

Carreras, I.; Rodríguez, E. y Sureda, M. (2012) *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*, ESADE-Instituto de Innovación Social en colaboración con Fundación PwC, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-12, Barcelona.

- Corredera, J. y González, M. (dir.) (2011) *Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad*, colección Diccionarios LID, de LID editorial, Madrid, Septiembre 2011.
- Goggins, A. y Howard, D. (2009) "The Nonprofit Starvation Cycle", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2009.
- Kania, J. y Kramer, M. (2011) "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, número 56, diciembre de 2011.
- Kiron, D.; Kruschwitz, N.; Haanaes, K.; Reeves, M.; Fuisz-Kehrbach, S.; y Kell, G. (2015) "Joining Forces: Collaboration and Leadership For Sustainability", *MIT Sloan Management Review*, Enero 2015. <http://sloanreview.mit.edu/projects/joining-forces/>
- Kotler, P. y Lee, N. (2004) "Best of Breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, "corporate social marketing" leads the pack", *Stanford Social Innovation Review*, 2004.
- Licandro, O. (2012) "Alianzas sociales para el desarrollo de emprendimientos inclusivos", capítulo 4 de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2012) *Manual para el uso de herramientas que garanticen la innovación y la sostenibilidad de microemprendimiento exitosos con colectivos de población afrodescendiente con vulnerabilidad social*.
- Martín Cavanna, J. (2012) "El poder multiplicador del impacto colectivo", *Compromiso Empresarial*, septiembre-octubre 2012.
- Mezo, J. (2015) "Creación de valor en la colaboración entre ONG y empresas", materiales (trasparencias) del Módulo III: Colaboración entre ONG y empresas, del programa Liderazgo e Innovación Social en las ONG de Desarrollo -LIS (cursos ESADE-La Caixa para ONG), del curso 2014-15, que tuvo lugar el pasado mes de febrero de 2015 en Barcelona.
- Nidumolu, R.; Ellison, J.; Whalen, J.; y Billman, E. (2014) "The collaboration imperative", *Harvard Business Review* Vol. 92, N° 4, 2014, págs. 76-84, ISSN 0017-8012.
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2007) *Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas*, Bizkaia, Octubre 2007.
- Parra, C.; Majeska, K. y Hehenberger, L. (2012) "Los siete elementos del Venture Philanthropy", artículo *online* publicado en *Compromiso Empresarial* 29 mayo 2012. <http://www.compromisoempresarial.com/finanzas-sociales/2012/05/los-siete-elementos/>
- Peterson, Mahmud, y Weissburg (2014) *Ahead of the curve, Insights for the International NGO of the Future*, editado por la consultora FSG.
- Planellas, M. y Urriolagoitia, L. (2011) *La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazlo posible. Un ejemplo de colaboración empresa-ONG*, Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Plataforma de ONGs de Acción Social (2003) *Cómo trabajar mejor juntos (Working Better Together). Cómo el gobierno, la empresa y el voluntariado pueden lograr los objetivos públicos*

mediante la colaboración intersectorial, las alianzas y las asociaciones; traducción de la Plataforma de ONGs de Acción Social del título original de Fosler R.S (*Working Better Together*) editado en 2002 por Independent Sector Publications Center.

Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011).

PwC (2014) *Global Top 100 Companies by Market Capitalisation*, informe elaborado por PwC UK, en Marzo de 2014. Disponible en <http://press.pwc.com/global/global-market-capitalisation-tracker-shows-us-businesses-eclipsing-the-rest-of-the-world/s/4466f468-3015-4c41-8399-8df4ec88eb42>

PwC (2015) *Más valor social en 2033. Nuevas oportunidades para las empresas*, editado por PwC, elaborado con la colaboración de Ashoka, Abril 2015.

PwC, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación la Caixa (2013) *Estudio sobre el presente y futuro del tercer sector social en un entorno de crisis*, editado por PwC. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04\\_InformeTercerSector\\_final.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_InformeTercerSector_final.pdf)

PwC, Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación la Caixa (2014) *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*, editado por PwC. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2014\\_Informe%20tercer%20sector.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2014_Informe%20tercer%20sector.pdf)

Sanz, B.; Cordobés, M. y Calvet, A. (2012) *El voluntariado corporativo en España: modelos y perspectivas de impacto social*, ESADE-Instituto de Innovación Social.

Urriolagoitia, L. (2008) "Nuevas tendencias de la acción social corporativa. Estudio de las grandes empresas españolas", Octubre 2008, Instituto de Innovación Social de ESADE. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs\\_web/Accion%20Social%20Corporativa.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/pdfs_web/Accion%20Social%20Corporativa.pdf)

Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; y Saz, A. (2004) *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Editorial Granica, Barcelona.

Waddell, S. (2010) *Global Action Networks: Creating our future together*, Palgrave Macmillan, colección Bocconi on Management.

Weber, M. (2006) *Ensayos sobre metodología sociológica*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires. (Edición del original: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 1922)

Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008) "The Networked Nonprofit", *Stanford Social Innovation Review*, Primavera 2008.



# Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del Programa ESADE PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación de PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

## Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, sostenibilidad e innovación social.



# ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL



## Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
innovacionsocial@esade.edu  
www.innovacionsocial.esade.edu

## Fundación de PwC

Paseo de la castellana, 259 B  
Edificio Torre PwC  
28046 Madrid  
T. (+34) 915 684 876  
fundacion.pwc@es.pwc.com

[www.pwc.es](http://www.pwc.es)

## Campus Barcelona · Pedralbes Campus Madrid

[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

ISBN: 978-84-608-1696-6

