





ALIANZAS SOCIALES EN AMÉRICA LATINA

ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS DE COLABORACIONES

ENTRE

EL SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

*Miembros del equipo de investigación de SEKN,
por institución participante:*

*James Austin (Harvard Business School)
Ezequiel Reficco
Gustavo Herrero*

*Gerardo Lozano (EGADE - Tec de Monterrey)
Carlos Romero
Angel Maass*

*Enrique Ogliastri (INCAE - Instituto Centroamericano
de Administración de Empresas)
John Ickis
Felipe Pérez*

*Mladen Koljatic (Pontificia Universidad Católica
de Chile)
Mónica Silva*

*Roberto Gutiérrez (Universidad de los Andes)
Diana M. Trujillo
Iván Darío Lobo*

*Gabriel Berger (Universidad de San Andrés)
Mario Roitter*

*Rosa Maria Fischer (Universidade de São Paulo)
Tania Casado
João Teixeira Pires*

Las opiniones expresadas en este libro pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista del BID.

**Cataloging-in-Publication data provided by the
Inter-American Development Bank
Felipe Herrera Library**

Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil / Miembros del equipo de investigación de SEKN, por institución participante: James Austin ... [*et al.*].

424 p. 15 x 23 cm.

Original title in English: *Social partnering in Latin America.*

Includes bibliographical references.

ISBN: 1597820075

1. Social responsibility of business-Latin America. 2. Strategic alliance (Business)-Latin America. 3. Nonprofit organizations-Latin America. 4. Corporations-Charitable contributions-Latin America. 5. Social marketing-Latin America. 6. Corporate sponsorship-Latin America. I. Austin, James E. II. Inter-American Development Bank. 3. SEKN.

658.408 S832 -dc22

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2005. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni utilizarse de ninguna manera ni por ningún medio, sea electrónico o mecánico, incluidos los procesos de fotocopiado o grabado, ni por ningún sistema de almacenamiento o recuperación de información, sin permiso previo por escrito del BID. La autorización para utilizar el contenido de este libro puede solicitarse a:

IDB Bookstore
1300 New York Avenue, NW
Washington, DC 20577
Estados Unidos de América
Tel. (202) 623-1753, Fax (202) 623-1709

idb-books@iadb.org
www.iadb.org/pub

Coordinación editorial: María Teresa Barajas S.
Edición y diagramación electrónica: Alfaomega Colombiana S.A., Bogotá, Colombia

*A los líderes de empresas y el sector social
quienes han tenido visión, compromiso y competencia
para combinar recursos para crear alianzas poderosas
que contribuyen a construir un mundo mejor.*



CONTENIDO

Lista de cuadros y gráficos	xi
Lista de colaboradores	xiii
Prólogo	xxv
Prefacio	xxix
Prólogo a la edición en castellano	xxxiii
Lista de siglas	xxxv

Parte I: El proceso de colaboración

<i>Capítulo 1. Aspectos clave de la colaboración</i>	3
El fenómeno de la colaboración	3
¿Qué pasa en América Latina?	6
Muestra de casos y metodología	8
Panorama general del contenido	21
Notas	24
Bibliografía	25
<i>Capítulo 2. La construcción de puentes intersectoriales</i>	31
¿Qué factores impulsan a las organizaciones a colaborar? ...	31
La superación de las barreras a la colaboración	44
Puntos clave	72
Notas	73
Bibliografía	75
<i>Capítulo 3. La construcción del alineamiento</i>	77
El concepto de alineamiento	77
Amplitud del alineamiento	78
Profundidad del alineamiento	88
La creación dinámica del alineamiento	95
Puntos clave	109
Notas	111
Bibliografía	113
<i>Capítulo 4. La generación de valor</i>	115
El alineamiento como generador de valor	116
La movilización de recursos para la generación de valor ...	121
El círculo virtuoso de la generación de valor	126
La renovación del valor	132
El valor generado para las compañías	137
El valor generado para las OSC	146
El valor generado para las comunidades	151
Puntos clave	154
Notas	156
Bibliografía	157

<i>Capítulo 5. La gestión de la alianza</i>	159
La atención focalizada	159
La institucionalización	162
La comunicación	169
El desarrollo de la confianza	177
Las colaboraciones como herramientas de aprendizaje	186
Puntos clave	187
Notas	189
Bibliografía	191

Parte II: Temática por país

<i>Capítulo 6. Argentina: el papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas</i>	195
Introducción	195
El clima emprendedor en Argentina de los años noventa ...	196
La dinámica reciente de las organizaciones no gubernamentales en Argentina	198
Los emprendedores sociales en Argentina	202
Lecciones para los emprendedores sociales y las empresas interesadas en la colaboración	210
Notas	212
Bibliografía	213

<i>Capítulo 7. Brasil: la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las alianzas</i>	215
Introducción	215
Las empresas y el tercer sector: el contexto brasileño	216
El surgimiento de alianzas intersectoriales	219
Perfil actual de las alianzas	223
Culturas sectoriales, culturas organizacionales	229
Actores sociales en la cultura de la colaboración	235
Consideraciones finales	242
Notas	244
Bibliografía	245

<i>Capítulo 8. Centroamérica y Perú: cómo enfrentar las barreras a las relaciones de colaboración intersectorial</i>	247
Introducción	247
Techo para el Sur—Construyendo con Amor	250
AMCHAM de Nicaragua	255
Instituto Nicaragüense de Desarrollo y Emprendedores Juveniles de Nicaragua	261

Posada Amazonas	266
Conclusiones	269
Notas	271
Bibliografía	271
<i>Capítulo 9. Chile: la creación de confianza en las alianzas</i>	273
Introducción	273
Diferentes puntos de vista sobre la confianza	274
La confianza en el surgimiento de alianzas	276
El papel de la confianza en el fortalecimiento de las alianzas intersectoriales	280
Confianza y riesgos en una alianza	282
Reflexiones finales	283
Notas	285
Bibliografía	287
<i>Capítulo 10. El desarrollo de alianzas múltiples en los casos colombianos</i>	291
Introducción	291
Colombia en la década de 1990	292
Cuatro experiencias colombianas	293
Estructuras alternativas	296
Complejidad de las alianzas múltiples	302
Coda	317
Notas	318
Bibliografía	319
<i>Capítulo 11. México: el sentido de negocio de las alianzas intersectoriales</i>	321
Introducción	321
Evolución de la filantropía en México	322
Diferentes tipos de relaciones de colaboración entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil	323
El descubrimiento del valor en una alianza intersectorial ...	324
Alianzas que nacen con fines utilitarios	330
Lecciones aprendidas	336
Notas	339
Bibliografía	340
<i>Capítulo 12. Reflexiones finales</i>	343
Análisis comparativo	343
Avances conceptuales	351
Agenda de investigación futura	354

Notas	355
Bibliografía	356
<i>Epílogo. Alianzas: una perspectiva adicional</i>	357
La construcción de puentes	357
Alcanzar el alineamiento	361
Generación de valor	363
Gestión de la alianza	365
Crecimiento e innovación	369
Notas	371
<i>Índice de materias</i>	373

LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadros

1	Miembros de SEKN y muestra de casos	10
2	La búsqueda de un interlocutor	46
3	Vínculos preexistentes, su origen y naturaleza	58
4	Capacidad institucional y barreras al diálogo intersectorial	60
5	Determinantes de valor en la muestra de casos	127

Gráficos

1	Continuo de colaboración intersectorial	5
2	Espectro motivacional de la colaboración intersectorial	33
3	El poder de las relaciones preexistentes	51
4	Amplitud del alineamiento	79
5	Alineamiento total	92
6	Profundidad vs. amplitud	93
7	Cambios en alineamiento estratégico a partir de fertilización cruzada	101
8	El círculo virtuoso de renovación de valor	129
9	Valor creado para las empresas	137
10	Valor creado para las OSC	146
11	Modelo trisectorial: distribución de alianzas entre las empresas encuestadas	224
12	Tres tipos de estructuras posibles para alianzas múltiples	297



LISTA DE COLABORADORES

La realización de este libro ha sido posible gracias al trabajo entusiasta de numerosos académicos e investigadores de diversas instituciones, que desde sus diferentes áreas de especialización, contribuyeron a la investigación que se cristalizó en las páginas que siguen. Se enumeran a continuación por orden alfabético:

Luis Noel Alfaro Gramajo obtuvo su doctorado en Economía Agrícola y Sociología Rural de Ohio State University y es profesor de INCAE, donde imparte cursos de Maestría en Administración de Empresas sobre control gerencial, finanzas, microfinanzas, métodos de intervención gerencial y análisis y solución de problemas gerenciales. Es fundador y presidente de la firma *Empresa y Desarrollo* (E&D). Gramajo ha tenido a su cargo varios procesos de planificación estratégica, de reestructuración y de mejoramiento del desempeño en diversas organizaciones, entre las cuales se encuentra BANRURAL S.A., una de las instituciones financieras de desarrollo de más éxito en el mundo. Es autor o coautor de seis libros sobre finanzas para el desarrollo y organizaciones sociales.

James Austin es titular de la cátedra Snider de Administración de Empresas en Harvard Business School y director de la Iniciativa de Emprendimientos Sociales de dicha institución. Es miembro del cuerpo docente de Harvard University desde 1972. Obtuvo su título de doctor en Administración de Empresas y su diploma de maestría en Administración de Empresas con distinción de Harvard University. Es autor de 16 libros, docenas de artículos y más de cien estudios de casos sobre el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro. Su publicación más reciente es el premiado libro *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*.

Julio Ayca obtuvo una maestría en Administración de Empresas de INCAE, donde se desempeña como investigador. Su trabajo de in-

xiii

vestigación se centra en las disciplinas de operaciones y finanzas. Ha realizado investigaciones y diagnósticos de organizaciones y ha escrito varios estudios de casos en las áreas de operaciones, logística, finanzas, control gerencial, organización y empresas sociales. Por otra parte, trabajó en la industria textil peruana y en la entidad local de recaudación tributaria, donde participó en proyectos sobre normas de fiscalización, reducción de costos y mejoramiento de la calidad en los servicios.

Mónica Azofeifa obtuvo su maestría en Administración de Empresas de INCAE con la mejor calificación de su generación. Actualmente se desempeña como consultora senior especializada en Recursos Humanos en PriceWaterhouseCoopers. Trabajó en INCAE como investigadora del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), donde escribió casos de enseñanza para miembros del cuerpo docente. Además, en representación de Centroamérica, coordinó el proyecto Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN).

Gabriel Berger es profesor adjunto de la Universidad de San Andrés, donde dirige el postgrado en Organizaciones sin fines de lucro (CEDES-UDESA-UTDT) y el Programa de Responsabilidad Social. También tiene a su cargo la coordinación del equipo SEKN de Argentina. Obtuvo un doctorado en Política Social y una Maestría en Gestión de Organizaciones Sociales de Heller School of Social Policy and Management (Brandeis University). Sus intereses en el campo académico y de la investigación se enfocan en estrategias de responsabilidad social empresarial, y en gobierno y gestión estratégica de organizaciones sin fines de lucro.

Monica Bose es licenciada en Psicología y actualmente cursa una maestría en Administración de Empresas en la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de Universidade de São Paulo. Trabaja como investigadora en CEATS (*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor*), y representante de USP en SEKN. Su interés en el área de la investigación comprende el tercer sector, el emprendedorismo social y la gestión de recursos humanos. Ha publicado artículos, como “Human Resources Management on Nonprofit Organizations” (Conferencia de BALAS, abril de 2003) y se encuentra preparando su tesis de Maestría sobre “Dirección de personas en las organizaciones de la sociedad civil”.

Tania Casado tiene un doctorado en Administración de Empresas de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de Universidade de São Paulo. Miembro de SEKN, forma parte del equipo CEATS (*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor*), y es representante de USP. Imparte cursos en el Departamento de Administración de Empresas en FEA/USP, donde también dirige el Programa de Orientación de Carreras. Su investigación se enfoca en potencial humano, diferencias psicológicas, autoevaluación, desarrollo de carreras, comportamiento organizacional y emprendedorismo social.

Forrest Colburn obtuvo su doctorado en Gobierno de Cornell University y es profesor visitante en INCAE. Formó parte del cuerpo docente de Princeton University durante ocho años y actualmente enseña en City University of New York (CUNY). En INCAE, ha dado cursos sobre análisis político y administración pública. Escribió *Latin America at the End of Politics* y *The Vogue of Revolution in Poor Countries*, ambos libros publicados por Princeton University Press. Es coautor (junto con Fernando Sánchez) de “Individuos *versus* instituciones en las democracias centroamericanas” y de “Empresarios centroamericanos y apertura económica”.

Arturo Condo tiene un doctorado en Administración de Empresas de Harvard University e imparte cursos sobre estrategia empresarial, negocios internacionales y gestión de producción y operaciones en INCAE. También ocupa el cargo de decano asociado del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS). Obtuvo su maestría en Administración de Empresas de INCAE, donde se graduó con el mayor promedio en la historia de la institución y por lo cual recibió la distinción de Escolasta Distinguido. Ha liderado programas de competitividad para el desarrollo y fortalecimiento de *clusters* en América Latina. Su investigación se enfoca principalmente en el desarrollo de estrategias exitosas en empresas latinoamericanas, tanto en el ámbito local como internacional.

Elidia Maria de Novaes Souza obtuvo su maestría en Comunicación Social de la Escola Superior de Propaganda y Marketing de São Paulo. Se especializó en Geografía en la Facultad de Geografía e Historia de Universidade de São Paulo. Elidia forma parte del equipo de CEATS (*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor*), que representa a USP en SEKN, y se desempeña en las áreas

de investigación, administración y comunicación. Su investigación se ha enfocado en las áreas de responsabilidad social empresarial, alianzas estratégicas intersectoriales para la acción social, emprendedorismo social y gobierno empresarial.

Alexandra de Royere tiene una maestría en Administración de Empresas de Harvard Business School. Después de una década de experiencia profesional en el sector privado en Europa y América Latina, ocupa actualmente el cargo de investigadora senior en el Latin America Research Center (LARC) de la sede de Harvard Business School en Buenos Aires. Ha sido coautora de varios estudios de casos sobre empresas y organizaciones sin fines de lucro en América Latina.

Guillermo S. Edelberg fue el primer egresado de habla hispana en recibir un doctorado en Administración de Empresas de Harvard University, en 1963. Actualmente es profesor titular en INCAE. Su tesis doctoral fue publicada en la Ciudad de Nueva York. En Argentina, dirigió el Centro de Investigaciones Económicas del Instituto Di Tella. Fue el primer director de la Escuela de Administración de IDEA y se desempeñó como asesor en el Ministerio de Economía y la Secretaría de Industria de Argentina. Por otra parte, fue consultor del Departamento de Asuntos Económicos de la OEA. Su libro *Temas de actualidad en recursos humanos* se publicó en 2002. Es miembro de la International Academy of Management.

Diana Victoria Fernández, ingeniera industrial y con una Maestría en Comunicaciones Organizacionales, dirige la Oficina de Comunicaciones de la Universidad Javeriana.

Rosa Maria Fischer es socióloga, con maestría y doctorado de Universidade de São Paulo, y tiene un doctorado en Administración de Empresas de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad (FEA/USP), donde ocupa el cargo de profesora titular. Coordina el CEATS (*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor*) en la Fundación del Instituto de Administración (FIA), y dirige el equipo que representa a USP en SEKN. Sus áreas de investigación incluyen responsabilidad social empresarial, alianzas estratégicas intersectoriales para la acción social, emprendedorismo social, administración empresarial y del tercer sector, gobierno corporativo, cultura organizacional y poder, así como gestión de recursos humanos.

Luz Marina García se desempeña como consultora y tiene una maestría en Ingeniería Industrial de University of Wisconsin en Madison. Trabajó como investigadora de INCAE, donde escribió 30 estudios de casos y 9 notas técnicas. Impartió seminarios de *marketing*, dio cursos sobre ISO 9000 y colaboró con Guillermo S. Edelberg en un capítulo de su libro *Temas de actualidad en recursos humanos*. Su caso *Bembos* pronto se publicará en el primer número del *Journal of International Business*. Este caso también se publicó en la revista INCAE en julio de 2003.

Gustavo González es ingeniero civil y tiene un doctorado en Filosofía de la Universidad de Navarra. Ocupó el cargo de vicerrector académico de la Universidad de los Andes, donde ahora dirige el área de Administración y enseña Gestión Pública y Responsabilidad Social.

Roberto Gutiérrez es profesor asociado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Tiene un doctorado en Sociología de Johns Hopkins University. En los últimos tres años, estuvo a cargo del *Programa de Iniciativas Sociales* y ha recibido una distinción por Servicio Social y un premio a la Excelencia Académica. Ha publicado artículos sobre educación, alianzas y desarrollo, en revistas académicas y de divulgación.

Gustavo A. Herrero obtuvo su maestría en Administración de Empresas de Harvard Business School en 1976 y ocupa el cargo de director ejecutivo del Centro de Investigación para América Latina (LARC, por sus siglas en inglés) de Harvard Business School. Gustavo lleva a cabo investigaciones relacionadas con América Latina para todos los departamentos de Harvard Business School o en conjunto con los mismos. También ha participado en la creación y coordinación de varias iniciativas académicas en la región, como el Colloquium on Participant Centered Learning (CPCL), Publishing Latin American Case Consortium (LACC) y SEKN.

John Ickis tiene un doctorado de Harvard University y es profesor titular de Administración de Empresas en INCAE. Su trabajo de investigación se ha centrado en procesos estratégicos en las organizaciones sociales. El Dr. Ickis es coautor de *Beyond Bureaucracy* y ha publicado varios artículos en *Harvard Business Review* y en *World Development*. Su nombre figura en *Who's Who of Professionals*, *Who's Who in Finance and Industry*, y en *Who's Who in the World*. También recibió la ciudadanía honoraria en Soweto (Sudáfrica).

Mladen Koljatic se ha desempeñado como docente en la Facultad de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile desde 1974. Tiene una maestría en Administración de Empresas de University of Michigan y un doctorado en Educación de Indiana University. Imparte cursos de investigación de *marketing* y publicidad y, más recientemente, sobre responsabilidad social empresarial y gestión de organizaciones sin fines de lucro. Ha escrito varios artículos sobre administración de la educación superior para publicaciones internacionales de prestigio.

Francisco Leguizamón obtuvo su doctorado en Administración de Empresas en el IESE de la Universidad de Navarra y es profesor titular en INCAE, donde también ha ocupado los cargos de decano y de director académico. El profesor Leguizamón imparte cursos en programas de postgrado y en seminarios ejecutivos sobre comportamiento organizacional, estrategia empresarial, negociación y administración de pequeñas empresas. Es autor de dos libros sobre programas de apoyo para la pequeña y mediana empresa. También ha escrito una serie de artículos y numerosos estudios de casos que abordan los diversos problemas que se suelen enfrentar en la administración de empresas.

Iván Darío Lobo Romero se graduó de ingeniero industrial en la Universidad de los Andes. Ha sido miembro de SEKN desde abril de 2002. Como investigador asistente para la Iniciativa en Emprendimientos Sociales de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, se interesa por los emprendimientos sociales, la gestión pública, la planificación y el desarrollo.

Gerardo Lozano posee un doctorado en Administración de Empresas con especialización en *Marketing* y Comercio Internacional. Es profesor en la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE, Tec de Monterrey), donde dirige la sección mexicana de la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN). Desde 2001 ha impartido clases en el programa Líderes Sociales, iniciativa emprendida por la Universidad Virtual de Monterrey, La Conservación de la Naturaleza, el Banco Mundial y el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI). Dicho programa ofrece cursos a distancia sobre desarrollo de capacidades para organizaciones de la sociedad civil en América Latina.

Angel Maass Villafranca es investigador asociado del equipo SEKN en EGADE, del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. En

2002 obtuvo la licenciatura en Economía del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Por otra parte, ha asistido a cursos de especialización en Banca y Finanzas (ESC, Rouen, 2001). Actualmente cursa una maestría en Finanzas (EGADE, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey). Entre sus trabajos más recientes, ha sido el coautor, en conjunto con Harvard Business School, de los estudios de casos “Construyamos sus sueños: Danone México y la *Casa de la Amistad* para Niños con Cáncer” y “Reciclable por Naturaleza”.

Christopher Moxon, investigador asociado de SEKN en México, obtuvo su maestría en Administración de EGADE, Tecnológico de Monterrey. Su gran interés en el tema de la responsabilidad social empresarial lo llevó a elegir el estudio de caso “Construyamos sus sueños” como el proyecto de investigación final de su Maestría. Actualmente reside en Seattle (Washington, Estados Unidos) y ocupa el cargo de vicepresidente del Community Development Bank de Bank of America.

Enrique Ogliastri, con un doctorado de Northwestern University, dirige el proyecto SEKN en INCAE, donde enseña negociación, organización, estrategia y emprendimiento social. Profesor investigador en la Universidad de los Andes durante 25 años y en Harvard University durante cuatro, también ha sido profesor visitante en Japón, Francia y España. Realizó investigaciones especializadas en áreas interdisciplinarias, sobre la clase dirigente y el poder regional en Colombia, las crisis y etapas en el desarrollo del adulto, la historia y estrategia de empresas, la relación entre cultura y gerencia, y los procesos de negociación intercultural. Ha sido autor de 12 libros.

Felipe Pérez Pineda tiene un doctorado en Economía Agrícola de Purdue University y es profesor asociado de INCAE. Pérez Pineda imparte varios cursos en los programas de maestría regular y ejecutiva del Instituto en las áreas de desarrollo sostenible, negociación, emprendimiento social y métodos cuantitativos. Su investigación se enfoca en las áreas de metodologías de valoración de bienes y productos ambientales, legislación y regulación ambientales, desarrollo económico y crecimiento en países emergentes, competitividad y eficiencia ambiental, así como en actualización de la agroindustria. Participa activamente en proyectos internacionales, como SEKN, y en eventos académicos en el exterior, donde presenta los resultados de sus investigaciones.

Andrea Prado, titular de una maestría en Economía Internacional de University of Essex, se desempeña como investigadora en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE, donde actualmente coordina el proyecto Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN). Beneficiaria de una beca Óscar Arias del British Council para realizar sus estudios de maestría, ésta la obtuvo con honores. Trabajó en CLACDS como consultora externa, donde colaboró en la investigación sobre la competitividad en el sector turístico en América Central. Ha escrito numerosos estudios de casos y ha participado en análisis sobre la competitividad latinoamericana.

Julio Sergio Ramírez, doctor en Economía Política y Gobierno con título de Harvard University, es profesor titular en INCAE, donde enseña análisis político, análisis ambiental, decisiones gerenciales, políticas de desarrollo, evaluación de proyectos y administración pública, entre otros temas. Sus obras publicadas incluyen *El caballo volador: los retos de la gerencia general* y *Negociar es bailar: conceptos y guías para la negociación eficaz*. Actualmente se encuentra preparando un libro sobre un nuevo enfoque para la formulación y la implementación de estrategias por parte de gobiernos y entidades públicas.

Ezequiel Reficco es abogado (Universidad de Buenos Aires, 1989), y obtuvo una maestría en Estudios Internacionales (Universitat Autònoma de Barcelona) y un doctorado en Leyes y Diplomacia (Tufts University, 2002). Se incorporó al cuerpo docente de Harvard Business School en 2002 como investigador de posdoctorado en la Iniciativa de Emprendimientos Sociales de dicha institución. Su trabajo en Harvard Business School se centró en colaboraciones entre organizaciones sin fines de lucro y empresas, responsabilidad social empresarial y emprendedorismo social empresarial. Jugó un papel capital en el lanzamiento del proyecto SEKN. Ha publicado en revistas académicas y en periódicos de Estados Unidos, Argentina, España, Italia y Venezuela.

Ricardo Reisen de Pinho se ha desempeñado como investigador senior en el Centro de Investigación para América Latina de Harvard Business School desde 2002. Realizó el Program for Management Development (PMD) de Harvard, el Advanced Management Program (AMP) de Wharton y tiene una maestría en Finanzas de la Pontificia Universidade Católica de Rio de Janeiro, donde también se graduó

como ingeniero. Colaboró con varios estudios de casos sobre empresas y se forjó una carrera como profesional en el área de servicios bancarios a través de diferentes misiones y cargos en ABN Amro, Banco Garantia y Banco Itaú.

Jesús Revilla de Taboada obtuvo su maestría en Administración de Empresas con honores de INCAE. Actualmente es gerente comercial para la Región Andina y el Cono Sur de RTC Industries, una empresa multinacional especializada en puntos de venta. Al culminar su maestría en Administración de Empresas, Jesús permaneció en INCAE como investigador y escribió 18 estudios de casos, algunos de los cuales han sido publicados en revistas académicas y figuran en el libro *Marketing* (edición latinoamericana), escrito por Philip Kotler en 2001. Además, tuvo a su cargo el proyecto Análisis de la competitividad de Panamá, que sirvió de base para un documento en el que se promovía el desarrollo competitivo en ese país.

Luciana Rocha de Mendonça concluyó sus estudios de maestría en Administración de Empresas y actualmente se encuentra realizando un doctorado en la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de Universidade de São Paulo. Como investigadora en CEATS (*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor*), representante de USP en SEKN, ha trabajado en temas sobre responsabilidad social empresarial en las organizaciones sin fines de lucro, gobierno empresarial y alianzas intersectoriales. Entre sus publicaciones se encuentran: *O desafio das alianças intersectoriais para o desenvolvimento social*, con R. M. Fischer y T. Dutra (CLADEA, 2002) y *The Constitution of Cross-Sector Alliances*, con R. M. Fischer (BALAS, 2003).

Wendy Rodríguez, con una maestría en Administración de Empresas de INCAE, es investigadora en el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE. Se ha desempeñado como consultora en el área de Estrategia, enfocando su interés en la sostenibilidad financiera, económica, social y ambiental de comunidades indígenas de México y de las islas Galápagos. En el marco del programa SEKN, estudió la sostenibilidad de las empresas sociales en América Central. Actualmente, Wendy participa en Digital Nations, un proyecto de investigación emprendido por el Laboratorio de Medios de Massachusetts Technological Institute y varias empresas internacionales.

Mario M. Roitter es economista (Universidad Nacional de Cuyo) y tiene una maestría en Administración de Empresas (IESA, Caracas). Se ha desempeñado como delegado de Argentina en el Proyecto Internacional Comparativo del Tercer Sector, coordinado por Johns Hopkins University. Ocupa el cargo de investigador titular en el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Es profesor en el Programa de Postgrado en Organizaciones sin fines de lucro (CEDES- UDES-UTDT) y es miembro del equipo de investigadores de SEKN Argentina. Su interés académico y de investigación comprende la responsabilidad social empresarial y estudios sobre el tercer sector.

Carlos Romero-Uscanga ocupa un cargo de profesor en la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Se ha desempeñado como profesor desde 1992. Recibió un doctorado en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y de University of Texas (Austin), así como una maestría de ITAM, Ciudad de México. Ha escrito varios casos para libros, artículos y tres estudios de casos sobre organizaciones empresariales y sin fines de lucro. Sus temas de investigación comprenden *e-strategy*, el proceso de la toma de decisiones, el emprendimiento social y la administración ambiental.

Jaime Alberto Ruiz es ingeniero industrial y tiene un doctorado en Matemáticas Aplicadas a las Ciencias Sociales de École des Hautes Études en Sciences Sociales de París. Es profesor en el área de las organizaciones.

Alejandro Sanz de Santamaría, ingeniero industrial con un doctorado en Economía de University of Massachusetts en Amherst, es profesor en el área de las organizaciones.

Loretta Serrano es investigadora asociada y directora del proyecto SEKN en EGADE. Obtuvo una maestría en Gestión del Desarrollo de London School of Economics y se le han otorgado becas de la Fundación Luis Donaldo Colosio y de la Universidad de las Naciones Unidas en Tokio. Sus intereses principales en el área de la investigación están relacionados con los papeles específicos que el sector público, el sector privado y el tercer sector juegan en el desarrollo económico y social. Concluyó recientemente su tesis "Development Partners... for Business?", y se ha desempeñado como consultora para

Business Linkages Challenge Fund del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.

Mónica Silva ha sido investigadora asociada en la Facultad de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile desde 1999. Sus estudios de grado se enfocaron en Psicología Educacional y Clínica, y tiene una maestría y un doctorado en Psicología Educacional de Indiana University. Su especialización cubre las áreas de evaluación educacional y los métodos de investigación en las ciencias sociales. Ha escrito libros sobre adolescencia y educación sexual, así como también varios artículos sobre investigación de evaluación publicados en revistas internacionales de prestigio.

João Teixeira Pires se graduó de ingeniero mecánico de POLI/USP, Escola Politécnica, en Universidade de São Paulo. Culminó su maestría en Recursos Humanos y se encuentra actualmente realizando una maestría en Administración de Empresas en la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de FEA/USP. João trabaja como investigador para CEATS (*Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor*), institución que representa a USP en SEKN. Sus áreas de especialización comprenden la responsabilidad social empresarial y las alianzas estratégicas intersectoriales para la acción social. Uno de los artículos que ha publicado es “Evaluation of Social Projects and Programs”, VI SEMEAD (Seminários em Administração-FEA/USP) (2003).

Diana Trujillo es investigadora de la Iniciativa en Emprendimientos Sociales (IESO) de la Universidad de los Andes. Obtuvo el título de ingeniera industrial de la Universidad Javeriana y se especializó en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de los Andes, donde cursa actualmente una maestría en Educación. Su área de investigación es emprendimientos sociales, en particular los temas de responsabilidad social individual y empresarial y alianzas intersectoriales.

