



LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ONGD

Madrid, Julio 2021
Edita: Red de ONGD de Madrid



Red de ONGD de Madrid

C/ Embajadores 26, local 4
info@redongdmad.org
91 528 80 33
28012 MADRID
www.redongdmad.org

Financia: Ayuntamiento de Madrid.
Autoría: Eduardo Sánchez Jacob y Rudy Martínez Androdias
Diseño e ilustraciones: Eugenia Saddakni

Licencia: Esta obra está bajo licencia Creative Commons, Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada 3.0 España. Se permite copiar, distribuir y comunicar libremente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta.

Índice

GLOSARIO	03
01. PRESENTACIÓN	04
02. RESUMEN EJECUTIVO	06
03. INTRODUCCIÓN	09
3.1. Objetivo del informe	10
3.2. Metodología	10
3.3. Estructura del informe	11
04. CONTEXTO Y SITUACIÓN	12
4.1. Evolución histórica	13
4.2. Beneficios y riesgos de la colaboración con empresas (Con las ONGD)	17
4.3. Las ONGD de la comunidad de Madrid	20
4.4. Empresas que colaboran con ONGD	21
4.5. Realidad de las colaboraciones entre empresas y ONGD de la Red de ONGD de Madrid	25
05. CÓMO INICIAR EL TRABAJO CON EMPRESAS	30
5.1. Reflexión estratégica	31
5.2. Códigos de conducta en relación con las empresas	33
5.3. Conocer empresas y darse a conocer a las empresas	36
06. CARACTERIZACIÓN DE LAS COLABORACIONES ENTRE EMPRESAS Y ONGD	38
6.1. Tipos de colaboraciones entre empresas y ONGD	39

6.2. Tipos de alianzas. Las alianzas con empresas para el desarrollo	42
6.3. Diferentes tipos de alianzas según alcance y objetivos	43
07. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO	46
7.1. La economía social y solidaria	47
7.2. La colaboración entre ONGD y empresas de la ESS	50
08. LA GESTIÓN DE ALIANZAS	53
8.1. Los participantes en una alianza	54
8.2. Principios generales	56
8.3. Habilidades para trabajar en alianza	57
8.4. Herramientas y recursos	58
09. EL CICLO DE TRABAJO CON EMPRESAS	60
9.1. Identificación	61
9.1.1. Las convocatorias para proyectos de cooperación con participación de las empresas	62
9.2. Formulación de intervenciones	64
9.3. Ejecución de actividades conjuntas	68
9.4. Seguimiento de las actividades y la relación	68
9.5. Evaluación	69
10. CONCLUSIONES	70
11. REFERENCIAS	73
ANEXO: Lista de empresas con programas de apoyo a ONGD	76
AGRADECIMIENTOS	77

Glosario

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

APPD: Alianza público-privada para el desarrollo

ESS: Economía social y solidaria

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ONGD: Organización no gubernamental de desarrollo

RSE: Responsabilidad social empresarial

01

PRESENTACIÓN

Desde una visión más transversal y global de la cooperación y la solidaridad internacional enmarcada en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde la Red de ONGD venimos impulsando y fortaleciendo el trabajo en común con otras entidades y actores sociales con los que construir un desarrollo justo, equitativo y sostenible que ponga en el centro a las personas y el planeta. Como señaló el secretario General de la ONU Bam Ki Moon, “Para aplicar con éxito la Agenda 2030 necesitamos alianzas sólidas, inclusivas e integradas a todos los niveles”.

La pandemia del COVID 19 ha traído una gran recesión económica que supondrá, según los expertos, la mayor contracción económica desde la Gran Recesión de 1929. Por eso más que nunca es necesaria una cooperación internacional basada en alianzas multiactor que garanticen que todos los países puedan afrontar una recuperación adecuada para su población y su entorno natural.

Un actor fundamental en nuestra sociedad, generador de tejido productivo, conocimiento y empleo, son sin duda las empresas en toda su variedad con las que las ONGD desde hace tiempo hemos emprendido un camino de trabajo conjunto. En este estudio que ahora presentamos se muestran diferentes iniciativas de colaboración entre ONGD y empresas que ya se llevan a cabo como donaciones económicas puntuales, acuerdos de asistencia de personal voluntario o en prácticas, transferencias de conocimiento o subvenciones a proyectos. Sin embargo, también indican los autores que es necesario promover auténticas alianzas que permitan avanzar conjuntamente en procesos de desarrollo sostenible en el cumplimiento del Agenda 2030. Por ello, también hemos querido ofrecer algunas pautas que faciliten alianzas en las que ONGD y empresas puedan cumplir programas de desarrollo sobre principios y valores conjuntos y unos objetos compartidos que se centren en las personas y el planeta.

Agradecemos la colaboración del Ayuntamiento de Madrid en su realización, así como el buen hacer de los dos autores, Rudy García y Eduardo Sánchez, y a las entidades y ONGD que han participado con sus comentarios. Y esperamos continuar con nuestra línea de investigación sobre temas de cooperación, desarrollo y sostenibilidad para construir ciudadanía formada y comprometida.

Sonsoles García-Nieto,
presidenta de Red de ONGD de Madrid.

02

RESUMEN EJECUTIVO

02. Resumen ejecutivo

Se ha realizado una investigación sobre las alianzas entre empresa y ONGD, y concretamente a través del instrumento de alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD), con el objetivo de analizar el papel que los distintos tipos de empresas juegan como un actor de cooperación para el desarrollo, identificar los criterios que las empresas deben tener para la defensa de derechos, la igualdad y la sostenibilidad, visibilizar el papel de la economía social y solidaria en las acciones de cooperación para el desarrollo, identificar experiencias positivas de alianzas entre ONGD y empresas, así como qué empresas llevan a cabo acciones de cooperación para el desarrollo.

Para hacer este trabajo se ha realizado una revisión de la literatura y de las páginas web de las ONGD donde dan cuenta de su relación con las empresas, una encuesta a las entidades socias de la Red de ONGD de Madrid y entrevistas a informantes clave.

Las alianzas para el desarrollo entre empresas y ONGD se ha promovido a nivel internacional principalmente desde las Naciones Unidas, primero con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y desde el 2015 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a nivel estatal desde la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y a nivel madrileño desde las áreas de cooperación internacional de la Comunidad de Madrid y Ayuntamiento de Madrid. A pesar de este ejercicio de promoción son pocas las alianzas que se han llevado a cabo. No obstante, existe una muy amplia colaboración entre empresas y ONGD en otros formatos.

El sector empresarial en España y en la comunidad de Madrid es muy diverso, yendo desde grandes multinacionales empresariales a pequeñas y medianas empresas, e incluyendo fundaciones empresariales y entidades de la economía social y solidaria. La mayoría de las ONGD ya tiene colaboración con empresas, especialmente vía aportaciones económicas, y desean ampliar esta relación. Para ayudar a las ONGD en este objetivo, en esta publicación se dan orientaciones para iniciar el trabajo con empresas a través de una reflexión estratégica, el establecimiento de códigos de conducta en relación con las empresas y acciones para conocer empresas y darse a conocer a las empresas.

A continuación, se ha realizado una caracterización de las colaboraciones entre empresas y ONGD, poniendo especial énfasis en las alianzas y su tipología, para pasar a dar recomendaciones para gestionar las alianzas de forma eficaz, prestando especial atención a la participación, los principios que deben guiar la relación, las habilidades para trabajar en alianza y las herramientas y recursos que hay disponibles para profundizar en esta temática. Por otra parte, se señalan aspectos importantes a tener en cuenta en el ciclo de trabajo con empresas, desde la identificación y la formulación de proyectos hasta la ejecución, seguimiento y evaluación de los mismos.

La publicación termina con un análisis de la colaboración de las ONGD con las empresas de la economía social y solidaria, para dar recomendaciones para mejorarla.

03

INTRODUCCIÓN

03. Introducción

3.1. Objetivo del informe

Este documento es el resultado de **una investigación sobre las alianzas entre empresas y ONGD**, y concretamente a través del **instrumento de alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD)**. Dicha investigación se ha centrado en:

- **Analizar el papel** que los distintos tipos de empresas representan como un actor más en las acciones de cooperación para el desarrollo.
- **Identificar los criterios** que estas actuaciones deben tener para la defensa de derechos, la igualdad y la sostenibilidad.
- **Visibilizar el papel** de la economía social y solidaria en las acciones de cooperación para el desarrollo.
- **Identificar experiencias** positivas de alianzas entre ONGD y empresas.
- **Identificar qué empresas** llevan a cabo acciones de cooperación para el desarrollo, con las que pueden colaborar las ONGD.

3.2. Metodología

La primera fase de la investigación ha sido el diagnóstico de la situación actual. Para ello se ha recogido información a través de una extensa revisión de las publicaciones sobre la temática y de las páginas web de ONGD, empresas y administraciones. A continuación, se realizaron diez entrevistas a personas consideradas informantes clave del ámbito de la sociedad civil, la economía social, la administración pública y la universidad, y se realizó una encuesta online a las ONGD socias de la Red de ONGD de Madrid a la que contestaron 15 organizaciones.

Tras la recogida de información y su análisis se hizo una propuesta de estructura, índice, ideas principales, contenidos y estilo que se presentó al equipo de seguimiento de la investigación de la Red de ONGD de Madrid para su validación. A partir de este punto se redactó una versión preliminar y se presentó el 27 de abril de 2021 en la jornada “Alianzas público-privadas: Cooperación entre Empresas y ONGD” organizada por la Red de ONGD de Madrid. Las aportaciones y comentarios realizados en este taller han sido incorporados en esta versión final.

3.3. Estructura del informe

El informe busca ser práctico, fácil de consultar y ofrecer una serie de claves para poder ayudar a las ONGD que desean empezar el trabajo con las empresas o consolidar su línea de trabajo en la materia.

Inicialmente, se establece un estado del arte caracterizando el **contexto** y la situación actual del trabajo con empresas. Posteriormente, el informe se centra en los **códigos de conducta** y en la caracterización de las **alianzas** y algunas de las principales **tipologías** para después, dedicar un espacio a la economía social y solidaria y la cooperación internacional para el desarrollo. Posteriormente, se facilitan elementos relativos a la **gestión** de alianzas en sí y finalmente se dedica un capítulo al **ciclo de trabajo** con empresas.

Gracias a las diferentes entrevistas llevadas a cabo y a las informaciones recabadas a través del cuestionario que se ha circulado entre las ONGD de la Red, se han aislado características del trabajo en alianzas con empresas en el contexto madrileño.

Se aportan una serie de ejemplos a lo largo del texto con el fin de ilustrar e inspirar a los y las lectoras.

Estos ejemplos se han seleccionado con el fin de ser representativos de tendencias y/o tipologías de alianzas que se han identificado a lo largo del estudio.

Dichas características responden a los grandes bloques del cuestionario y entrevistas que se realizaron, a saber:

- **Tipos de colaboraciones** entre ONGD y empresas,
- **Ventajas e inconvenientes**,
- **Objetivos propios** a cada participante y objetivos comunes,
- **Modelos de funcionamiento** y sistemas de gestión internos,
- **Características idóneas** de cada entidad para asegurar complementariedad.

04

CONTEXTO Y
SITUACIÓN

04. Contexto y situación

4.1. Evolución histórica

La colaboración entre el sector público, el sector empresarial y la sociedad civil tiene una larga trayectoria. Ya en la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas de 1992, la **Cumbre de Río**, se hizo un llamamiento a la creación de alianzas como un mecanismo imprescindible para conseguir el desarrollo sostenible.

Los **Objetivos de Desarrollo del Milenio**, la agenda oficial de desarrollo del periodo 2000-2015, dedicó su objetivo número 8 a “Fomentar una asociación mundial para el desarrollo”. Durante los primeros diez años del siglo se desarrollaron miles de alianzas en todos los sectores y se acumuló una gran cantidad de aprendizajes, con una amplísima literatura.

La **Agenda 2030** y los ODS establecen el marco conceptual para el trabajo. Dentro del **ODS 17** se establece la meta 17.17 “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”.

En el ámbito español de la Cooperación al Desarrollo, las Alianzas para el Desarrollo empiezan a promocionarse desde la administración pública en el **III Plan Director** de la Cooperación Española 2009-2012 (Gobierno de España, 2009). En este periodo la AECID financió a ONGAWA el convenio “Fomento de la actuación responsable de la empresa en el Sur, a través de acciones de educación para el desarrollo y de experiencias piloto para explorar su participación en iniciativas de desarrollo”, que se ejecutó durante los 5 años siguientes y promovió numerosos proyectos, publicaciones y acciones de divulgación.

En el **IV Plan Director** de la Cooperación Española para el periodo 2013-2016 (MAEC, 2016), se da el impulso definitivo para la integración de las empresas de alianzas para el desarrollo, creándose en la AECID una unidad de empresa y desarrollo, un protocolo para la realización de APPD ¹ (AECID, 2013), una convocatoria de innovación abierta para la empresa, que requiere de la asociación entre actores de distinta naturaleza, y múltiples actuaciones de promoción de las alianzas.

¹ *Alianza Público-Privada para el Desarrollo*

En el **V Plan Director** de la Cooperación Española 2018-2021, se hace énfasis en la importancia del tejido empresarial y su papel en el desarrollo humano, ya sea desde una perspectiva local como global. En diferentes ocasiones se reconoce la importancia del trabajo en alianzas, de la participación de la empresa en general y en particular de la empresa española como actor de desarrollo. En relación con el ODS 12, producción y consumo responsables, la meta priorizada es la Meta 12.6. que plantea alentar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre sostenibilidad en sus informes. De allí se deriva la siguiente línea de acción: Fomentar la transformación de los modelos de negocio para la alineación del sector empresarial con prácticas sostenibles.

En el **ámbito de la Comunidad de Madrid, el Plan General de Cooperación al Desarrollo 2017-2020** (Comunidad de Madrid, 2017) indica que la incorporación del sector privado empresarial a la política de cooperación de la Comunidad de Madrid, de sus conocimientos en materia tecnológica y de gestión y la potenciación de alianzas público-privadas para el desarrollo es una prioridad. Dentro del sector privado empresarial se incluyen las fundaciones empresariales, así como las cámaras de comercio y confederaciones empresariales. Por otra parte, dentro de las modalidades e instrumentos de cooperación, se señala a las Alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD), indicando que se promoverán acuerdos específicos entre la Administración pública autonómica, el sector privado empresarial madrileño y las organizaciones de la sociedad civil para el abordaje conjunto de programas y proyectos de cooperación internacional para el desarrollo que armonicen las prioridades de las organizaciones participantes y que en última instancia estén alineadas con las políticas públicas de desarrollo de los países socios. Asimismo, se promoverá el intercambio de información con la AECID para propiciar la participación de actores de la Comunidad de Madrid en APPD que se impulsen en el ámbito más amplio de la Cooperación Española.

En los cuatros **planes anuales de la cooperación para el desarrollo** de la Comunidad de Madrid que se enmarcan dentro Plan General de Cooperación al Desarrollo 2017-2020, se recoge como objetivo 3: “una cooperación al desarrollo innovadora, que utiliza nuevos enfoques, modalidades e instrumentos de ayuda”. Éste plantea impulsar las alianzas público-privadas como una estrategia clave de la cooperación al desarrollo de la Comunidad de Madrid. Sin embargo, en la práctica no se han desarrollado estas alianzas que estaban planificadas. En las **bases reguladoras de subvenciones** para la cofinanciación de proyectos de coo-

peración para el desarrollo, proyectos de educación para el desarrollo y la ciudadanía global y proyectos de acción humanitaria (Comunidad de Madrid, 2017), no se hace referencia expresa a las alianzas o colaboraciones entre las ONGD y las empresas, aunque en los criterios relacionados con el proyecto, la coordinación con otras instituciones y/o entidades públicas o privadas que trabajen en el entorno y su incidencia sobre el proyecto se valora hasta con 2,5 puntos sobre un total de 100, por lo que las alianzas pueden contribuir a una más alta valoración final.

El **Marco Estratégico para la Política de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional de la Ciudad de Madrid (2018-2021)** considera a las organizaciones empresariales y sindicales, así como a las redes y empresas de economía social y solidaria como agentes de la política. Igualmente se señala que las empresas, tanto públicas como privadas, pueden ser importantes actores de la cooperación entre territorios, intercambiando sus conocimientos, buenas prácticas e innovaciones, así como generando cauces de cooperación económica, intercambio comercial, cooperación técnica, basados en el fomento del desarrollo humano sostenible y el respeto a los Derechos Humanos. Dentro de las modalidades de cooperación para el desarrollo se señala a las empresas públicas del Ayuntamiento como actores de cooperación directa.

En sus **convocatorias públicas de subvenciones para la realización de proyectos** de cooperación internacional para el desarrollo se ha empezado a valorar la participación de las empresas. Así, en la **convocatoria de 2020**, se valoraba con hasta 2 puntos sobre un máximo de 114, el compromiso de al menos una empresa, con sede permanente y abierta en Madrid, de contribuir al desarrollo del proyecto con un importe que suponga al menos el 5% del presupuesto total de la subvención solicitada, en línea con los programas de responsabilidad social corporativa y de apoyo a la consecución de los ODS. En la **convocatoria de 2021**, se valoraba con hasta 3 puntos sobre un máximo de 120, pudiendo participar empresas, empresas de economía social, asociaciones y fundaciones empresariales y otras figuras análogas. La participación debería consistir en aporte monetario y/ o mediante la valorización de activos, y quedaría acreditada en la solicitud mediante la presentación de una declaración responsable por parte de la empresa financiadora

La relación entre ONGD y empresas ha ido cambiando de forma importante en los últimos 15 años. En particular de 2010 a 2015 hemos podido ver iniciativas innovadoras que se estaban implementando en el

contexto español. Muchas de ellas venían influenciadas por las experiencias en países como Alemania, Reino Unido o países escandinavos donde ya existía una trayectoria consolidada de trabajo entre empresas y ONGD.

La apuesta fuerte de muchas empresas españolas en materia de **RSE (Responsabilidad Social Empresarial)** fue un elemento clave, ya que permitía dialogar con un lenguaje similar y dentro de dinámicas complementarias o a veces alineadas. Por un lado, las empresas eran más sensibles o tenían más voluntad en el acercamiento hacia las ONGD, y por otro lado, las ONGD veían en parte del sector empresarial un posible aliado para respaldar, reforzar, complementar o enriquecer algunas de sus intervenciones.

Por otra parte, algunas ONGD plantean las alianzas con empresas como una **oportunidad de sensibilización e incidencia política**, que permite dar a conocer las problemáticas de los países del Sur al equipo directivo de las empresas y ampliar el enfoque de la RSE para que incluya cuestiones como las cadenas de aprovisionamiento internacionales, o la protección de los derechos humanos y el medioambiente en el Sur.

Con la aprobación en 2015 de la **Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles**, las alianzas toman un nuevo impulso como un instrumento para la consecución del desarrollo sostenible, y se normaliza el uso de alianzas en todos los ámbitos.

El ODS 17 plantea revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, para avanzar en la construcción de alianzas inclusivas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, sobre la base de principios y valores, visión compartida y objetivos comunes, con dos metas específicas:

- **17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros**
- **17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.**

La comunidad de Madrid es sede de un gran número de empresas de todo tamaño, fundaciones empresariales ligadas principalmente a empresas grandes, y ONGD de ámbito nacional, por lo que en los últimos años **el debate público sobre las Alianzas ha sido permanente**. Algunas ONGD han visto esta situación como una oportunidad para la obtención de recursos que permita ampliar el alcance de sus acciones y para influir en el comportamiento de las grandes empresas. Sin embargo, otras ONGD han mostrado su recelo a la colaboración con la gran empresa por el riesgo de pérdida de libertad de acción o por contribuir al “lavado de imagen” de algunas empresas que no siempre son responsables.

4.2. Beneficios y riesgos de la colaboración con empresas (Con las ONGD)

Como indica Ros Tennyson (2003) el motivo principal de trabajar en alianza es la **complementariedad entre actores con cualidades distintas**.

El sector público destaca por velar por el interés común, garantizar la provisión de servicios públicos para garantizar la satisfacción de los derechos y las necesidades básicas, y desarrollar regulaciones y normativas.

El sector empresarial destaca por la creación de bienes y servicios, la promoción del empleo y el desarrollo económico, la búsqueda del beneficio y de la continuidad de su negocio en el tiempo.

La sociedad civil destaca por su compromiso por la justicia social, la defensa del bien común y el apoyo a los colectivos más vulnerables.

La mezcla de estas cualidades permite abordar **de forma más eficiente** algunas iniciativas. Además, la participación del sector público puede aportar acceso a recursos, información, estabilidad y legitimidad; el sector empresarial puede sumar innovación, productividad y pragmatismo; y la sociedad civil puede incorporar sensibilidad a las cuestiones sociales, capacidad de escucha, mediación e imaginación.

Los principales beneficios del trabajo en alianzas, que son reconocidos globalmente por los diferentes actores, tienen que ver con una mejora en cuanto al acceso a recursos, informaciones y conocimientos.

De forma general, los productos o servicios que se proveen a través de una alianza suelen ser más efectivos y facilitan la innovación y la creati-

vidad, dos valores fundamentales que ayudan a mejorar tanto la reputación como la credibilidad de las entidades involucradas.

A través de la información recogida a lo largo del estudio, se considera importante dedicar un espacio específico al **punto de vista de las empresas**. Resaltan una serie de ventajas o riesgos que se minimizan gracias al trabajo en alianzas y que se detallan a continuación.

En muchas ocasiones, si bien la expansión de mercados, el acceso a posibles fuentes de captación de fondos y/o de mercados caracterizan las estrategias de las empresas cuando piensan en internacionalizarse o colaborar con otras empresas, en el caso concreto de las alianzas con ONGD, el foco se desplaza hacia otras motivaciones e intereses para las empresas. Sin generalizar, podemos concluir que algunas ventajas notorias tienen que ver con el hecho de que se valora muy positivamente la **experiencia** de los socios (ONGD en este caso) en un determinado sector o zona geográfica, así como en los **enfoques** utilizados para trabajar (enfoque basado en derechos humanos, interculturalidad, enfoque de igualdad de género, antropológico, etc.).

La **transferencia de tecnología** y el planteamiento de **compartir riesgos** permiten impulsar proyectos de interés social que la empresa puede difícilmente conseguir sin aliados adecuadamente elegidos por su experiencia en la materia.

Sin ser determinante, muchas empresas consiguen un potencial **acceso a nuevos canales de distribución**, o en todo caso ven **aumentada su visibilidad** en mercados donde no necesariamente evolucionan normalmente y por tanto **amplían sus redes de contactos** y pueden llegar a colectivos que no son sus colectivos e interlocutores habituales.

Desde un punto de vista de gestión y funcionamiento, las empresas consiguen **fortalecer su estrategia de impacto social**, cuando la tienen, a través del intercambio de ideas y el trabajo conjunto. El proyecto en el que se ven involucradas puede aumentar su alcance y posibilidades de éxito y el hecho de **compartir** el trabajo **con otras entidades que pertenecen a un sector distinto al suyo** las ayudan a (beneficio mutuo en este caso) a **detectar áreas de oportunidad y de mejora en sus enfoques sociales, estrategias de RSE, etc.**

Gracias al trabajo y al compromiso de todas las partes interesadas, los **recursos** económicos, técnicos y humanos se ven **optimizados**. Al tratarse de intervenciones con fines sociales, **la participación de los colaboradores** dentro de la empresa **genera unos niveles de motivación y compromiso muy elevados**.

El intercambio de ideales, visión y valores enriquece y **fortalece la cultura empresarial** de ambas. Es a través de la retroalimentación como pueden crearse proyectos con un alto sentido de responsabilidad, liderazgo, compromiso y alto impacto.

Las **colaboraciones a medio y largo plazo** representan para las empresas un extra que es interesante considerar, ya que ayudan a garantizar un desempeño adecuado y la identificación de la empresa y de su equipo se consigue generar con plazos de relación medianamente largos.

La investigación y el **desarrollo** son puntos importantes y que se corresponden con el lenguaje empresarial. Sin ser los principales elementos, merecen una mención puesto que contribuyen o pueden contribuir (obviamente dependiendo del objeto del trabajo en alianza) a la mejora de la calidad y de la eficiencia del trabajo conjunto.

Desde el punto de vista de las ONGD, los principales beneficios están en la ampliación del alcance e impacto de sus intervenciones, especialmente a través de la mayor disponibilidad de recursos materiales y humanos, la incorporación de nuevas tecnologías y la incorporación de innovaciones organizativas. En algunos casos, también es importante la ampliación de la base social de las organizaciones con la red de empleados, clientes y proveedores de las empresas, y la capacidad de influir en las prácticas empresariales para que sean más responsables. En las intervenciones de desarrollo económico la colaboración con las empresas puede permitir incorporar las intervenciones en la cadena de valor de la empresa, con la consiguiente ampliación del mercado y de los ingresos.

La colaboración con las empresas también permite tener mayores opciones de financiación pública, ya que en algunas convocatorias de subvenciones para proyectos desarrollados por ONGD se valora positivamente la participación de la empresa, la aportación económica de la ONGD o de otras entidades socias, o la participación en redes de trabajo en las que participen empresas.

Sin embargo, no todo son beneficios. Por una parte, las alianzas generalmente tienen **mayores costes de gestión** porque requieren coordinar a mayor número de actores con culturas distintas, por otra, tienen **mayores riesgos**.

Entre los grandes riesgos o cuellos de botella que se suelen dar, podemos particularmente resaltar los problemas ligados con la reputación de las entidades. La falta de autonomía y los conflictos de intereses suelen ser fuentes de conflictos y se añaden a los retos en la implementación de las alianzas que de por sí son complicadas y laboriosas, ya que el desequilibrio de poder en la toma de decisiones suele generar malestar y dificultades añadidas. No podemos olvidar uno de los elementos más delicados que tiene que ver con los recursos a emplear, sean técnicos, económicos o humanos. Dichos recursos pueden estar en la raíz de crisis internas en la gestión y en la propia definición de la alianza.

4.3. Las ONGD de la comunidad de Madrid

La **Red de ONGD de Madrid** reúne a casi un **centenar** de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) con sede en la comunidad de Madrid. Su objetivo principal es potenciar el trabajo de las ONGD asociadas, sirviendo de punto de encuentro entre ellas, dando a conocer su trabajo y facilitando procesos de formación continua; y al mismo tiempo, mantener un diálogo con administraciones públicas e instituciones sociales y defender la cooperación descentralizada, especialmente en nuestra región.

La Red de ONGD integra, representa y dinamiza a las ONG para el Desarrollo madrileñas y se marca como Misión impulsar un desarrollo justo equitativo y sostenible que ponga en el centro a las personas, busque el pleno desarrollo de sus capacidades respetando los límites del planeta, garantice el pleno ejercicio de sus derechos y luche contra todas las causas de discriminación.

La Red de ONGD es una red plural, donde mediante la reflexión y la participación se genera conocimiento de carácter práctico, que es compartido con sus distintos grupos de interés. Se convierte en un referente en materia de cooperación para el desarrollo y educación para una ciudadanía global en nuestra región. Se potencia a través de sus actuaciones el trabajo realizado por sus organizaciones asociadas.

Las **ONGD adheridas son muy variadas** y van desde organizaciones muy grandes a estructuras pequeñas. El tamaño tiene una relación directa con la forma de abordar el trabajo con el sector empresarial pudiendo caracterizarse en algunos casos por la existencia de un marco estratégico y una política que enmarca las relaciones, mientras que otras veces la forma de relacionarse con las empresas responde más a una aproximación menos organizada o estructurada.

4.4. Empresas que colaboran con ONGD

Dentro del mundo empresarial existe una **gran diversidad de actores**, cada uno con sus ventajas e inconvenientes. Una primera tipología de las empresas y sus características y motivaciones fue desarrollada por Naciones Unidas.

TIPO DE EMPRESA	CAPACIDADES CARACTERÍSTICAS	MOTIVACIONES CARACTERÍSTICAS
COMPAÑÍAS MULTINACIONALES	Cuentan con una alta visibilidad global	Buscan relaciones de suministros seguras y de alta calidad
	Usan cadenas de suministro globales	Buscan nuevos mercados en expansión en comunidades con bajos ingresos
	Tienen operaciones en varios países	Están sujetas a un aumento de presión y al escrutinio por parte de ciertas organizaciones
GRANDES COMPAÑÍAS NACIONALES	Cuentan con una gran cantidad de mano de obra local	Tienen fuertes lazos con la comunidad y poseen responsabilidades con sus empleados, sus familias y comunidades
	Están profundamente integradas en las comunidades locales	Se basan en ambientes de estabilidad política nacional
	Tienen relaciones consolidadas con las autoridades públicas	Valoran a las comunidades locales de bajos ingresos como una posibilidad de desarrollo de sus negocios

TIPO DE EMPRESA	CAPACIDADES CARACTERÍSTICAS	MOTIVACIONES CARACTERÍSTICAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	Tienen lazos cercanos con empleados, clientes y socios	Dependen de las relaciones establecidas debido a sus lazos con los empleados, consumidores y socios
	A menudo son las que abastecen o surten a las comunidades con bajos ingresos	Necesitan un nicho de mercado competitivo
EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	Son flexibles para inventar y probar nuevos modelos de negocio	Buscan financiación sostenible y modelos a escala para apoyar su misión, lo que incluye ayudar a otros a ciertos enfoques
	Su misión no se orienta a la obtención de beneficios	Su objetivo es crear ingresos y oportunidades de empleo para las personas de comunidades de bajos ingresos

* *Tipos de empresas - Fuente: Adaptado de Naciones Unidas 2007.*

Sin embargo, la realidad es más compleja, ya que no existen líneas divisorias claras entre estas tipologías: existen empresas y fundaciones empresariales sin ánimo de lucro, hay compañías que funcionan como grupos empresariales que pueden contener dentro de la misma propiedad distintas tipologías, o parte de la propiedad de las empresas puede pertenecer a organizaciones no lucrativas.

La AECID en un referente en la promoción de alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD) en el ámbito nacional por su amplia experiencia. Así, por ejemplo, en su manual de gestión de APPD establece unos criterios excluyentes que pueden servir de base a las ONGD. Se excluye la colaboración con entidades que lleven a cabo las siguientes prácticas:

- **La fabricación**, compra y venta de armas, así como la financiación de actividades relacionadas.
- **La utilización directa o indirecta** de trabajo infantil, de trabajo forzado o en régimen de esclavitud.
- **Prácticas antisindicales**.
- **Actuaciones tipificadas** como soborno y corrupción.
- **Actuaciones contra** el medio ambiente.

Es importante señalar que **en las APPD promovidas por la AECID no necesariamente participan ONGD españolas**, o su papel puede ser poco relevante y más bien instrumental. En muchas ocasiones se pone el foco en los actores del sector empresarial, especialmente en grandes empresas o fundaciones, y los actores públicos con quienes se establecen relaciones, y no tanto en la participación de ONGD. Además, las universidades pueden tener un papel más protagonista que las ONGD debido a su potencial en materia de investigación-acción o por considerarse un actor más neutral por el sector empresarial, jugando en muchos casos un rol de mediador.

Para la promoción del trabajo conjunto entre ONGD y empresas, la AECID tiene otro instrumento, la **convocatoria de acciones de innovación** (AECID, 2020). En las bases de esta convocatoria se indica que podrán ser beneficiarios las agrupaciones sin personalidad jurídica integradas por personas jurídicas pertenecientes a las siguientes tipologías:

- a) Sector privado empresarial:** empresas, empresas de economía social, asociaciones y fundaciones empresariales y otras análogas
- b) Entidades del Sector social:** Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo inscritas en el Registro de ONGD adscrito a la AECID en la fecha de publicación de esta convocatoria.
- c) Entidades del ámbito académico y de la investigación:** universidades, fundaciones universitarias, centros de investigación y otros análogos, tanto públicos como privados.

Con el objeto de promover el trabajo en red y en alianza, las agrupaciones deberán estar conformadas, al menos, por dos entidades de tipología distinta y, necesariamente, una de ellas deberá pertenecer al sector privado empresarial.

A continuación, a modo de ejemplo, se muestran algunos proyectos financiados por la convocatoria de Acciones de Cooperación para el Desarrollo en el ámbito de la innovación 2019 de la AECID.

NOMBRE ENTIDAD SOLICITANTE	ENTIDAD(ES) AGRUPADA(S)		TÍTULO	PAÍS
MOVIMIENTO POR LA PAZ, EL DESARME Y LA LIBERTAD - MPDL	Conasi Proyectos S.L.U.		Refuerzo de un modelo innovador de protección a las defensoras de DDHH y su labor organizativa en Nariño, Colombia	Colombia
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA	Emin Drone Systems S.L.		Mejora de las técnicas agrícolas en arrozales peruanos empleando drones para la gestión eficiente del agua en el marco de cambio climático	Perú
ONGAWA, INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO	Abakal Ingenieros Consultores S.L.		Mejora de la calidad del agua en el ámbito rural nicaragüense mediante una estrategia innovadora integral (técnica y social)	Nicaragua
CESAL	Grupo Hispatec Informática Empresarial S.A.		Sistemas de gestión sostenibles (Big Data) en la cadena de la quinua a través del asocio de cooperativas agrarias del sur andino del Perú	Perú
ANFACO - CECOPESCA	Asociación Empresarial de Acuicultura de España	Instituto para el Crecimiento Sostenible de la Empresa, S.L.	Camarón PaZIFICO. Sostenibilidad, innovación y economía circular	Colombia
SOLIDARIDAD PARA EL DESARROLLO Y LA PAZ	Agrícola Instalaciones, S.L.	Universidad de Castilla la Mancha	Instalación de una planta de procesamiento del árbol del Nim para su uso como plaguicida ecológico en la subregión Montes de María, Colombia	Colombia

** Algunos proyectos en alianza financiados por la convocatoria de subvenciones de Acciones de Cooperación para el Desarrollo en el ámbito de la innovación 2019 (AECID).*

Aunque son varias las ONGD de Madrid que participan en los proyectos de innovación de la AECID, esta convocatoria no es representativa de la riqueza de la colaboración en la Comunidad madrileña.

En el Anexo “Lista de empresas con programas de apoyo a ONGD” se muestran algunas empresas y fundaciones empresariales a las que se puede acudir en busca de colaboración.

4.5. Realidad de las colaboraciones entre empresas y ONGD de la Red de ONGD de Madrid

En la comunidad de Madrid existen más de medio millón de empresas (Statista, 2021), la mayoría pequeñas y medianas empresas, además de varios cientos de empresas de la economía social y solidaria, lo que implica una enorme diversidad en cuanto a su tamaño, sector de actuación, política de RSE o interés por participar en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Hay desde grandes fundaciones empresariales como la Fundación Telefónica que desde hace una década desarrolla el programa Pro-Futuro de alfabetización digital, hasta pequeñas empresas que colaboran con las ONGD con pequeñas aportaciones económicas, cediendo locales o aplicando descuentos a los servicios que prestan. Desde esta diversidad, más allá de establecer clasificaciones rígidas, en la investigación se ha pretendido destacar los elementos que caracterizan la colaboración con las empresas, para encontrar líneas que mejoren esta colaboración.

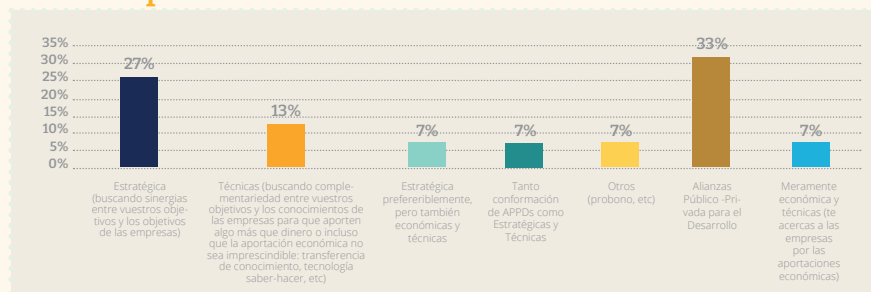
Para analizar la realidad de las colaboraciones en Madrid se han revisado **fuentes primarias y secundarias**, se ha realizado una encuesta a las ONGD socias de la Red de ONGD de Madrid y se han llevado a cabo entrevistas con informantes claves.

Los enfoques principales que se han abordado en el análisis son:

- **Enfoque para identificar los** criterios que estas actuaciones deben tener para la defensa de derechos, la igualdad y la sostenibilidad.
- **Enfoque para visibilizar** el papel de la economía social y solidaria en las acciones de cooperación para el desarrollo.
- **Enfoque para identificar** experiencias positivas de alianzas entre ONGD y empresas.
- **Enfoque para identificar** qué empresas llevan a cabo acciones de cooperación para el desarrollo con las que pueden colaborar las ONGD.

Las fuentes secundarias analizadas se citan en el apartado de Referencias. Las tres fuentes primarias utilizadas han sido las webs corporativas de las ONGD, las encuestas a ONGD y las entrevistas a informantes claves, que se describen a continuación.

Webs corporativas de ONGD



Del análisis de la información que las ONGD ofrecen en el apartado de colaboración con empresas en sus webs corporativas se deduce que hay miles de empresas que ya colaboran con las organizaciones de desarrollo. Algunas de estas empresas son grandes corporaciones, por ejemplo con Save the Children colaboran BBVA, Caprabo, Eroski, IKEA o Roca, pero también existen una gran cantidad de pequeñas empresas, como lo muestra el programa de PYMES Solidaria de Médicos del Mundo en el que participan cerca de 90 entidades.

Es común que las ONGD se relacionen con empresas afines a su sector de trabajo. Así por ejemplo, empresas del sector de la ingeniería como Aguilera Ingenieros, AMETIC, ARUP, Caja de Ingenieros, CHM Obras e Infraestructuras, Construcciones Sarrión, Creatividad y Tecnología, S.A., CYOP-SA, Fhecor, Getinsa, GMV Innovating Solutions, Grupo Viarium, Hewlett Packard, IBM, Ingeniería Creativa Pita (INCREA), SILO Science Innovation, Taller Proyectos Topográficos y Servicios, Valor Information Technologies colaboran con la ONGD especializada en tecnología ONGAWA – Ingeniería para el Desarrollo.

La mayoría de las colaboraciones de las empresas se limitan a aportaciones económicas o aportación de bienes y servicios, siendo poco frecuente la participación directa en proyectos de desarrollo. Aunque hay muchas empresas que colaboran la aportación media es relativamente baja. A nivel nacional las cuotas de entidades privadas a todas las ONGD de la Coordinadora estatal en los años 2017 y 2018 fueron de 11.194.366 euros y los donativos puntuales de entidades privadas en este mismo

periodo fueron 36.150.464 euros, según la base de datos del Informe del Sector de las ONGD 2019.

Encuesta a ONGD

Para la realización de la **encuesta a las ONGD**, se desarrolló un cuestionario online que se distribuyó a todas las organizaciones socias de la Red de ONGD de Madrid. Respondieron 15 entidades. A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Todas las ONGD de la Red que han respondido a la encuesta sobre trabajo con empresas confirman que tienen algún tipo de relación con el sector empresarial. En dos tercios de los casos, la relación va más allá de una simple relación cliente-proveedor. Sin embargo, es extremadamente revelador ver que el 93,3% de las ONGD que respondieron al cuestionario reconocen no desarrollar proyectos de forma conjunta con empresas donde ambas entidades sean responsables de la recepción, gestión de los fondos, ejecución del proyecto y rendición de cuenta, siendo corresponsables.

Cerca del 87% de las ONGD califican como positivas las relaciones con las empresas, mientras un 13% las valora como poco satisfactorias. Si bien el tipo de relaciones entre empresas y ONGD es muy variado, un tercio de las ONGD encuestadas caracterizan sus relaciones con el sector empresarial como APPD.

Cerca de un 25% de las ONGD colabora con grandes empresas (26,7%), una quinta parte con PYMES y el resto se reparte entre otros tipos de empresas (microempresas, empresas locales en destino, empresas transnacionales o empresas economía social y solidaria).

En cuanto a los departamentos de las empresas con quien se tiene relación, dos tercios lo hacen con diferentes niveles (línea de negocio, RSE, etc.) y un 20% lo hace exclusivamente con la RSE de la empresa.

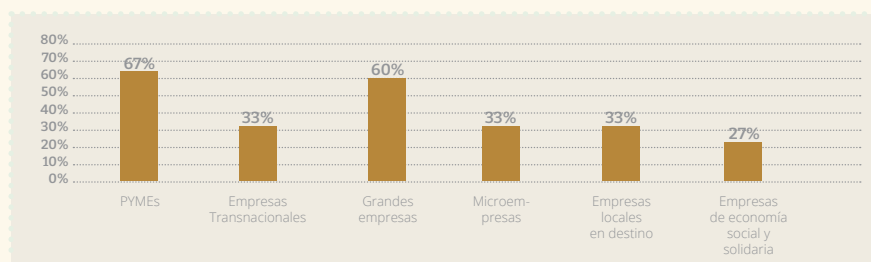
Tipo de relación de las ONGD con las empresas

Del análisis de la encuesta se deduce que **las ONGD tienen dificultades para caracterizar sus relaciones con el sector empresarial**, y tienen una concepción algo equivocada sobre lo que es una APPD y lo que es una alianza estratégica. La realidad de las alianzas que se desarrollan desvirtúa la terminología de alianza si la entendemos desde el punto de vista de APPD. En su gran mayoría, las

relaciones ente empresas y ONGD son más bien colaboraciones que alianzas del tipo APPD.

Por otro lado, las ONGD, incluidas las grandes, definen como alianzas estratégicas iniciativas donde el desarrollo no tiene un papel especialmente significativo, más allá de que guíe la labor de las ONGD, y estas denominadas alianzas estratégicas son más bien instrumentos para formalizar una relación de financiación a largo plazo.

Tipo de empresas con las que se relacionan las ONGD por su tamaño



En el gráfico podemos apreciar que la gran mayoría de las entidades consultadas tiene **relaciones con grandes empresas en un 60% y con PYME en un 67%** de los casos. Las microempresas, empresas locales en destino, empresas transnacionales y empresas de la economía social y solidaria son tipos de empresas donde solo un tercio de las ONGD entrevistadas ha tenido o tiene algún tipo de relaciones. Con este colectivo empresarial, las organizaciones entrevistadas ven una sinergia natural a la hora de colaborar, pero lamentan que no se hayan relacionado más con empresas de la economía social y solidaria por falta de oportunidades.

Las relaciones con las empresas se realizan con varios departamentos en dos tercios de los casos. El departamento de RSE (en PYME grandes y grandes empresas,) suele canalizar de forma exclusiva las relaciones en un 20% de los casos. Dirección y RSE son canales privilegiados con los cuales el 80% de las entidades consultadas reconoce comunicarse. El equipo de voluntariado corporativo, cuando existe, es citado por la mitad de las entidades que respondieron al cuestionario, mientras que un 47% y un 40% de ellas se comunica respectivamente con los departamentos técnicos de las empresas con quienes colaboran y con el departamento de recursos humanos.

Las ONGD disponen en 2 de cada 3 casos de un código de conduc-

ta, una política, una hoja de ruta o un documento que define con qué empresas se puede o no colaborar y bajo qué modelos. Pueden ser más o menos formalizados y detallados pero estos documentos sirven para guiar la relación y demuestran que las organizaciones han realizado un trabajo previo de consulta interna y reflexión a la hora de saber con qué empresas, de qué manera y con qué fines se quieren relacionar.

Entrevistas a informantes clave

Para completar la información extraída del análisis de las webs y de la encuesta se relazaron **nueve entrevistas** en las que han participado 10 informantes claves. Las personas entrevistadas pertenecen a entidades que representan una pluralidad de puntos de vista:

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID
- Ayuntamiento de Madrid
- Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid – itdUPM
- Grupo cooperativo Tangente
- Enraíza Derechos
- Fundación Fabre
- Iniciativas de Cooperación Internacional para el Desarrollo, ICID
- Rescate
- Save the Children

La información que se obtuvo de las entrevistas se ha utilizado para orientar el enfoque los apartados de esta publicación, especialmente en las partes que se refieren a las recomendaciones prácticas. Entre las principales ideas expuestas que se han transversalizado, destacan:

- Es necesario tener una estrategia clara de relación con las empresas.
- Los resultados se obtienen en el largo plazo, no en el corto.
- El perfil de las personas dedicadas a la relación con las empresas es clave para obtener resultados, y tienen que asumir el papel de mediadores entre las empresas y los distintos departamentos de la ONGD.
- Es importante participar de forma continua y hacerse visible en los espacios donde las empresas con sensibilidad hacia la cooperación internacional participan, como por ejemplo los foros de RSE.

05

**CÓMO INICIAR
EL TRABAJO CON
EMPRESAS**

05. Cómo iniciar el trabajo con empresas

Encontrar empresas con las que trabajar conjuntamente **no es una tarea fácil**. Las empresas solo colaboran con organizaciones que conocen bien y en las que confían, o al menos que conocen bien o en las que confía alguna persona de empresa, por lo que es necesario hacer un primer esfuerzo para organizar el trabajo y promocionarse.

Darse a conocer requiere de una inversión de tiempo al principio, los resultados se suelen ver en el medio y largo plazo, y hay que asumir que no siempre esta inversión tiene retorno. En un contexto de escasez de recursos apostar por trabajar con empresas es una **decisión estratégica que debe ser tomada conscientemente y debe ser planificada**.

5.1. Reflexión estratégica

Hay algunas organizaciones, especialmente de tamaño pequeño, que han hecho la **reflexión estratégica de no invertir recursos** en buscar empresas con las que trabajar en los proyectos e intervenciones. Algunos motivos que alegan son:

- Prefieren dedicar los recursos a otras actividades que consideran más rentables, por ejemplo, trabajar con administraciones públicas.
- Consideran que las organizaciones pequeñas no pueden competir con las grandes a la hora de establecer relaciones con las empresas.
- Piensan que no tienen nada que ofrecer a una empresa para que la colaboración les resulte atractiva.
- Creen que necesitan invertir más en comunicación para tener una web atractiva y presencia en redes sociales.
- Tienen miedo de que la asociación con la empresa les pueda dañar la imagen de independencia.
- Temen que las empresas no respeten los derechos humanos o el medio ambiente, o no ser capaces de saberlo.
- Consideran que les basta con tener relaciones con las empresas que se les acercan espontáneamente o a través de su red de contactos.

No es obligatorio tener una política de búsqueda activa de empresas, pero sí es importante hacer un análisis certero de las ventajas e inconvenientes:

- Aunque para la mayoría de las ONGD la proporción del presupuesto que reciben de las empresas es relativamente bajo, suelen ser unos recursos de gran valor, porque tienen menos restricciones para su gasto que el de las administraciones públicas y en muchos casos ayudan a la obligatoria cofinanciación de las subvenciones públicas.
- Aunque es verdad que las organizaciones grandes suelen tener relación con más empresas que las pequeñas, también es cierto que las organizaciones pequeñas tienen un buen número de empresas colaboradoras. El tamaño de la organización no es un factor determinante a la hora de tener relaciones con empresas, y de hecho hay empresas que prefieren colaborar con organizaciones pequeñas, que tienen una imagen de más cercanía que con grandes organizaciones con una imagen más institucional.
- Todas las ONGD hacen actividades de valor, y este valor puede ser reconocido por las empresas.
- A muchas empresas les basta con la información que ya publican las ONGD para cumplir los requisitos de transparencia y rendición de cuentas hacia las administraciones públicas y sus bases sociales. En la mayoría de los casos, el esfuerzo adicional en comunicación para orientarse más hacia las empresas es pequeño, por ejemplo, crear un subapartado en la web para ellas.
- La relación con empresas no tiene por qué dañar la imagen de una ONGD. La mayoría de las empresas medianas y pequeñas no son conocidas por el gran público, y por lo tanto no suelen tener una opinión sobre ellas. Respecto a las empresas grandes y más conocidas, depende de la base social de la organización, pero en muchos casos la relación de la ONGD con las empresas no es un tema que consideren muy relevante, respecto por ejemplo a la visión, la misión, los valores, los sectores y regiones de trabajo, o los proyectos que realizan.
- El requisito de respeto a los derechos humanos y el medio ambiente es imprescindible, pero hay que recordar que la mayoría de las empresas los cumplen. Por otra parte, en ámbitos de poco riesgo de violación de los derechos humanos, se debe aplicar el principio de presunción de inocencia, y no el de culpabilidad, es decir, se deben tener pruebas o indicios relevantes para sospechar que una entidad no respeta los derechos humanos.

Para las organizaciones que quieran iniciar la colaboración con empresas, o que quieren profundizarlo, es importante que elaboren un **documento estratégico** que marque las orientaciones en el medio y largo plazo. Este documento puede incluir:

- Los motivos que mueven a la organización a buscar la colaboración con la empresa, y las líneas estratégicas con las que están relacionados, por ejemplo, la captación de recursos, la educación para la ciudadanía global, las intervenciones en el exterior, la comunicación, etc.
- El código de conducta que aplicará en relación con las empresas, definiendo si, más allá de los criterios de obligado cumplimiento por su membresía a distintas coordinadoras de ONGD, existen sectores empresariales o tipos de empresas que se van a excluir de una potencial colaboración.
- Lo que desea recibir de la empresa en términos de recursos, conocimiento, acceso a públicos, voluntariado, presencia social, etc.
- Lo que puede ofrecer la ONGD a la empresa en términos de educación para la ciudadanía global, imagen, reputación, etc.
- Los objetivos e indicadores de medición que se plantea, las principales líneas de actuación que se van a impulsar, y los recursos que se van a movilizar.
- El encaje organizativo de la relación con empresas, por ejemplo, de qué área depende identificar potenciales empresas, analizar si cumplen el código de conducta, realizar el trabajo de aproximación, mantener la relación, etc.

El planteamiento estratégico de la relación con las empresas puede estar plasmado en un documento independiente, por ejemplo, en una estrategia específica, o puede ser parte de otros documentos, por ejemplo, la estrategia general de la organización. En todo caso, tiene que tener reflejo en los marcos operativos anuales con resultados y actividades específicas, e indicadores para medir su logro.

5.2. Códigos de conducta en relación con las empresas

Toda ONG de Desarrollo que pertenezca a la Red de ONGD de Madrid, a cualquier otra coordinadora de ONGD autonómica asociada a la coordinadora estatal de ONGD, o directamente a la propia coordinadora estatal, debe cumplir su código de conducta, que en su apartado 3.5. sobre las relaciones con las empresas indica:

"Las relaciones de colaboración con empresas respetarán los valores de independencia, transparencia y eficacia, entre otros, que deben caracterizar el trabajo de las ONGD.

Las ONGD respetarán unos criterios mínimos, acordes con el cumplimiento de los principios contenidos en este Código. En concreto, las empresas con las que se establezca una colaboración deberán:

- *Respetar los derechos humanos, así como los tratados y convenciones internacionales sobre trabajadores emigrantes y sus familias, y los relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia.*
- *Cumplir los ocho Convenios fundamentales de la OIT, referidos al trabajo forzoso, el trabajo infantil y el derecho de sindicación.*
- *Respetar el medio ambiente, cumpliendo la legislación vigente del país de origen y manteniendo los mismos estándares en cualquier lugar que actúen.*
- *Respetar la salud pública tanto en sus productos como en sus procesos de producción, cumpliendo la legislación vigente en el país de origen. Las ONGD no se asociarán con ninguna campaña publicitaria que potencie y promueva el consumo de productos dañinos para la salud, como el tabaco o el alcohol destilado.*
- *Las ONGD no establecerán relaciones con empresas que fabriquen armas o trafiquen con ellas”.*

Además de estos criterios de obligado cumplimiento, **puede haber otros**. Por ejemplo, algunas organizaciones no colaboran con empresas que estén siendo denunciadas por ONG de desarrollo, de derechos humanos o ambientalistas, que hayan realizado actuaciones tipificadas como soborno y corrupción, o que no hayan desarrollado políticas coherentes de lucha contra el cambio climático. También hay organizaciones que, para evitar conflictos de intereses, excluyen las colaboraciones con empresas en sectores donde realizan campañas de incidencia, como podrían ser por ejemplo las empresas farmacéuticas para las organizaciones que trabajan en temas legales sobre patentes de medicamentos.

Además de los criterios obligatorios, puede haber criterios valorativos. Por ejemplo, la AECID, a la hora de realizar una APPD, valora la adopción o adhesión por parte de las empresas a los siguientes principios y directrices reconocidos internacionalmente:

- **Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).**
- **Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para las empresas multinacionales.**
- **10 Principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.**
- **Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social de las Empresas.**
- **Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT.**

- Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.
- La presentación por parte de las empresas de la memoria de sostenibilidad e informes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Cuando una organización esté especialmente preocupada por el comportamiento de las empresas, por ejemplo, porque tiene una línea de incidencia sobre su actuación, es conveniente que elabore un **código de conducta propio** donde se especifique con detalle, no solo los criterios a cumplir por parte de las empresas y la ONGD, sino también la forma de medirlos, dónde y cómo recabar la información de las empresas, o la manera de proceder en caso de que falte información o haya datos contradictorios. Por ejemplo,

- Cuando hay denuncias sobre malos comportamientos, pero éstas son desmentidas por las empresas.
- Cuando las empresas están en procesos judiciales que tardan años en resolver su inocencia o culpabilidad.
- Cuando las empresas son propietarias, de forma parcial o total, de otras empresas que incumplen el código.
- Cuando la colaboración se plantea con fundaciones empresariales asociadas a empresas que no cumplen los criterios.

La casuística de situaciones complejas para analizar es grande, y en cualquier momento se pueden generar nuevas problemáticas. Para tomar decisiones en ámbitos complejos y con información incompleta es común la creación de **comisiones de valoración de empresas** donde participan distintas personas con perfiles complementarios que enriquecen las discusiones. Esta función de valoración también la pueden realizar las Juntas Directivas de las organizaciones o los órganos directivos.

Es importante señalar **que el hecho de que una empresa sea excluida por una ONGD no implica necesariamente que tenga ser excluida por todas las demás**, ya que el motivo de exclusión puede deberse a una valoración distinta sobre el cumplimiento, a la aplicación distinta de los principios de inocencia o precaución, o a criterios específicos establecidos por cada organización. En este sentido, se recomienda cierta discreción sobre la valoración de las empresas para no dañar injustamente su reputación o la de las ONGD que legítimamente colaboren con ellas.

El análisis del cumplimiento del código de conducta por parte de la empresa se debe hacer antes de iniciar la relación. Una vez que ya se ha establecido relación es conveniente **vigilar que se siguen cumpliendo todos los criterios de forma continuada**, estando atentos a la evolución de la empresa y a las noticias que se publican sobre ella.

5.3. Conocer empresas y darse a conocer a las empresas

Para que una empresa colabore con una ONGD necesita:

- Conocer a la ONGD
- Tener confianza en la ONGD
- Que la relación genere valor para la empresa
- Que la relación sea fluida

Para dar a conocer una ONGD, raramente suele funcionar mostrar información en la web o en las redes sociales, o el envío de cartas y correos electrónicos a empresas con las que no hay un contacto previo. En algunos casos un primer contacto entre las ONGD y empresas se puede promover a través de los **socios y colaboradores de la ONGD con vínculos con empresas**, aunque esta vía también tiene un potencial limitado, ya que no todas las organizaciones tienen en su base social estos perfiles de personas, y a veces, aunque facilita el conocimiento y la confianza, no es suficiente para encontrar valor para la empresa.

Una de las formas más efectivas de establecer relación con empresas es **participar en foros o espacios de interés compartido**. En estos espacios las ONGD pueden darse a conocer y mostrar el valor que pueden aportar a la empresa. Estos foros pueden ser sectoriales y muchas veces están ligados a los ámbitos de la RSE de la empresa o los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es muy recomendable **la participación de las ONGD de forma continua y activa en los foros donde asistan empresas**, tanto para promover las acciones de incidencia como para establecer nuevas relaciones. Por otra parte, la promoción de estos foros por parte de administraciones públicas, universidades o las redes de ONGD puede tanto sensibilizar sobre la Agenda de Desarrollo como facilitar el conocimiento entre actores de distinta naturaleza.

Las ONGD deben tener claro **qué pueden ofrecer a las empresas** que colaboren con ellas, especialmente en términos de comunicación, conocimiento, participación en proyectos o voluntariado corporativo.

Para crear unas relaciones de confianza y fluidas es conveniente que la comunicación sea sincera, dejando claro en todo momento lo que se puede y no se puede hacer dentro de la colaboración. Por otra parte, es importante que las personas de la ONGD que se encarguen de la relación directa con las empresas no tengan prejuicios hacia el sector empresarial, y conozcan los códigos y procedimientos de trabajo de las empresas. Estas personas deben jugar un **papel de mediación entre las empresas y los distintos departamentos de la ONGD** que se vean involucrados en la relación, como comunicación, educación para la ciudadanía global, cooperación internacional, o contabilidad, haciendo un esfuerzo por traducir el lenguaje, los códigos y los procedimientos de las organizaciones a formas que sean fácilmente entendibles y manejables por las empresas.

06

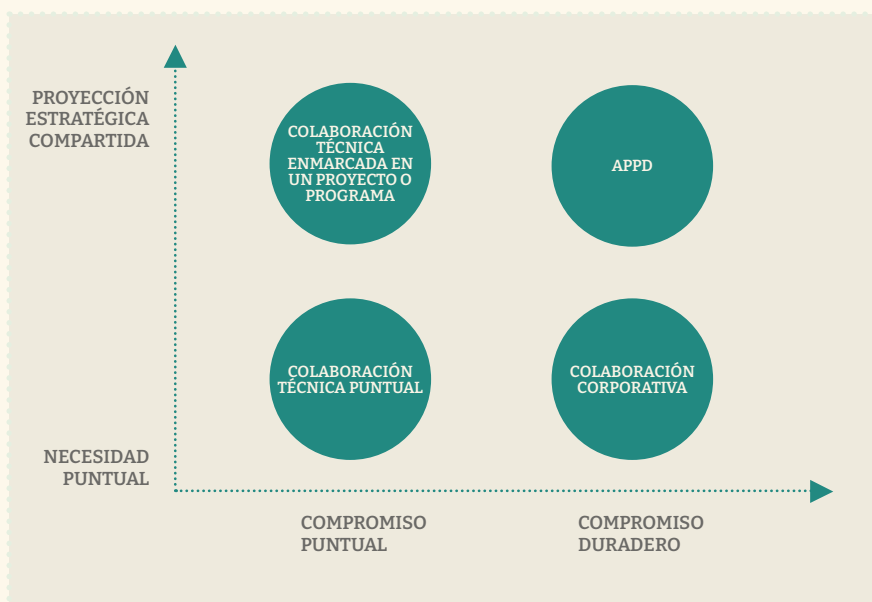
**CARACTERIZACIÓN DE
LAS COLABORACIONES
ENTRE EMPRESAS
Y ONGD**

06. Caracterización de las colaboraciones entre empresas y ONGD

6.1. Tipos de colaboraciones entre empresas y ONGD

Las colaboraciones entre empresas y ONGD se pueden clasificar en función del nivel de compromiso de ambas entidades. No olvidemos que estas relaciones responden a una decisión estratégica de las organizaciones. Esta decisión puede ser puntual, circunstancial, necesaria para cubrir una necesidad concreta, sea técnica o de otro tipo, pero también puede ser estructural y más profunda en el caso de relaciones estratégicas de medio-largo plazo y donde la complementariedad entre las entidades se proyecta como un valor añadido que va mucho más allá de un proyecto o una intervención concreta.

Se pueden clasificar las colaboraciones de la siguiente manera:



* Clasificación de las relaciones empresas-ONGD - Elaboración propia

Según el grado de compromiso y el nivel de estrategia que revierte la colaboración para las diferentes entidades involucradas, las relaciones pueden ser (lista no exhaustiva) clasificadas de la siguiente manera:

Colaboración técnica puntual

Muchas veces ni siquiera se documenta y responde a una necesidad que no puede cubrir una de las dos partes y la otra le facilita el servicio/producto: apoyo técnico en el análisis geológico de un terreno, por ejemplo. Se parece a una relación proveedor -cliente donde las partes deciden no formalizar la colaboración vía una relación contractual mercantil.

Colaboración técnica enmarcada en un proyecto o programa

Parecida a la anterior, se diferencia de ella por el hecho de que la colaboración se instala en el tiempo (duración de la intervención). A veces se puede usar un intercambio de saber-hacer a través de un voluntariado corporativo estructurado y de alto contenido técnico.



Un ejemplo de esta fórmula es el programa “Infraestructuras Sociales” de Ferrovial cuyo objetivo es la mejora y ampliación de la cobertura y acceso al agua para consumo humano y el saneamiento básico, entre colectivos en riesgo de vulnerabilidad social de África y América Latina. Iniciado en el 2008, el programa ofrece más que una simple financiación ya que la empresa se involucra en el seguimiento y gestión de

los proyectos, proporcionando asistencia técnica e involucrando a sus empleados especialistas en áreas específicas de las intervenciones en las que se colabora. El compromiso con el proyecto se traduce en visitas de trabajo en el terreno que se enmarcan en el plan de voluntariado corporativo de la compañía, poniendo así a los profesionales al servicio de la cooperación internacional.



De la misma manera podemos mencionar el programa Work 4 Progress. Innovación para el fomento del empleo de la Fundación “la Caixa”. Este programa se enmarca en la Agenda 2030 identificando los retos y

las necesidades en materia de empleo y dando apoyo a soluciones innovadoras que favorecen la creación de puestos de trabajo, con especial atención en mujeres y jóvenes en situación de vul-

nerabilidad. El programa se desarrolla en la India, Mozambique y en el Perú. En su última convocatoria en 2021, los proyectos llamados a participar deben de ir dirigidos a acelerar negocios inclusivos que promuevan el crecimiento económico local y sostenible fomentando la innovación, especialmente la innovación tecnológica y la digitalización.

En el caso de Mozambique, Ayuda en Acción lidera la coordinación del programa en la Provincia de Cabo Delgado. Se trabajan cuatro líneas de intervención por medio de una red de entidades, que en este caso se compone de MUNDUKIDE para Agricultura Familiar, EMPLEO / INEFP – ESSOR para formación profesional e inserción laboral, ADEL para el trabajo con micro-emprendedores y Ayuda en Acción Moçambique acompañados por TECHNOSERVE para las labores ligadas a la agroindustria.

Colaboración corporativa

Muchas veces este tipo de colaboración se llaman **alianzas estratégicas**, que no debe confundirse con las APPD que tienen un enfoque estratégico, pero de otro tipo. Podemos decir que estas alianzas estratégicas nos vuelven a llevar a la relación “filantrópica” pero desde una perspectiva estratégica para las empresas ya que se inscribe su colaboración en su estrategia de RSE y/o de marketing social. Para las empresas, no supone mucho más que la financiación de una entidad o de una intervención determinada que se inscribe en sus prioridades sociales. A veces se puede complementar con un programa de voluntariado corporativo.



En este marco, podemos a título ilustrativo mencionar acciones llevadas a cabo por empresas desde una lógica de acción social como la de la Fundación Mutua Madrileña que concentra su apoyo en sectores o ámbitos concretos como jóvenes o violencia de género. Suelen ser estos apoyos enmarcados en convocatorias de ayudas, como la IX Convocatoria de ayudas a proyectos sociales 2020 de la Fundación Mutua Madrileña o la convocatoria excepcional que lanzó en abril del 2020 en relación con la COVID-19 y que se centró específicamente en este caso en iniciativas de ayuda directa a colectivos en situación de vulnerabilidad o exclusión por razones socioeconómicas, afectados por la crisis del Covid-19 en España.

Alianza público-privada para el desarrollo (APPD)

Es una relación estratégica entre las partes para dar solución a un problema social compartiendo objetivos de desarrollo humano, responsabilidades, éxitos y fracasos, saber-hacer, conocimientos, y riesgos.



Un ejemplo es la alianza que han establecido la Fundación COPADE y Leroy Merlin España desde el año 2004 para la comercialización de productos forestales de origen tropical con los máximos estándares de calidad y sostenibilidad social y ambiental. Con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) entre 2004 y 2016, COPADE impulsó entonces una serie de acciones orientadas a mejorar las capacidades tecnológicas de las empresas comunitarias productoras en Guatemala y a abrir mercados en España con productos de alta calidad desarrollados especialmente para el sector de jardín de Leroy Merlin España.

6.2. Tipos de alianzas. Las alianzas con empresas para el desarrollo

El término **alianza** se utiliza ampliamente para referirse a una gran variedad de relaciones entre actores, pudiendo ser de distinto tipo.

Las alianzas público privadas son en general colaboraciones estratégicas y operativas en las que al menos un socio es del sector público y un socio del empresarial. Algunas veces se utiliza este término para referirse a contratos de delegación de servicios públicos a empresas privadas, o empresas participadas por instituciones públicas y empresas privadas. Para diferenciar este tipo de alianzas de las que tienen por objetivo promover el desarrollo en el ámbito de la cooperación se ha acuñado el término alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD).

Por ejemplo, la AECID entiende por **Alianza Público Privada para el Desarrollo** “una relación voluntaria, colaborativa y formal entre la AECID, las administraciones públicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrable impacto en desarrollo, y en la que se definen conjuntamente las responsabilidades y se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros”. En esta definición, las ONGD están incluidas dentro de las entidades de la “sociedad civil”, y

por tanto las ONGD pueden participar en una APPD, aunque no es una condición necesaria que lo hagan.

Esta definición excluye las siguientes relaciones: cliente – contratista (pago para la prestación de servicios, para el suministro de bienes, para la realización de obras o para la ejecución del todo o de una parte de un proyecto); las relaciones con el sector privado empresarial enmarcadas en un contrato de gestión o de concesión; las relaciones estratégicas en las que no quede demostrado desde el inicio su impacto en desarrollo, aunque compartan objetivos, responsabilidades, riesgos y beneficios; o las formas de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil (ONGD) a través de subvenciones para alcanzar objetivos de desarrollo a través de convenios, programas y proyectos (AECID, 2013).

En el caso de las alianzas entre empresas y ONGD no necesariamente tiene que participar el sector público, y en este caso no sería adecuado denominarlas Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, y sería preferible llamarlas Alianzas con Empresas para el Desarrollo, o Alianzas Multiactor.

6.3. Diferentes tipos de alianzas según alcance y objetivos

De forma general, las alianzas se suelen centrar en un sector específico y pueden ser **más o menos duraderas**.

Existen alianzas que tienen una **duración de vida determinada** desde el inicio, ya que sirven para resolver un problema de forma conjunta en un momento y un sitio concreto, como por ejemplo el desarrollo o adaptación de una solución técnica muy contextualizada. *Puede ser el caso de una alianza que se establece para desarrollar una solución de saneamiento adaptada a un contexto socioeconómico específico.*

Existen **alianzas de recorrido más largo**, aunque no perpetuo. Suelen dar respuestas a un problema que requiere un compromiso de los diferentes actores de mayor calado y donde el problema es más difícil de solucionar (técnicamente y/o administrativamente y/o organizacionalmente y/o económicamente). Puede tratarse de alianzas donde el producto conlleva el desarrollo de una solución tecnológica de alto valor añadido o el establecimiento de una red de varios actores que conlleva complejidad añadida por el gran número de actores, de perspectivas y expectativas y saber-hacer que aporta cada uno de ellos. Es una asociación intersectorial entre varias organizaciones complementarias y que trabajan en un desafío común y para alcanzar un objetivo estratégico compartido. *Puede tratarse de una*

alianza que trabaje en el desarrollo o adaptación de soluciones de resiliencia agrícola para explotaciones de tamaño semiindustrial.

Finalmente existen **alianzas “atemporales”** que por el tipo de reto que se plantean no tienen “fecha de caducidad”. **Lo que caracteriza a estas alianzas es su poder y carácter transformador. El objetivo final es mucho más ambicioso y propone abordar un desafío de desarrollo desde una perspectiva innovadora y multifacética para provocar un cambio sistémico.** El fin de estas alianzas está más bien ligado a la capacidad de los actores involucrados de seguir haciendo evolucionar y crecer la alianza en el tiempo. Se trata de alianzas que abordan elementos más atemporales y no están ligadas a productos concretos. Su meta no es el producto, sino el entorno que se genera para propiciar dar soluciones a diferentes elementos que giran en torno al reto planteado. Este reto puede estar relacionado con el diálogo de políticas que enmarca “productos intermedios”, que enriquecen el diálogo que de por sí no tiene por qué terminar en un momento dado sino seguir enriqueciéndose. *Podría ser el caso de una alianza orientada a la generación de empleo para los/ las jóvenes a través del fomento de la innovación tecnológica local.*

En definitiva, las grandes alianzas suelen tener un objetivo más amplio o más global mientras que en las alianzas pequeñas suele ser más enfocado.

Las grandes alianzas por su tipología tienen capacidad de incorporarse o acoplarse a otros proyectos buscando complementariedad. Esto suele traducirse también por una ampliación de su ámbito territorial, migrando hacia proyecciones “regionales”.

Una solución innovadora en materia de irrigación en Burkina Faso, por ejemplo, tiene gran potencial de réplica, adaptación, extensión y apropiación a un nivel más regional; de la misma manera que una solución de saneamiento rural de bajo coste tiene potencial de expansión a los entornos rurales de la provincia, de la región o del conjunto del territorio nacional del país en el que ha sido desarrollado.



Para ilustrar alianzas que pueden generar la adhesión de entidades por tener un objetivo común, podemos mencionar la campaña Alimenta ODS de la ONGD Enraíza Derechos. Esta ONGD es miembro de la Red Española del Pacto Mundial, donde participan empresas interesadas en la Responsabilidad Social

Corporativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este espacio se ha dado a conocer como una organización referente en la temática del Derecho a la Alimentación y el desperdicio de alimentos, y a partir de las relaciones establecidas está realizando juntamente con varias empresas la campaña Alimenta ODS.

Estas grandes alianzas se pueden diferenciar en dos bloques principales. Por un lado, las propias **APPD** que se rigen por un entorno más formal y donde los objetivos comunes son compartidos entre todos los actores con resultados claros, pero sobre todo son muy explícitos y con una agenda de trabajo propia de la gestión de proyectos. Por otro lado, estarían las **alianzas multiactores o multi-stakeholders** que se diferencian de las APPD por un marco relacional menos formal, con objetivos algo más genéricos o mejor dicho objetivos más globales y donde el número de entidades socias puede llegar a ser muy elevado. Los resultados pueden ser más cambiantes y menos específicos o técnicos que en el caso de las APPD. A veces en el lenguaje anglosajón, aunque no exclusivamente, se usan indiferentemente los términos. Es probablemente un error ya que ha generado y sigue generando mucha confusión, y como lo hemos podido ver, las tipologías son distintas y sus impactos son totalmente diferentes.



La **Alianza Shire** es un ejemplo de gestión de alianzas. Constituida por Iberdrola, la fundación acciona.org, Signify, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo -AECID- y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid -itdUPM-, con la colaboración de la Agencia de la ONU para los Refugiados. Desde 2018 la alianza está aportando soluciones energéticas a campos de refugiados en Etiopía, y además de las acciones en terreno han creado el Lab Shire, un ecosistema de colaboración para integrar conocimientos, capacidades e ideas interdisciplinares, y sistematizar y transferir los conocimientos generados.

Se puede recomendar usar el término **alianzas multiactores o multi-stakeholders en vez de APPD o PPP (Public-Private Partnership)** en sus siglas en inglés) para referirse a agrupaciones que tienen más que ver con un **enfoque multilateral** que con un enfoque técnico concreto.

07

**LA ECONOMÍA SOCIAL
Y SOLIDARIA Y LA
COOPERACIÓN
INTERNACIONAL
PARA EL DESARROLLO**

07. La economía social y solidaria y la cooperación internacional para el desarrollo

Aunque las empresas de la economía social y solidaria (ESS) comparten algunos valores con las ONGD, como los de justicia y transformación social, la encuesta que se realizó a las ONGD socias de la Red de ONGD de Madrid ha puesto de manifiesto que existe una escasa colaboración con este tipo de empresas, a la vez que un gran interés por explorar formas de acercamiento hacia este sector. En este apartado se describen las claves del sector de la economía social y solidaria, para posteriormente explicar algunos de los motivos de la escasa relación y dar algunas claves para aumentarla.

7.1. La economía social y solidaria

Es importante empezar por señalar que no es exactamente igual la economía social que la economía solidaria. En España, **la economía social está regulada por la Ley 5/2011**, de 29 de marzo, de economía social, y la Ley 31/2015 por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la economía social. Estas leyes definen la economía social como el conjunto de actividades económicas y empresariales, que **en el ámbito privado** llevan a cabo aquellas **entidades que persiguen el interés general económico o social, o ambos**, de conformidad con los siguientes principios:

- *Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.*
- *Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.*

- *Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.*
- *Independencia respecto a los poderes públicos.*

Forman parte de la economía social las siguientes entidades:

- **Las cooperativas**, que son organizaciones empresariales basadas en la participación económica de sus socios/as, y una estructura y funcionamiento democráticos.
- **Las sociedades laborales**, en las que el capital social pertenece mayoritariamente a los trabajadores/as.
- **Las mutualidades**, que son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social.
- **Los centros especiales de empleo**, que son empresas que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo.
- **Las empresas de inserción**, que se definen como “estructuras de aprendizaje”, en forma mercantil, cuya finalidad es la de posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva.
- **Las cofradías de pescadores**, que son corporaciones de derecho público sectoriales, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y de trabajadores del sector extractivo.
- **Las asociaciones vinculadas al movimiento de la discapacidad y las fundaciones que cumplen los principios de la economía social marcados por la ley.**

El concepto **economía solidaria** no está definido por ninguna ley, y es más restrictivo que el de economía social. La Red de Redes de Economía

Alternativa y Solidaria (REAS) establece los criterios que deben cumplir las entidades de la economía solidaria:

- *Los productos, servicios, acciones propuestas o realizadas por la empresa / organización solidaria contribuyen a mejorar la calidad de vida.*
- *La empresa / organización se gestiona de la manera posible con respecto a los poderes públicos o a toda tercera organización, aunque ésta la financie.*
- *Adopta una posición crítica respecto a los excesos inducidos por la carrera productivista, la competitividad y las inversiones tecnológicas.*
- *Desarrolla relaciones comerciales justas.*
- *La circulación de la información está asegurada dentro y fuera de la empresa / organización, y se relaciona con los aspectos financieros y humanos de la gestión, las estrategias de desarrollo, la estructura jerárquica de la organización, su impacto en la sociedad...*
- *Los/as trabajadores/as están asociados a las decisiones que conciernen a su trabajo o al futuro de la empresa.*
- *Se presta una atención particular a la calidad del trabajo y a una mejora en la cualificación de todo el personal.*
- *La empresa/organización apoya iniciativas solidarias emprendidas en el seno de los grupos o regiones desfavorecidas.*

Las empresas de la economía social y de la economía solidaria participan en un gran número de sectores económicos, como la industria, el transporte, la agricultura, la ganadería, la pesca, los servicios financieros, el comercio, la distribución la educación, o la consultoría. Las fórmulas jurídicas más frecuentes en la economía social son **las cooperativas y las sociedades laborales.** Dentro de las cooperativas, existen varias modalidades, como las agrarias, de consumidores, de enseñanza, de servicios o de vivienda, pero las más comunes son las de **trabajo**, donde las personas trabajadoras son las propietarias de la organización y a la vez sus gestores.

En España en 2019, según CEPES, había **43.192 entidades de la economía social**, que generan 2.184.234 empleos directos e indirectos, destacando el gran número de personas asociadas a cooperativas en la agricultura y la ganadería.

En Madrid en 2017, según la Unión de Cooperativas de Trabajo Madrileñas (COOPERAMA), había 800 cooperativas, que daban empleo directo a 16.408 personas. Las cooperativas de trabajo eran 335 con 6.630 trabajadores y trabajadoras, siendo las más numerosas las cooperativas del sector servicios.

7.2. La colaboración entre ONGD y empresas de la ESS

La colaboración entre las ONGD y las empresas de la ESS es muy limitada. Por una parte, como se ha visto en el apartado anterior, estas empresas suponen un porcentaje pequeño del total de las empresas, y, por otra parte, al no tener en muchos casos ánimo de lucro tienen escasos recursos económicos que pueden aportar a las ONGD. Sin embargo, existe potencial para ampliar la colaboración:

- Ya existen antecedentes interesantes de participación de empresas de la economía social en proyectos de cooperación, como por ejemplo el de “Escuela Cooperativa por la Paz”, promovido por la Escuela de FP Sta. Mª de los Angeles S.C.A., o el de “Una escuela en Anantapur para una vida digna” realizado por la Confederación de Cooperativas de la Comunitat Valenciana y la Fundación Vicente Ferrer (CEPES, 2019).
- Existen muchas cooperativas con amplia experiencia en emprendimiento, inserción laboral, generación de empleo, agricultura o formación, que son ámbitos en los que también trabajan muchas ONGD. Por ejemplo, la cooperativa Transformando tiene una larga trayectoria en generación de empleo para colectivos desfavorecidos y Acodea Agriagencia de España, ha llevado a cabo el proyecto “Fortalecimiento técnico, productivo y empresarial de cooperativas agropecuarias de América Latina” (CEPES, 2019).
- Hay un nutrido grupo de cooperativas de servicios especializadas en consultoría que pueden ayudar en los aspectos organizativos de las ONG. Por ejemplo, el grupo cooperativo Tangente, formado por distintas empresas de economía social, presta servicios en los ámbitos de consultoría organizativa, género y equidad, empoderamiento colectivo, participación, sostenibilidad, agroecología, psicología o comunicación, y ya han trabajado con organizaciones como Oxfam o Amnistía Internacional.
- El movimiento de la ESS también es fuerte en muchos países en los que trabajan las ONGD, especialmente en los de América Latina.

La colaboración de las ONGD con las empresas de la ESS tiene algunas ventajas respecto a la colaboración con el resto de las empresas, como por ejemplo que no hay riesgo de daño de imagen por asociación, la comunicación es más fluida por compartir código, visión y valores, o que permite apoyar el desarrollo sostenible también en España. Sin embargo, las empresas de la ESS suelen tener menores recursos económicos disponibles para aportar en una alianza.

Para aumentar la colaboración con las empresas de ESS es necesario aumentar el conocimiento mutuo. Existen distintas organizaciones del sector de la ESS con información útil, entre las que destacan:

- La Confederación Empresarial Española de Economía Social - CEPES agrupa a 29 organizaciones estatales y autonómicas, así como a grupos empresariales específicos que representan los intereses de Cooperativas, Sociedades Laborales, Mutualidades, Empresas de Inserción, Centros Especiales de Empleo, Cofradías de Pescadores y Asociaciones del Sector de la Discapacidad.
- El portal de la economía solidaria es una importante fuente de información sobre el sector y sus empresas, y dispone de una buena biblioteca.
- La Red de redes de economía alternativa y solidaria – REAS tiene un listado de todas sus organizaciones miembro y un buscador para encontrarlas por sector y territorio. Además, dispone de información sobre redes sectoriales como las de finanzas éticas, energías renovables, comercio justo o empresas recuperadoras.
- REAS Madrid es el nodo madrileño de REAS, y en su web se puede encontrar información sobre sus socios/as, actividades, campañas y proyectos.
- Mercado Social donde participan las empresas de ESS.
- El mercado social tiene un nodo en Madrid.

Para potenciar el conocimiento mutuo se pueden impulsar algunas medidas:

- Invitarse mutuamente a las asambleas y eventos de las redes de ONGD, y de las redes de ESS, para darse a conocer y establecer los primeros contactos.
- Intercambiar información y enlaces en las páginas webs institucionales.

- Organizar un equipo de trabajo conjunto para explorar formas de colaboración y presentación de proyectos conjuntos a financiación.
- Invitar a las empresas de ESS, a los eventos que organicen las ONG.

Otra medida interesante para aumentar el conocimiento y apoyo mutuo es que las ONGD prioricen la contratación de empresas de ESS. A partir de esta relación comercial es posible conocer el potencial de las empresas para crear alianzas para llevar a cabo proyectos de cooperación al desarrollo o educación para la ciudadanía global.

Por último, es muy importante, que cuando una ONGD se acerque a una empresa de ESS, lo haga de forma parecida a cómo lo hace a una organización social, u otra ONGD, y no tanto cómo lo hace a una empresa convencional, una fundación empresarial o un departamento de RSE. Las empresas de la ESS comparten muchos de los valores de las ONGD, y lo que pueden aportar son más sus capacidades más que sus recursos económicos.

08

LA GESTIÓN DE ALIANZAS

08. La gestión de alianzas

La gestión de las alianzas es probablemente la parte más delicada ya que requiere una gran capacidad de organización y de gestión de entornos multifacéticos. Como hemos visto anteriormente, las alianzas agrupan entidades de orígenes diferentes, con lecturas del entorno variables debido a unas expectativas, misiones, visiones e intereses propios a cada entidad.

Las ONGD están acostumbradas a trabajar en alianzas. Muchas de ellas tienen relaciones estrechas de corresponsabilidad con socios locales o internacionales. Las empresas también pueden tener experiencia de trabajo en alianza, pero de la misma manera que anteriormente con las ONGD, sus "entidades socias" privilegiadas son parecidas a ellas mismas.

La complejidad de las APPD es precisamente que las entidades socias son de horizontes diferentes. No tienen los mismos referenciales temporales, socioeconómicos, misionales y además suelen hablar lenguajes diferentes que la RSE o la Agenda 2030 han ayudado a conectar.

8.1. Los participantes en una alianza

Podemos organizar una alianza con cinco grupos de participantes:



- **Entidad promotora:** se trata de la entidad que empuja inicialmente la creación de la alianza, porque la ha identificado primero o porque ve un potencial en el instrumento de alianza para solucionar un problema que es común entre varias entidades en su entorno. Muchas veces esta entidad promotora se encarga de liderar el proyecto en sus primeros momentos, fomentando el encuentro entre actores, las primeras reuniones y básicamente catalizando la generación de la alianza en sí.
- **Entidades socias:** son todas aquellas que van a formar parte de la alianza. Formar parte significa mucho más que intervenir o colaborar con la alianza (ver entidades colaboradoras) ya que las entidades socias son las que crean, generan, construyen, deciden y hacen existir la alianza. Las entidades socias aportan a la alianza desde varias perspectivas que pueden ir desde conocimientos técnicos, conocimientos en materia de gestión hasta aportaciones económicas, insumos materiales pasando por capacidades específicas como el conocimiento de algunos grupos de interés, del entorno/contexto, etc.
- **Entidades colaboradoras:** son aquellas que colaboran de forma puntual en la alianza. No tienen capacidades de decisión sobre la estructura, el modelo de gestión y el funcionamiento de la alianza. Se suman a una parte de las intervenciones de la alianza por sus capacidades y aportaciones que responden a unas necesidades concretas en un momento concreto. Podemos asimilarlo a la figura de “proveedor de bienes o servicios” aunque su nivel de compromiso e interés en la alianza es mayor al de un proveedor al uso. Suelen compartir los objetivos de la alianza, pero no ser entidad socia por diversas razones como nivel de dedicación, de identificación o de compromiso.
- **Entidades facilitadoras:** suele ser una, pero según el tamaño o la complejidad de la alianza puede haber varias que trabajan de forma paralela o secuencial. Estas entidades tienen un rol clave ya que gracias a ellas se va a poder asegurar que la alianza funcione y siga su plan de trabajo sin sufrir demasiado por las diferentes visiones que pueden llegar a encontrarse entre las entidades socias. Dinamiza la alianza a la vez que juega un papel de jefe de orquesta. Tener una entidad facilitadora externa (contratación de una entidad externa a la propia alianza) puede ser una ventaja ya que trabajará con mayor independencia y autonomía, sin verse coaccionada. Esta figura de entidad facilitadora externa suele responder al nombre de “bróker”.

- **Colectivos destinatarios:** sin duda el colectivo y el grupo más importante, ya que la alianza no deja de ser un instrumento que busca dar una solución a un problema de este/estos colectivos destinatarios. De la misma manera que en la gestión de proyectos, estos colectivos deben de ser identificados con la mayor precisión posible (número, estructura, organización, características concretas y particulares, etc.) ya que además de ser parte de la alianza, es imprescindible que tengan voz y voto en el marco de la alianza: nadie mejor que ellos puede expresar y definir el reto al que se enfrenta la alianza.

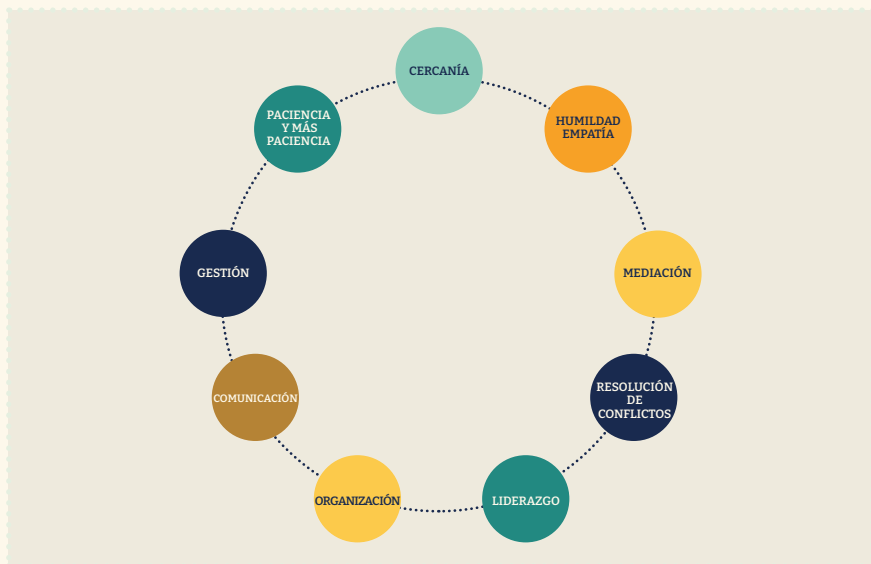
8.2. Principios generales

Asimismo, es útil regirse por un conjunto de principios generales de trabajo en alianza, tales como los que Tennyson (2004) nos indica a continuación:

- **Equidad:** En una relación en donde existen grandes divergencias en cuanto a poder, recursos e influencias es importante aceptar la equidad entre los socios. Equidad no es lo mismo que “igualdad” pero implica que todos tienen el mismo derecho a estar ahí y además convalida a todas aquellas contribuciones que no son mensurables simplemente en términos de su valor económico o de su imagen pública.
- **Transparencia:** En las relaciones de trabajo, la franqueza y la honestidad son una condición previa a la confianza, que para muchos es el elemento principal del éxito de una alianza. Solamente siguiendo unos métodos de trabajo transparentes una alianza podrá verdaderamente responder ante sus miembros, donantes y demás partes interesadas.
- **Beneficio Mutuo:** Si se espera que todos los miembros contribuyan a la alianza, también deberían tener derecho a beneficiarse de ella. Una alianza en buen estado trabajará por conseguir beneficios específicos para cada miembro por encima de los beneficios comunes de todos los miembros. Sólo de esta manera la alianza podrá garantizar el compromiso continuado de los miembros y por lo tanto su sostenibilidad.

8.3. Habilidades para trabajar en alianza

Las habilidades más relevantes para trabajar en alianzas se pueden resumir de la siguiente manera, aunque según el tipo y la complejidad de las alianzas generadas, se necesitarán algunas habilidades complementarias. Algunas de ellas deben de ser aportadas por entidades socias y otras pueden ser aportadas por entidades colaboradoras.



Cercanía, humildad y empatía: son las tres habilidades fundamentales. No digamos rotundamente (aunque casi) que si una entidad no las tiene no va a poder trabajar en alianza, aunque lo lógico es que si una entidad está en el proceso de generar una alianza o con interés para ello es que reúne estas tres habilidades. Es fundamental ser cercana en todo momento ya que no olvidemos que las personas o colectivos beneficiarios son el centro. La humildad y la empatía combinadas ayudarán a evitar conflictos, pero sobre todo a entender los enfoques que las demás entidades utilizan y difieren de los de una misma.

Capacidad de mediación y resolución de conflictos: se necesita a diario. La clave en una alianza es conseguir que las diferencias y peculiaridades de visión, misión y expectativas de cada entidad se mantengan como una fuerza y riqueza de la alianza y no se conviertan en una fuente de conflictos. Habrá conflictos que resolver, pero como siempre, el trabajo más importante será generar un entorno favorable para que

no se generen más conflictos. Además de gestionar conflictos y un gran número de actores, la mediación servirá para “traducir” e “interpretar” los diferentes “lenguajes” que usan cada tipo de entidad involucrada. Puede parecer un elemento trivial pero no lo es en absoluto.

Liderazgo, organización y comunicación: estas tres habilidades son, por supuesto, necesarias en cualquier gestión de proyecto o de entidad. En el caso del trabajo en alianza, no solamente son necesarias, sino que se requieren de una forma excesiva. No se trata de saber liderar y organizar un equipo pluri o multidisciplinar, sino un equipo pluridisciplinar formado por entidades independientes entre sí. La alianza tiene capacidad de forjar una forma de ser como alianza, pero no puede ni debe de interferir en la propia naturaleza de cada entidad. Este difícil equilibrio puede suponer el éxito o el fracaso de la alianza.

Gestión: incluye tanto la parte de gestión de proyectos como de trabajo en grupo, así como las habilidades y capacidades para poder hacer un seguimiento continuo y riguroso del trabajo realizado, ser capaz de valorar y evaluar el trabajo realizado para poder proponer cambios, ajustes y adaptaciones. En una alianza las adaptaciones suelen ser numerosas ya que las perspectivas de cada entidad aportan una riqueza en la lectura del contexto y del entorno.

Paciencia y más paciencia: si hay una habilidad que hay que tener para trabajar en alianza es la paciencia. Los ritmos van cambiando a lo largo de la vida de la alianza. Estos ritmos se deben al ritmo propio de la intervención y las necesidades del trabajo a realizar, pero también se deben a los ritmos propios de cada actor y al ritmo generado por la propia alianza para su propia gestión. Trabajar en grupo es la mayor ventaja y el mayor reto de las alianzas.

8.4. Herramientas y recursos

Para facilitar a las entidades que se quieren lanzar en el trabajo en alianza, existe una amplia bibliografía. Aquí se recogen algunos de las principales herramientas que pueden facilitar el trabajo en alianza.



International Business Leaders Forum (IBLF)

Comunidad global de personas y organizaciones impulsadas por un propósito que trabajan en la cons-

trucción de un futuro equitativo y resiliente. Basado en la idea de que el poder de las empresas puede abordar desafíos sistémicos y crear un impacto social para las personas y el planeta. Su trabajo tiene como objetivo ayudar a mejorar la vida, los medios de vida y las oportunidades de aprendizaje de las personas y comunidades más vulnerables.



The Partnering Initiative

La Partnering Initiative (TPI) se fundó en 2003 y es la organización más antigua del mundo dedicada a la asociación de múltiples partes interesadas. TPI generó a lo largo de estos años un gran número de herramientas y guías sobre todos los aspectos de la asociación. La ambiciosa visión de TPI es una nueva era de colaboración sistemática entre sectores, desde el nivel internacional hasta el comunitario, que puede cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



The Partnership Brokers Association

Partnership Brokers Association es un organismo profesional internacional para quienes gestionan y desarrollan procesos de colaboración. La Asociación genera estándares globales para la intermediación de asociaciones a través de su intermediación de asociaciones, principios de buenas prácticas y emite acreditaciones formales.



The Partnerships Resource Centre

El Partnerships Resource Center (PrC) ha contribuido a la generación de conocimiento sobre cómo mejorar la colaboración efectiva entre las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno.



World Business Council for Sustainable Development

WBCSD es una organización global dirigida por directores ejecutivos de más de 200 empresas líderes que trabajan juntas para acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Ayudan a que sus empresas miembros sean más exitosas y sostenibles al enfocarse en el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y las sociedades.

09

**EL CICLO DE TRABAJO
CON EMPRESAS**

09. El ciclo de trabajo con empresas

Esta sección se basa en parte en la guía de facilitación para identificar y gestionar alianzas público privadas para el desarrollo (APPD) (ONGAWA, 2016)

Las alianzas para el desarrollo con empresas se pueden gestionar muchas veces como proyectos o programas de desarrollo. En la medida que las ONGD está habituadas a utilizar para la gestión de sus proyectos la **metodología del ciclo de proyecto**, esta es la que se va a utilizar en esta sección, poniendo énfasis en los elementos que son distintos por la participación de empresas.

El ciclo de proyecto se puede dividir en diferentes fases, y estas a su vez se pueden desagregar en sub-fases, no obstante, lo más común es empezar con la identificación de un problema y terminar con la evaluación que permite extraer aprendizajes para incorporar en los nuevos proyectos en un proceso de mejora continua. En medio están la formulación y el seguimiento que se suele hacer simultáneamente a la ejecución.



** Ilustración 1 Ciclo de una alianza. Elaboración propia*

9.1. Identificación

En la fase de identificación se analizan los problemas, las necesidades y los intereses de las partes interesadas. Es habitual utilizar el **Enfoque de Marco Lógico** (Zabala, 2005) para identificar de una forma estructurada una intervención a través de cuatro pasos:

- Análisis de Problemas
- Análisis de Objetivos
- Análisis de Estrategias
- Matriz de Planificación

El Enfoque de Marco Lógico se debe complementar con otras metodologías y enfoques basados en la participación, y en el ámbito de la construcción de alianzas es fundamental la **identificación de participantes**.

La identificación de participantes se empieza haciendo un **mapa de actores** *que incorpore de una u otra manera a todos los que pueden participar en el proyecto o se pueden ver afectados por él.*

Es conveniente hacer un profundo **análisis del contexto** y de proyectos similares desarrollados en la zona, consultando si es posible a informantes clave. Al abordar el sector empresarial es necesario conocer si hay un **marco legal o administrativo** que facilite o dificulte las alianzas con empresas.

9.1.1. Las convocatorias para proyectos de cooperación con participación de las empresas

En la convocatoria de subvenciones para la realización de proyectos de innovación para el desarrollo de la AECID de 2020, se indica que *con el objeto de promover el trabajo en red y en alianza, las agrupaciones (que opten a las subvenciones) deberán estar conformadas, al menos, por dos entidades de tipología distinta y, necesariamente, una de ellas deberá pertenecer al sector privado empresarial* (AECID, 2020). Esta misma convocatoria se gestiona según la ley de subvenciones que establece unos requisitos sobre la gestión de fondos, contratación o justificación, que no son los habituales en el ámbito empresarial.

En las convocatorias de Subvenciones para proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Ayuntamiento de Madrid de 2020 y de 2021 se ha empezado a incluir en la valoración final de las propuestas la participación de empresas, hasta con tres puntos, para incentivar que las empresas se involucren en proyectos de cooperación al desarrollo de la mano de las ONGD.

A la hora de abordar la participación de **una empresa concreta en un proyecto concreto** conviene responder a algunas preguntas básicas para minorar los riesgos.

¿Es la alianza la mejor forma de conseguir los objetivos del proyecto?

¿Cada entidad socia aporta algo que el resto no puede aportar?

¿Los beneficios de trabajar en alianza son mayores que los costes?

¿Cada socio cumple el código de conducta de la organización?

¿Todas las entidades socias tienen credibilidad y legitimidad para participar en el proyecto?

¿La persona que negocia tiene autorización para representar a su organización?

¿Se comparten los objetivos del proyecto?

¿A lo largo del ciclo del proyecto se contará con los recursos humanos, técnicos y económico necesarios?

** Preguntas básicas sobre los socios a contestar antes de iniciar una alianza*

Para animar la participación de la empresa es útil realizar un **análisis de los beneficios concretos** que se pueden obtener al sumarse a la iniciativa en términos de reputación, recursos, aprendizaje, clima laboral, etc., a partir de ámbitos expuestos en la siguiente tabla:

Ejemplo de guion para entrevista con un potencial socio

Datos básicos de la persona representante de la empresa

Capacidad de representación y negociación

Datos básicos de la empresa

Política de RSE

Experiencia de trabajo con ONG

Interés de la empresa en trabajar en una alianza

Posibles aportaciones

Complementariedad o incompatibilidades con otros actores

Posibles dificultades que se pueden presentar

Cuestiones organizativas

Para explorar la participación de la empresa en una iniciativa concreta se recomienda tener varias reuniones con los socios, de forma individual y conjunta. Para preparar las reuniones se recomienda hacer un guion con los temas más relevantes a abordar.

Es importante señalar que una alianza no es mejor porque tenga muchos participantes. Al contrario, un número excesivo de socios puede dificultar el funcionamiento, por lo que se debe limitar solo a los que realmente aporten un valor.

9.2. Formulación de intervenciones

En la formulación de intervenciones es recomendable que **participen todas las entidades socias**. Es común desarrollar las formulaciones en dos etapas, empezando por desarrollar un **perfil del proyecto**, donde de forma breve se especifican datos básicos como la localización, contexto, potenciales colectivos beneficiarios, problemas que se abordan, objetivos, resultados esperados y presupuestos. Si el perfil del proyecto es aprobado por los responsables de las organizaciones se pasa a la **formulación completa**.

Para la formulación de un proyecto en alianza se pueden utilizar o adaptar los formularios estandarizados de los distintos financiadores, pero, es necesario incorporar información detallada sobre las entidades socias de **la alianza y la gestión de la misma**. La AECID tiene un formulario preliminar y un formulario definitivo de alianzas, que puede servir de modelo.

FORMULARIO PRELIMINAR

1. Temática y ámbito de desarrollo
2. Marco de Resultados preliminar de la APPD
3. Zona de actuación
4. Identificación preliminar de colectivos beneficiarios
5. Entidad(es) promotora(s)
6. Potenciales entidades socias y aportaciones a la APPD
7. Propuesta de entidad facilitadora
8. Estimación inicial de presupuesto
9. Estimación inicial de la duración prevista de la APPD

FORMULARIO DEFINITIVO

1. Temática y ámbito de desarrollo
2. Marco de Resultados preliminar de la APPD
3. Zona de actuación
4. Aspectos innovadores
5. Presupuesto
6. Entidad(es) promotora(s)
7. Productos que debe alcanzar cada entidad socia
8. Motivaciones y dificultades para la participación en la APPD
9. Entidad facilitadora
10. Descripción y participación de los colectivos destinatarios
11. Potenciales entidades colaboradoras
12. Estructura de funcionamiento
13. Funciones de cada entidad

FORMULARIO DEFINITIVO

14. Procedimiento de trabajo, de seguimiento y de comunicación interna
15. Marco de trabajo. Plan Operativo año 1. Perspectivas año 2 y siguientes
16. Criterios básicos para las convocatorias y licitaciones (en su caso)
17. Sistema de monitoreo y evaluación. Procesos de aprendizaje
18. Sistemas de comunicación externa
19. Duración prevista
20. Propuesta de memorando de entendimiento

** Índices de los formularios preliminar y definitivo de APPD de la AECID (AECID, 2013)*

- En el apartado de **entidad promotora** se debe indicar también sus motivaciones.
- En el apartado de **socios** se debe indicar para cada uno sus capacidades y las potenciales aportaciones que pueden ser utilizadas en la futura APPD.
- En el apartado de **entidad facilitadora** se tiene que indicar qué entidad hará de apoyo en las relaciones entre los distintos actores de la alianza y dinamizará las tareas que ésta debe emprender, señalando sus fortalezas y debilidades para este cometido. La entidad facilitadora actuará como Secretaría Técnica de la APPD, y podrá ser una de las entidades promotoras o una entidad tercera contratada expresamente para tal fin.
- En el apartado de **motivaciones y dificultades para la participación en la APPD** se tiene que indicar las motivaciones o intereses concretos que muestran cada una de las entidades socias para promover su participación en la alianza. Esas motivaciones pueden vincularse con los objetivos de sus respectivas estrategias, con la mejora de su imagen, con su relación con otras entidades, etc. Se debe indicar, igualmente, qué dificultades ha debido superar cada una de las entidades socias para incorporarse a la APPD y en qué medida la propia APPD ha establecido medidas correctoras para limitar esos obstáculos.
- En el apartado de **estructura de funcionamiento** se debe indicar la composición de sus instancias de gobierno, la periodicidad de sus reuniones, la secretaría técnica, etc.
- En el apartado de **procedimiento de trabajo, de seguimiento y de comunicación interna**, se debe indicar también cual será la periodicidad de los informes y comunicados que la APPD deberá generar.

En la fase de formulación es aconsejable elaborar un **acuerdo de colaboración** entre las entidades socias, en el que se aborden los principales aspectos de las relaciones entre las partes y especialmente las que se prevean que puedan originar desencuentros. El acuerdo debe estar firmado por los representantes legales de cada parte y abordar al menos las siguientes cuestiones:

- **Los objetivos comunes y particulares.** Se deben indicar los objetivos comunes que comparten todas las entidades socias, y explicitar los objetivos particulares que puede tener cada entidad socia. Es importante que los objetivos particulares sean conocidos por todas las partes, que sean compatibles con el objetivo común, y en cuando sea posible, que todas las partes se ayuden para conseguir. Es importante que las entidades socias se mantengan en la alianza hasta que se alcance el objetivo común con independencia de que se hayan conseguido los objetivos particulares.
- **Las responsabilidades de cada parte.** Se tienen que indicar los roles y responsabilidades de cada parte de manera que todos los resultados se consigan de una forma eficiente.
- **Los recursos de cada parte.** Se debe indicar el presupuesto de ingresos y gastos de cada parte. A la hora de estimar los gastos es importante no subestimar el tiempo que requieren las tareas de coordinación y seguimiento, que son mayores que en los proyectos que se realizan sin alianzas. También se deben especificar los procedimientos de subcontratación y de auditoría externa en caso de que se vayan a utilizar.
- **El mecanismo de toma de decisión.** Cuando el proyecto es de cierto tamaño es habitual establecer dos niveles de toma de decisión, un **comité de alto nivel** formado por los directivos de las organizaciones socias que se reúne una o dos veces al año para tomar las decisiones estratégicas, y un **comité operativo**, que se reúne con mayor frecuencia, por ejemplo, una o dos veces al mes, para gestionar los aspectos operativos. Conviene indicar sobre qué cuestiones deciden las organizaciones de forma individual, y cuáles deben ser decididas conjuntamente. Se recomienda que las decisiones se tomen por consenso, y especificar como proceder cuando no se alcanza dicho consenso.
- **Las funciones de la secretaría de la alianza.** Debe quedar claro quién asume la secretaría y las tareas que conlleva, como por ejemplo la convocatoria y preparación del orden del día de las reuniones de coordinación, la elaboración de actas, la custodia de los documentos, la coordinación en la elaboración de documentos e informes, etc. Las

funciones de secretaría pueden distribuirse entre varias organizaciones, aunque suele ser más operativo que los asuma una sola organización en cada momento, siendo posible que este rol sea rotatorio.

- **El mecanismo de seguimiento.** Se tiene que establecer el formato y frecuencia de los procedimientos e informes de seguimiento, que se pueden adaptar a los requerimientos de los financiadores externos si los hay, y que debe describir tanto la parte técnica como la económica. Es importante que las empresas sean conscientes y asuman desde el principio estos procedimientos que muchas veces chocan con su cultura y no encajan bien con sus sistemas contables y de reporte. Además, se debe indicar que cuando haya **imprevistos importantes** se deben comunicar a todas las entidades socias con la máxima celeridad para tomar medidas lo antes posible y no comprometer la consecución de los resultados.

- **La comunicación externa.** En la medida que las entidades socias pueden tener distintos enfoques y protocolos de comunicación externa, este ámbito suele ser causa frecuente de fricciones. Para evitar en lo posible problemas se deben exponer las necesidades de comunicación de cada entidad socia y **consensuar unos principios** sobre qué, o qué no se comunica, el tono, la frecuencia, la portavocía, la imagen corporativa, la presencia y orden de los logotipos, etc. Se recomienda que la alianza tenga un canal de comunicación y una imagen corporativa propios para reforzar la imagen de trabajo conjunto y evitar que unas organizaciones se visibilicen más que otras.

- **La incorporación y salida de socias.** En una alianza que perdura en el tiempo es probable que algunas entidades socias la abandonen y otros nuevos se quieran incorporar. Cuando una organización se da de baja de la alianza debería justificar la medida, avisar con antelación y en la medida de lo posible cumplir los compromisos adquiridos. Para la admisión de nuevas entidades socias es conveniente que el solicitante haga una petición por escrito justificando su interés y comprometiéndose a asumir las normas que rigen la alianza. También se puede establecer un procedimiento para dar de baja a una organización que de forma reiterada y no justificada incumpla sus compromisos y perjudique el buen funcionamiento de la alianza y sus proyectos.

- **La resolución de conflictos.** Se debe indicar cómo proceder en caso de desacuerdos importantes entre las entidades socias que impidan la consecución de los objetivos planteados, tanto a nivel estratégico como operativo. Se recomienda que antes de recurrir a los tribunales se busque la mediación de un actor independiente y aceptado por todas las partes.

9.3. Ejecución de actividades conjuntas

En el trabajo en alianza es fundamental **asegurar la participación de las entidades socias y grupos de interés** a lo largo de todo el proyecto, por lo que se debe monitorear en todo momento y tomar medidas para dinamizarla. En muchos casos la participación es alta al inicio del proyecto, pero va decayendo con el tiempo, por lo que es necesario hacer un ejercicio de motivación o redefinir los roles de las distintas entidades socias. Algunos problemas relacionados con la participación son:

- **Desequilibrio de poder entre los actores**
- **Exceso de protagonismo de algunas entidades socias**
- **Dificultad en asumir las diferencias de opinión o las críticas**
- **Perdida de interés en el proyecto o alianza**
- **Cambios en las organizaciones o en las personas que las representan**

Cuando haya imprevistos importantes en la ejecución de alguna actividad, la entidad socia que primero los detecte debe comunicarlos con transparencia y con la mayor rapidez al resto de las entidades socias para tomar medidas correctivas y que no se comprometa el alcance de los resultados.

9.4. Seguimiento de las actividades y la relación

El seguimiento de los avances del proyecto lo deben realizar conjuntamente todas las entidades socias de la alianza, reportando cada parte los avances conseguidos y las dificultades encontradas.

En las reuniones de seguimiento es importante que se cree un **clima de confianza** para que las entidades socias no tengan temor en plantear sus dificultades o errores. En este sentido, cuando alguna entidad socia detecte incumplimientos de otra entidad socia o tenga formas distintas de enfocar las acciones, se debe cuidar la forma de expresarlas, planteándolas como peticiones que inciten a la acción y no como quejas que pueden poner a algunas entidades socias a la defensiva.

Además de hacer seguimiento de la marcha del proyecto también conviene hacer seguimiento del funcionamiento de la alianza, revisando la relación entre las entidades socias y con los grupos de interés y del cumplimiento del acuerdo de colaboración. Igualmente es importante conocer si se está dando alguna circunstancia dentro de las organizaciones socias que puedan cambiar en el futuro los términos de relación.

El seguimiento debe realizarse de forma acumulativa para tener en todo momento la perspectiva completa desde el inicio del proyecto, y debe basarse en los indicadores de medición establecidos en la formulación. Es importante incorporar tanto información cuantitativa como cualitativa, y los impactos no esperados de la intervención.

En la rendición de cuentas hacia los financiadores de proyectos es muy importante que las empresas conozcan desde el primer momento cuáles son los procedimientos de justificación y los plazos, ya que su forma más habitual de justificar la actividad es la emisión de facturas, y algunas veces no están habituadas a los procedimientos de justificación de subvenciones.

9.5. Evaluación

En la evaluación de una alianza para el desarrollo es importante conocer tanto los impactos del proyecto de desarrollo cómo el propio funcionamiento de la alianza. Para la evaluación de proyectos de desarrollo se pueden utilizar las metodologías tradicionales, como por ejemplo la propuesta por la AECID (2012). Para la valoración de la alianza en sí se deben analizar:

- **El grado de cumplimiento de los objetivos acordados**
- **El valor añadido que ha supuesto realizar la intervención en formato de alianza**
- **Los beneficios y perjuicios que han tenido las entidades socias por trabajar en alianza**
- **Las dificultades encontradas y la forma en que se han superado**
- **Las opciones que se abren de realizar juntos nuevos proyectos**
- **El interés de incorporar en la alianza a nuevas entidades socias**

Además de la evaluación es interesante sistematizar los aprendizajes obtenidos, de manera que se pueda mejorar la gestión de nuevas alianzas y transmitir el conocimiento a las personas que no han participado en la alianza. En la sistematización se debe reconstruir el proceso realizado y explicar la lógica de actuación, para entender los elementos fundamentales que han marcado la intervención, poniendo especial atención a los aspectos innovadores, la sostenibilidad de la iniciativa, la replicabilidad, la escalabilidad y las lecciones aprendidas.

10

CONCLUSIONES

10. Conclusiones

A modo de conclusión de este trabajo, se destacan los siguientes puntos:

- Existe una tendencia creciente a la incorporación de la empresa en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Esta tendencia ha sido impulsada en los últimos años por el ODS 17 y su meta 17.17 “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”.
- La mayoría de las ONGD ya tiene colaboración con empresas, especialmente vía aportaciones económicas, y desean ampliar esta relación. Aumentar la colaboración permite ampliar el alcance de sus intervenciones y la base social, así como transformar la visión de la empresa. Además facilita el acceso a la financiación pública de entidades que valoran de forma positiva la participación de la empresa en la cooperación al desarrollo.
- El sector empresarial en España y en la comunidad de Madrid es muy diverso, yendo desde grandes multinacionales empresariales a pequeñas y medianas empresas, e incluyendo fundaciones empresariales y entidades de la economía social y solidaria. Dentro de esta diversidad no es difícil que cada ONGD encuentre actores empresariales con los que colaborar.
- Aunque las empresas de la economía social y solidaria tienen habitualmente menos recursos que el resto de las empresas, es importante reforzar la colaboración con estas entidades para aprovechar las sinergias de transformación del modelo de desarrollo en España y el exterior, y reforzar redes de apoyo mutuo.
- Las acciones de fortalecimiento de la colaboración con las empresas solo dan fruto en el largo plazo. Para mantener un esfuerzo en el tiempo es conveniente que las organizaciones tengan una reflexión estratégica sobre la colaboración con las empresas, y una planificación de los recursos que van a dedicar.
- Existen múltiples fórmulas de colaboración con las empresas, y cierta confusión en la nomenclatura. Es común utilizar el térmi-

no alianza público-privada para el desarrollo (APPD) para nombrar a cualquier tipo de colaboración entre ONGD y empresas. Para evitar confusiones, se recomienda utilizar la denominación “alianza” cuando la colaboración es estratégica, a largo plazo, y se comparte la toma de decisiones. El calificativo “para el desarrollo” solo se debería utilizar cuando los objetivos directos de la alianza coinciden con los de la Cooperación al Desarrollo.

- Las APPD son la forma más compleja de relación con las empresas, y por este motivo son poco frecuentes. No obstante, al ser la forma más compleja se utiliza para formación sobre alianzas, ya que quién domine las técnicas de gestión de APDD no tendrá dificultad en desarrollar otro tipo de alianzas o colaboraciones. Existen múltiples herramientas de gestión de alianzas que es conveniente conocer.

11

REFERENCIAS

11. Referencias

- [AECID, 2012. Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo.](#)
- [AECID, 2013. Protocolo AECD para la gestión de Alianzas Público Privadas para el Desarrollo \(APPD\).](#)
- [AECID, 2016. Empresa y Desarrollo en AECID.](#)
- [AECID, 2020. Resolución de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se convocan subvenciones de Acciones de Cooperación para el Desarrollo en el ámbito de la innovación 2020.](#)
- [Ayuntamiento de Madrid, 2017. Marco Estratégico para la Política de Ciudadanía Global y Cooperación Internacional \(2018-2021\).](#)
- [Ayuntamiento de Madrid. 2020-2021. Convocatoria pública de subvenciones para la realización de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.](#)
- [Bendezú, H. J., 2016. Potencialidades y limitaciones de las alianzas público privadas para el desarrollo desde la perspectiva de los agentes involucrados: la experiencia peruana. Universidad Complutense de Madrid.](#)
- [Caplan, K., Gomme, J., Mugabi, J. y Stott, L., 2007. Assessing Partnership Performance: Understanding the drivers of success.](#)
- [Casado, 2007. Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo. Fundación Carolina. CeALCI.](#)
- [CEPES, 2019. La contribución de la Economía social a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 4º INFORME sobre la experiencia de las empresas españolas de Economía Social en la Cooperación al desarrollo 2017-2019.](#)
- [CEPES, 2021. Confederación empresarial española de la economía social. Web.](#)
- [Comisión Europea, 2001. Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto.](#)
- [Comunidad de Madrid, 2017a. Plan General de Cooperación al Desarrollo 2017-2020.](#)
- [Comunidad de Madrid. 2017b. Bases reguladoras de subvenciones para la cofinanciación de proyectos de cooperación para el desarrollo, proyectos de educación para el desarrollo y la ciudadanía global y proyectos de acción humanitaria. Orden 521/2019, de 12 de abril.](#)
- [Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, 2014. Tercera Edición.](#)
- [Fundación CODESPA \(2013\): Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.](#)

Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial.

- Gobierno de España, 2009. III Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012.
- Gómez-Galán, M., t Sainz, H., 2014. Alianzas público privadas para el desarrollo. Una guía para la gestión. Cideal.
- Haro, M. C., 2018. Alianzas público-privadas para el Desarrollo Importancia de la empresa privada como nuevo actor. Universidad de Comillas.
- Jefatura del Estado. Ley 5/2011 de Economía Social. BOE, 29 de marzo de 2011.
- Jefatura del Estado Ley 31/2015 por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social. BOE, 9 de septiembre de 2015.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC), 2018. V Plan Director de la Cooperación Española 2018-2021.
- Moreno, L., Gayo, D., Gómez-Galán, 2014. Alianzas público privadas para el desarrollo. Manual de Colaboración entre administraciones públicas, ONGD y empresas. Cideal.
- Mataix, C., Sánchez, E., Huertas, M. A.y Lumbreras, J., 2008. Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas. Experiencias internacionales y recomendaciones para el caso español. Fundación Carolina, CeALCI.
- NNUU, 2007. Guiding Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action.
- ONGAWA, 2016. Guía de facilitación para identificar y gestionar alianzas público privadas para el desarrollo (APPD).
- ONGAWA, 2016. Caja de Herramientas para una Alianza Público Privada para el Desarrollo.
- REAS, 2021. Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria. Web.
- REAS, 2011. Carta de la economía solidaria.
- Statista, 2021. Número total de empresas de España en 2019, por comunidad autónoma.
- Tennyson, R. (2003): Manual de trabajo en alianzas, The International Business Leaders Forum (IBLF) y The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN).
- UPM, 2012. Alianzas Público-Privadas en el marco de la Acción Humanitaria.
- Zabalza, M.,2005. Enfoque del Marco Lógico. Hegoa.

Anexo: Lista de empresas con programas de apoyo a ONGD

ACCENTURE	https://www.accenture.com/es-es/about/company/fundacion
ADECCO	https://fundacionadecco.org/
ADIF	http://www.adif.es/es_ES/compromisos/compromisos.shtml
AXA	https://www.axa.es/fundacion
BANCO SANTANDER	https://www.fundacionbancosantander.com/es
BBVA	https://www.fbbva.es/
CARREFOUR	https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/fundacion/inicio/
DKV SEGUROS	https://dkvintegralia.org/
ENDESA	https://www.fundacionendesa.org/es
EROSKI	https://corporativo.eroski.es/quienes-somos/fundacion-eroski/
FERROVIAL	https://www.ferrovial.com/es/sostenibilidad/social/comunidad/juntos-sumamos/
FUNDACIÓN TELEFÓNICA	https://www.fundaciontelefonica.com/
GSK	https://es.gsk.com/es-es/responsabilidad/fundaci%C3%B3n-de-ciencias-y-salud/
IBERDROLA	https://www.fundacioniberdrolaespana.org/
IKEA	https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/luca-contrala-pobreza-y-el-cambio-climatico-pubbe7fb230
INDITEX	https://www.fundacionseres.org/
LA CAIXA	https://fundacionlacaixa.org/es
LILLY	https://www.fundacionlilly.com/
MAPFRE	https://www.fundacionmapfre.org/
MUTUA MADRILEÑA	https://www.fundacionmutua.es/
NATURA	https://www.premionatura.es
NATURGY	https://www.fundacionnaturgy.org/
PHILLIPS	https://www.philips.es/a-w/about-philips/sostenibilidad.html
QUIRÓN	https://www.fundacionquironsalud.org/
REPSOL	https://www.fundacionrepsol.com/es
SANITAS	https://corporativo.sanitas.es/fundacion-sanitas/
TELVA	https://www.telva.com/premios-telva/2021/03/12/604b-57b501a2f16b4a8b461a.html
TRAGSA	https://www.tragsa.es/es/sostenibilidad/responsabilidad-social-corporativa/proyectos-solidarios/Paginas/default.aspx

Agradecimientos

Los autores quieren expresar su agradecimiento a Claudia Bogdanov de la ONGD Save the Children, Encarnación Guirao Fernández de la ONGD Rescate, Gracia Regojo Bacardí de la Fundación Fabre, Jaime Moreno Serna del Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid -itdUPM-, Javier Martín Nieto del Ayuntamiento de Madrid, Jorge Navacerrada del grupo cooperativo Tangente, José María Medina Rey de la ONGD Enraíza Derechos, Lourdes Sartorius González-Bueno de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID-, Nuria Tovar Velázquez de la ONGD Iniciativas de Cooperación Internacional para el Desarrollo- ICID-, y Valentín Villaroel Ortega del grupo cooperativo Tangente por la información suministrada para la elaboración de esta publicación. Igualmente quieren expresar su agradecimiento a María del Mar Rosillo Blanco y Sonsoles García Nieto de la Red de ONGD de Madrid por sus acertados consejos sobre la orientación del trabajo.



MADRID



Red de ONGD de Madrid