

PARTE I

El proceso de colaboración



1

Aspectos clave de la colaboración

J. Austin, E. Reficco y el equipo de investigación SEKN

El fenómeno de la colaboración

¿Pueden las empresas privadas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) trabajar juntas? Mucha gente considera que estos dos sectores tienen funciones y características muy diferentes; de hecho, en muchos aspectos, son opuestos. Sería comprensible que no existiera interacción alguna entre ambos. Sin embargo, es cada vez más frecuente que se unan para trabajar conjuntamente en actividades con fines sociales. Este tipo de colaboración intersectorial ha sido ampliamente documentado en Estados Unidos¹, pero a la fecha no ha sido objeto de estudios de amplitud significativa en América Latina. El objetivo de este libro es ofrecer a los directivos de compañías y ONG latinoamericanas, así como a los estudiosos de estas alianzas, una mayor comprensión de estas colaboraciones.

En Estados Unidos existe una larga tradición de filantropía corporativa, de compañías que realizan donaciones a entidades benéficas. La mayoría de las principales fundaciones actuales surgieron de la beneficencia de hombres de negocios y sus riquezas corporativas: Rockefeller, Mellon, Ford, Gates, Kellogg, Packard, entre otros. Todas las compañías importantes realizan donaciones a las ONG. En 2002, las corporaciones norteamericanas donaron un total de US\$12.200 millones en efectivo y en especie a organizaciones benéficas. Este monto representó un aumento real del 8,8% en comparación con el año anterior². No obstante, se ha observado un giro significativo, que ha transformado las típicas relaciones basadas en la “entrega de cheques” en modelos de interacción más amplios y profundos³. Las nuevas modalidades de colaboración involucran flujos de recursos bilaterales, y generan a sus protagonistas y a la sociedad mayor valor que las relaciones tradicionales. Desde luego, existen otros tipos de colaboraciones con fines sociales: entre ONG⁴, entre compañías⁵, entre gobiernos y ONG⁶, entre compañías y gobiernos⁷, y entre los tres sectores⁸. A pesar de la importancia de estos distintos tipos de colaboraciones, en este libro nos hemos limitado a investigar

las alianzas entre compañías y ONG, también denominadas organizaciones de la sociedad civil (OSC). Si bien es posible realizar ciertas distinciones organizacionales entre estos términos, en este libro los hemos utilizado indistintamente. Para los fines del presente estudio, consideraremos a las alianzas o colaboraciones como relaciones en las que participan dos o más organizaciones de los sectores de negocios y sin fines de lucro, para lograr objetivos propios o comunes a ambos⁹.

Los estudios sobre colaboraciones realizados en Estados Unidos han revelado la existencia de un *continuo de colaboración* (véase el gráfico 1), que describe distintos tipos o etapas de las relaciones entre empresas y OSC, que van desde colaboraciones *filantrópicas* a *transaccionales* e *integrativas*¹⁰. Desarrollaremos este marco conceptual, ya que lo hemos utilizado como punto de referencia inicial para nuestra investigación en América Latina.

- *Etapas filantrópica.* Se trata del tipo más tradicional y habitual de relaciones entre las OSC y compañías. Para simplificar, podríamos decir que se refiere a las relaciones basadas en las donaciones de dinero o en especie que realizan las compañías, en respuesta a los pedidos de las OSC. El nivel de compromiso y recursos es relativamente bajo, con escasa frecuencia, administración sencilla y sin fines estratégicos. El donante corporativo tiene mentalidad benefactora y el receptor sin fines de lucro, una actitud agradecida. Para las OSC, estas relaciones son valiosas como fuentes de fondos, lo cual encierra la visión que la mayoría de las ONG tiene de las empresas. Para las empresas, estas relaciones representan una manera de promover su imagen y desarrollar sus valores como instituciones responsables y comprometidas.
- *Etapas transaccional.* Una cantidad significativa de empresas y OSC ha avanzado hacia esta etapa posterior, en la cual la interacción tiende a concentrarse en actividades más específicas, que involucran un importante intercambio bilateral de valor. Los beneficios para ambas partes no son necesariamente los mismos; de hecho, casi siempre son diferentes. Las organizaciones participantes comienzan a desplegar sus capacidades básicas, ya no se trata de una simple transferencia de fondos. La relación pasa a ser importante para las misiones y estrategias de cada una de las instituciones. Esta etapa abarca actividades tales como programas de *marketing* de causas, auspicios de eventos, proyectos especiales y actividades de voluntariado de empleados. En especial, las actividades de *marketing* de causas han crecido con gran rapidez y se han convertido en un elemento predominante en el *marketing mix* de muchas compañías. Estas campañas generan alrededor de US\$1.500 millones anuales para las OSC¹¹.

- *Etapas integrativa.* Una cantidad menor, aunque creciente, de colaboraciones evoluciona hasta convertirse en alianzas estratégicas, con misiones conjuntas, estrategias sincronizadas y valores compatibles. Las organizaciones comienzan a interactuar con mayor frecuencia y desarrollan una mayor cantidad y variedad de actividades en común. Se multiplican los tipos y cantidades de recursos institucionales utilizados. Las competencias básicas no sólo se aplican, sino que convergen para crear combinaciones únicas de alto valor. El nivel de integración organizacional corresponde más a un emprendimiento conjunto que a una simple transacción. En algunos casos, los socios llegan a crear nuevas entidades de gestión conjunta para desarrollar sus actividades de colaboración.

Gráfico 1. Continuo de colaboración intersectorial

Etapas de la relación	1	2	3
	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	----->	Alto
Importancia para la misión	Periférica	----->	Central
Magnitud de los recursos	Pequeña	----->	Grande
Espectro de actividades	Estrecho	----->	Amplio
Nivel de interacción	No frecuente	----->	Intenso
Complejidad administrativa	Simple	----->	Compleja
Valor estratégico	Modesto	----->	Determinante

Fuente: James E. Austin, *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires, Granica, 2003.

En la práctica, el *continuo de colaboración* ha resultado especialmente útil para los ejecutivos y académicos, en su afán de comprender la naturaleza de estas relaciones de manera sistemática. Cabe señalar que las tres etapas no constituyen marcos excluyentes. Las relaciones de colaboración se ubican en un punto del *continuo*, según los distintos parámetros descriptivos considerados. Es posible que existan elementos de las etapas *filantrópica* y *transaccional* en una misma relación, por ejemplo, y que éstos se modifiquen a medida que evoluciona la asociación entre las partes, ya que las alianzas constituyen fenómenos dinámicos. Este marco referencial no es rígido; las asociaciones de colaboración van cambiando dentro de estas categorías. Tampoco es automático el avance dentro del *continuo*; resulta de las decisiones y acciones de los

socios. Además, los movimientos pueden darse en ambas direcciones. El *continuo* también sirve para clasificar los distintos tipos de relaciones que desarrolla una organización, cuando encara varios proyectos a la vez¹². Es importante que los ejecutivos y los investigadores identifiquen y analicen sistemáticamente las múltiples características de las alianzas, con el fin de que puedan decidir cómo manejarlas o modificarlas para generar mayores beneficios.

Este crecimiento hacia formas de colaboración más robustas, no es un fenómeno exclusivo de Estados Unidos, también ha surgido en otros países del mundo. Por ejemplo, en un estudio realizado en la República de Sudáfrica, el 48% de las corporaciones estudiadas tenía alianzas con OSC (y el 30% con el gobierno). También se observa el mismo fenómeno en muchos países europeos¹³ y en Japón¹⁴.

¿Qué pasa en América Latina?

La fuerza del fenómeno de colaboraciones intersectoriales es evidente en los países desarrollados, pero sería razonable dudar de que algo similar pueda estar ocurriendo en América Latina. La filantropía personal e institucional en Latinoamérica no se encuentra tan desarrollada como en los países más ricos del hemisferio norte. Históricamente, los gobiernos latinoamericanos han desempeñado un papel preponderante en la provisión de servicios sociales. Por el lado de las organizaciones sociales, las instituciones religiosas han desempeñado también una actuación muy importante en obras de beneficencia¹⁵. La familia, en un sentido amplio, ha funcionado como el mecanismo básico de la sociedad para el cuidado mutuo. Tradicionalmente, las empresas han sido consideradas como organizaciones dedicadas exclusivamente a la búsqueda de lucro. De hecho, en muchos países, el sector empresarial ha sido visto con recelo, como fuente de intereses oscuros y egoístas, y no como un actor benéfico, interesado en el bienestar de la comunidad. Sin embargo, y en marcado contraste con esta imagen, estudios recientes han revelado que existen fuertes colaboraciones de contenido social entre las empresas y las ONG en América Latina.

En Brasil, una encuesta realizada en 385 compañías reveló que, cada vez más, las empresas desarrollan su responsabilidad social a través de asociaciones con otras instituciones, en lugar de hacerlo en forma unilateral¹⁶. Este estudio demostró que las empresas buscan al tercer sector como socio para llevar a cabo sus iniciativas sociales, más que al gobierno o al resto del sector privado. Entre las empresas estudiadas, el 85% contaba con alianzas de acción social, de las cuales el 80% involucraba a ONG, el 56% incluía entidades gubernamentales y el 47% abarcaba

otras empresas. Otro estudio, realizado en Colombia, identificó más de 300 alianzas intersectoriales¹⁷. En México, una encuesta reciente en el tercer sector descubrió que el 61% de las 44 ONG incluidas en la muestra mantenía algún tipo de relación de colaboración con el sector privado, y el 87% de ellas declaró que sus respectivas instituciones se habían fortalecido gracias a esas relaciones. En términos más generales, el Banco Mundial estudió 210 asociaciones entre empresas, OSC y organismos gubernamentales en Argentina, Bolivia, Colombia, El Salvador, Jamaica y Venezuela¹⁸.

Es indiscutible que muchas empresas y OSC latinoamericanas están desarrollando relaciones de colaboración y que existe un creciente interés en este tipo de asociaciones. Son muchas las fuerzas que impulsan esta transformación. Cada vez es más evidente que la creciente complejidad de los problemas sociales y económicos trasciende la capacidad individual de los distintos sectores. En muchos países, el gobierno nacional ha participado en procesos de privatización y descentralización. Muchos servicios y productos que proveía y producía el Estado han pasado a manos privadas, y están a cargo de empresas propietarias o consignatarias o de OSC. Las administraciones federales han descentralizado sus operaciones y delegado la responsabilidad de una variedad de servicios a los gobiernos locales, lo que ha creado oportunidades para numerosas actividades intersectoriales en el nivel local. El modelo de desarrollo basado en un Estado omnipresente y preponderante ha caído en descrédito, pero al mismo tiempo existe un creciente reconocimiento general de que las fuerzas del mercado no podrán aliviar, por sí solas, la gama completa de los problemas sociales que aquejan a estos países. Son cada vez más los empresarios que consideran que el mejoramiento de las condiciones sociales es vital para el desarrollo de mercados fuertes y sostenibles. Además, la sociedad en su conjunto espera que las empresas desempeñen una función social más amplia y significativa que en el pasado.

Es importante señalar que las alianzas no son la panacea para los problemas sociales de América Latina. Tanto las empresas como las ONG y los gobiernos deben encarar un gran número de acciones importantes en forma independiente, sin ningún tipo de colaboración. Por otro lado, las relaciones de colaboración implican ciertos riesgos y costos, además de no ser adecuadas para todas las empresas y las ONG. No obstante, el mencionado estudio sobre colaboraciones realizado por el Banco Mundial, concluye que “el beneficio de las asociaciones es muy grande... [y]... existe una creciente conciencia regional de dicho potencial... [Más aún,] se detecta una gran necesidad de asesoramiento sobre los mecanismos de creación de relaciones en los miembros de las asociaciones existentes y nuevas”¹⁹.

Muestra de casos y metodología

El presente libro responde directamente a esa necesidad. Existe una marcada escasez de análisis detallados sobre prácticas concretas de colaboración en Latinoamérica, y la intención de este trabajo es tratar de subsanar esa carencia empírica. Nuestro propósito consiste en ayudar a los ejecutivos y académicos de la región a que comprendan mejor la naturaleza de este proceso y los factores que contribuyen a su éxito. El libro ofrecerá experiencias y asesoramiento práctico a los líderes de OSC y empresas. Esta investigación aplicará al contexto de Latinoamérica el marco conceptual desarrollado en trabajos anteriores para otras latitudes, lo ampliará y lo desarrollará, para aumentar nuestra comprensión de las colaboraciones intersectoriales. Estos conceptos se desarrollan progresivamente en los capítulos subsiguientes. En el último capítulo, el análisis comparativo de los casos nos permitirá formular la siguiente pregunta: ¿en qué se asemejan y en qué difieren las colaboraciones que se dan en distintos países de América Latina, y cómo son éstas comparadas con las que se desarrollan en Estados Unidos?

Para lograr estos objetivos, los equipos de investigación de las escuelas participantes en SEKN (ver la descripción presentada en el Prefacio o consultar en www.SEKN.org) analizaron en profundidad 24 alianzas entre empresas y OSC: cuatro en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México; tres en América Central y una en Perú. De esta manera, la investigación logró cubrir América del Norte, del Sur y Central. A fin de ofrecer una mayor diversidad y aplicabilidad, los estudios abarcan una amplia gama de colaboraciones en términos de tipos de empresas y de las ONG participantes, y de los distintos tipos de colaboraciones que cubren el espectro completo del *continuo de colaboración* ya mencionado.

Estos casos de estudio de campo utilizaron un mismo protocolo de investigación para facilitar el estudio de este fenómeno en forma estructurada y específica, de manera tal que permita un análisis comparativo entre los distintos países. Las alianzas se analizaron a través de entrevistas en profundidad con los principales participantes, tanto de las empresas como de las ONG involucradas; además, se revisó toda la documentación relevante a las distintas relaciones. De este modo, los hallazgos presentados en los capítulos subsiguientes brindan una visión hemisférica de las asociaciones intersectoriales, tanto entre distintos países latinoamericanos como en comparación con Estados Unidos, lo que se presentará en el capítulo final del libro.

Como todo trabajo basado en el método de estudio de casos, nuestra investigación manejó una muestra limitada, que no pretende ser nece-

sariamente representativa de todo el universo de las organizaciones analizadas. La fortaleza de esa metodología consiste en la posibilidad de observar en detalle una cantidad reducida de situaciones, con el propósito de ofrecer un análisis profundo que contribuya a una mejor comprensión de un fenómeno en particular. Las alianzas cubiertas en nuestra muestra incluyen instituciones muy diversas. Entre las empresas hay corporaciones nacionales y multinacionales, familiares y por acciones, que operan en distintos sectores, tales como supermercados, servicios bancarios, agroindustria, medios de comunicación, energía y turismo. Las OSC participantes también son variadas y se dedican, por ejemplo, a temas de salud, educación, medio ambiente, desarrollo juvenil y vivienda. El estudio se focalizó en las asociaciones entre empresas y OSC en una amplia gama de industrias y tipos. En su mayoría, las alianzas estudiadas son bilaterales e involucran una sola empresa con una sola OSC, aunque también incluimos algunas pocas colaboraciones múltiples, en las que participan varias empresas y OSC. Hemos excluido en forma explícita las alianzas con el gobierno, ya sea de empresas o de ONG o de ambas, no porque carezcan de importancia, sino para preservar el objetivo del estudio dentro de los límites factibles de esta investigación. En algunos de los casos de la muestra, no obstante, uno de los socios es una entidad gubernamental autónoma, que opera de manera institucional como una ONG en la provisión de servicios o productos –por ejemplo, una escuela pública– y no como un organismo regulador o legislativo.

En los capítulos que siguen se encontrarán reiteradas referencias a las alianzas estudiadas, con el fin de ilustrar los hallazgos realizados. El cuadro 1 enumera los principales protagonistas de las colaboraciones estudiadas y a los miembros SEKN que realizaron la investigación de campo. Además de haber sido el insumo principal de nuestro análisis transversal del proceso de colaboración, cada una de estas alianzas dio origen a un caso de enseñanza, que reproduce con fines pedagógicos los desafíos que estas organizaciones debieron enfrentar en sus colaboraciones intersectoriales. La distribución mundial de dichos casos se realiza a través de Harvard Business School Publishing²⁰.

Seguidamente presentamos al lector los principales actores de esta historia, algo compleja. En estos resúmenes ofrecemos una breve descripción de los protagonistas institucionales de estas enriquecedoras asociaciones. A lo largo de los capítulos venideros iremos presentando individualmente, con mayor riqueza descriptiva, a los emprendedores sociales y corporativos que construyeron cada una de estas alianzas.

Cuadro 1. Miembros de SEKN y muestra de casos

Argentina Universidad de San Andrés Universidad Torcuato Di Tella CEDES	<ul style="list-style-type: none">• Autopistas del Sol - Alberto Croce• Coca-Cola de Argentina - Junior Achievement Argentina• <i>La Nación</i> - Red Solidaria• Techint Group - <i>Fundación Proa</i>
Brasil Universidade de São Paulo	<ul style="list-style-type: none">• Banco Itaú – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária• Natura – Grau Matilde Maria Cremm School• Natura – Imãflora – comunidades• Telemig Celular – Grupos de Apoio de Voluntários
Centroamérica (y Perú) Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)	<ul style="list-style-type: none">• AMCHAM de Nicaragua – Ministerio de Educación, Cultura y Deportes – escuelas• Rainforest Expeditions – Comunidad nativa Ese'jea de Infierno• Representaciones Televisivas – Fundación Promotora de Vivienda• Texaco – Emprendedores Juveniles de Nicaragua
Chile Pontificia Universidad Católica de Chile	<ul style="list-style-type: none">• Agrícola Ariztía – Corporación Municipal de Melipilla• Banco de Crédito e Inversiones – Corporación de Crédito al Menor• Esso Chile – Corporación de Ayuda al Niño Quemado• Farmacias Ahumada – Fundación Las Rosas
Colombia Universidad de los Andes	<ul style="list-style-type: none">• Centro de Gestión Hospitalaria – Fundación Corona – Johnson & Johnson – General Médica de Colombia• Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá – escuelas• Indupalma – Fundación Rafael Pombo• Manuelita – Corporación El Minuto de Dios
México Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE)	<ul style="list-style-type: none">• Danone de México – Casa de la Amistad• H-E-B – Banco de Alimentos de Monterrey• Grupo Bimbo – Papalote Museo del Niño• Tetrapak – Junior League de Ciudad de México

ARGENTINA

- *Autopistas del Sol y Alberto Croce.* En 1994, Autopistas del Sol (AUSOL) obtuvo la concesión para la construcción y administración del complejo de autopistas de dos accesos a la ciudad de Buenos Aires. Desde el comienzo de la obra, la empresa debió enfrentar la oposición de los intendentes y vecinos pertenecientes a algunos de los municipios pudientes próximos a la autopista. Esta oposición ame-

nazaba con sumarse a los crecientes reclamos de las familias de escasos recursos, que ocupaban terrenos en la traza de la nueva vía y enfrentaban la posibilidad del desalojo. La situación, potencialmente conflictiva, se superó mediante la colaboración de la empresa con el líder social Alberto Croce, quien había trabajado en organizaciones de base en algunas de las zonas afectadas por el proyecto. En esta colaboración, la empresa encontró una nueva forma de relacionarse con la comunidad, que continuó aun después de superadas las circunstancias que dieron origen a la asociación. Con el paso del tiempo, aumentó el compromiso de AUSOL con el trabajo de Croce y sus colaboradores. En 1999, Croce creó la Fundación SES, con la misión de desarrollar programas informales de educación para la integración social de jóvenes de escasos recursos, y recibió un fuerte apoyo de la compañía. A su vez, la Fundación SES se convirtió en un instrumento fundamental de las actividades de carácter social desarrolladas por AUSOL.

- *Coca-Cola de Argentina y Junior Achievement Argentina.* Esta última era la franquicia local de Junior Achievement Inc. y desde su fundación, en 1990, ha experimentado un proceso de rápido crecimiento, con presencia en los mejores colegios privados del país. Su foco inicial fue la propagación de los valores de la responsabilidad individual, el emprendimiento y la libre empresa mediante la educación y, en 1999, su misión se amplió para incluir el emprendimiento social y la responsabilidad en temas comunitarios, ambientales y personales. Aquella empresa, por su parte, era la filial local de The Coca-Cola Company. Durante más de cuatro décadas, sus relaciones con la comunidad habían estado basadas en donaciones en efectivo y en especie, hasta que en los años noventa pasó a centrarse en programas relacionados con el reciclado de residuos, el cuidado del medio ambiente y la educación. Uno de éstos fue Aprender a Empezar en el Medio Ambiente (AEMA), desarrollado en conjunto con Junior Achievement Argentina y lanzado en 1999, en escuelas públicas de la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores. El programa consideraba a la ciudad como un ecosistema urbano y apuntaba a que los niños pudiesen identificar a distintos actores sociales con responsabilidad en el cuidado del medio ambiente. Como consecuencia de su éxito inicial, entre los años 2000 y 2002, el programa se repitió y expandió a distintas localidades del interior de Argentina.
- *La Nación y La Red Solidaria.* *La Nación*, el segundo diario en circulación y uno de los más influyentes de Argentina, comenzó a incluir artículos referidos al sector social y a informar sobre las innovaciones desarrolladas por organizaciones comunitarias, en respuesta a urgentes necesidades sociales. En este proceso, los periodistas y

la gerencia de *La Nación* trabajaron con la Red Solidaria (RS), un grupo de base que surgió en 1995 con la misión de difundir la cultura solidaria en la sociedad argentina, mediante una red que contactara a aquellos que sufrían una necesidad con quienes pudieran ayudarlos. A través de esta relación, se desarrollaron suplementos para el diario y la revista semanal y, desde septiembre de 2000, se incluyó una sección –de por lo menos media página por día– en el suplemento de avisos clasificados, que se denominó “Clasificados solidarios”. Esta sección publica avisos gratuitos de OSC que plantean sus necesidades de productos, equipos y voluntarios, y los voluntarios ofrecen sus servicios. Este emprendimiento conjunto se ha convertido en una poderosa herramienta, que vincula a los donantes con las organizaciones del sector social.

- *Grupo Techint y la Fundación Proa.* Techint fue fundada en 1945, en Italia, y extendió sus operaciones de ingeniería, construcción y siderurgia a América Latina, en especial a Argentina. Durante la década de 1990, el Grupo Techint se expandió a través de su exitosa participación en el proceso de privatización que tuvo lugar en la región. A fines de 1996 apoyó la creación de la Fundación Proa (Proa), un centro de arte contemporáneo ubicado en el barrio de La Boca, zona de bajos ingresos en el sur de la ciudad de Buenos Aires. Ese mismo año, Techint continuó su expansión internacional mediante la adquisición de la planta siderúrgica de Dalmine, en Italia. Como consecuencia del proceso continuo de crecimiento del área siderúrgica del Grupo Techint, se creó una nueva compañía global llamada Tenaris, con el propósito de unificar a los fabricantes de siete países (Canadá, Brasil, Italia, Japón, Argentina, México y Venezuela) y la red comercial que vinculaba a más de 20 países. La creación de Tenaris impuso a la dirección de Techint el desafío de construir una identidad corporativa coherente para la nueva organización. En ese contexto, la relación con la Fundación Proa adquirió una nueva dimensión: por un lado, a través de su apoyo a Proa, Tenaris cumplía con su enfoque internacional; mientras que, por el otro, el arte se convertía en una poderosa herramienta de comunicación que conectaba culturalmente a Tenaris con sus diversos grupos de interés, internos y externos.

BRASIL

- *Banco Itaú y CENPEC (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária).* El Banco Itaú, fundado en 1945, es el segundo banco privado de Brasil. En función de su estrategia de responsabilidad social, creó el Programa de Asistencia Comunitaria

con el objetivo de desarrollar proyectos relacionados con la educación y la salud. Para llevar a cabo este programa, el banco estableció alianzas intersectoriales con socios elegidos por sus conocimientos técnicos en la operación de este tipo de programas y en el desarrollo de relaciones con las comunidades. Uno de los proyectos, llamado Educación y Participación, asistía a las OSC que ayudaban a alumnos carentes de recursos mediante programas escolares complementarios. Los socios de Itaú incluían al Ministerio de Educación, UNICEF y CENPEC, una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación y el fortalecimiento de la educación pública. CENPEC provee supervisión técnica y establece contactos con las organizaciones comunitarias. Una de las principales acciones dentro del Programa de Educación y Participación consiste en la entrega de un premio bienal, instaurado en 1995, a los proyectos más destacados desarrollados por las ONG.

- *Natura y la escuela Matilde Maria Cremm.* Natura es una empresa del sector higiene, cosméticos y salud de Brasil. A principios de la década de 1990, y como parte de su política de “buen vecino corporativo”, la empresa realizaba donaciones esporádicas en las comunidades próximas a sus plantas de manufactura y oficinas administrativas. La relación con la escuela pública Matilde Maria Cremm, vecina a la planta de Itapecerica da Serra, obedecía a ese modelo. Para 1992, el vínculo entre ambas organizaciones tenía todas las características de una relación de filantropía tradicional, ya que consistía en donaciones financieras y en especie por parte de la empresa, para atender las necesidades específicas de la escuela. Sin embargo, la gerencia de Natura no estaba conforme con este tipo de vínculo, al que consideraba paternalista, y le propuso a las autoridades de la escuela establecer un nuevo tipo de relación, que generara resultados más profundos y sostenibles. A través del diálogo, ambos socios cristalizaron una visión compartida, en la que Matilde se transformaría en un agente de cambio de la comunidad que la rodeaba. Para ello, solicitaron la colaboración del ya mencionado CENPEC. Como consecuencia de esta alianza, Matilde, una escuela ubicada en la periferia de un municipio cercano a la capital del estado, logró posicionarse entre las cinco mejores de esa región del estado de São Paulo.
- *Natura, Imaflora y varias comunidades.* Como se señaló en el párrafo anterior, en 2000 Natura ya estaba embarcada en varias iniciativas sociales relacionadas con las comunidades que rodeaban sus fábricas y oficinas. Sin embargo, con el lanzamiento de la línea de productos Ekos, la empresa llevó su concepto de responsabilidad social al centro de su negocio principal. La característica distintiva de la

línea Ekos es que está basada en la biodiversidad brasileña, ya que incorpora varias sustancias que, hasta entonces, sólo utilizaban las comunidades indígenas tradicionales del interior del país. En lugar de limitarse a comprarles los insumos, Natura se asoció con esas comunidades para compartir los beneficios económicos resultantes de la explotación responsable de esos recursos. Estas comunidades, que poseían los conocimientos clave para el desarrollo de los productos Ekos, habitaban zonas remotas en condiciones sumamente precarias. Por tanto, el éxito de la línea de productos tenía el potencial de mejorar profundamente su calidad de vida. La OSC Imaflora también participó en la alianza, para asegurar que la extracción de los recursos naturales de la región resultara sostenible en términos sociales, económicos y ecológicos.

- *Telemig Celular y los Grupos de Apoyo de Voluntarios.* En 2002, Telemig Celular era una compañía de telefonía móvil que operaba en el estado brasileño de Minas Gerais. En sus operaciones, la empresa había adoptado el principio de “capilaridad”: acceder a sus consumidores, distribuidos en todo el territorio del estado, y atender efectivamente sus necesidades. Este principio también se aplicó a las actividades del Instituto Telemig Celular, la división social de la compañía, que apuntaban a asegurar los derechos de los niños y los adolescentes. Para cumplir con su misión, el instituto se dedicó a trabajar en la creación y el fortalecimiento de los Concejos Tutelares (órganos del gobierno local encargados de garantizar los derechos de los niños) y los Concejos Municipales de los Derechos de los Niños y los Adolescentes (entidades a cargo de la formulación de políticas públicas sobre la niñez y adolescencia en el nivel local) en el estado de Minas Gerais. En el marco de su Programa Pro-Concejos, el instituto reunió a diversas OSC de las 12 regiones del estado, para formar los Grupos de Apoyo de Voluntarios. Con el liderazgo y el asesoramiento del Instituto, estos grupos trabajaron con los gobiernos locales y brindaron apoyo operativo para la creación de los Concejos.

AMÉRICA CENTRAL (Y PERÚ)

- *Cámara de Comercio Americana de Nicaragua, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Nicaragua y escuelas públicas de Nicaragua.* En el año 2000, la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua (AMCHAM, por sus siglas en inglés), bajo el liderazgo de su comité de Educación, promovió un programa de apadrinamiento de escuelas en el que las empresas privadas, con el apoyo del Ministerio de Educación (MECD), prestaban ayuda a las

escuelas públicas más necesitadas de Nicaragua. El papel promotor de AMCHAM apuntaba a despertar el interés en la comunidad empresarial sobre la necesidad de apoyar la educación, motivar a las empresas a incorporarse y mantenerse dentro del programa, y servir como canal de información y apoyo entre las empresas y el MECD. Las características de las relaciones individuales entre las empresas y las escuelas variaban, pero, en líneas generales, se limitaban a la entrega de donaciones en efectivo o especies por parte de las primeras, que trataban de aportar soluciones a las carencias que planteaban las segundas. La relación no generó ningún cambio en la estrategia ni en las operaciones internas de las compañías participantes. Tampoco se esperaba que las escuelas modificasen sus políticas o su administración interna. El esquema de colaboración no establecía sistemas de apoyo ni requisitos mínimos para la participación. El nivel de apoyo dependía de los recursos disponibles de cada uno de los padrinos, de la iniciativa de las escuelas receptoras para generar una mayor participación y del compromiso personal de los interlocutores de ambas partes.

- *Representaciones Televisivas y la Fundación Promotora de Vivienda.* Esta alianza desarrollada en Costa Rica entre Representaciones Televisivas (REPRETEL), una de las principales cadenas de televisión del país recientemente adquirida por inversionistas mexicanos, y la Fundación Promotora de Vivienda (FUPROVI), una organización sin fines de lucro dedicada a proyectos de vivienda social, surgió como consecuencia de los daños producidos por un huracán. Ambas organizaciones se unieron con el propósito de llevar a cabo una campaña televisiva para recaudar fondos y construir viviendas para las víctimas del huracán. Esta asociación se comprometió con esta iniciativa y no continuó una vez culminado el proyecto original.
- *Texaco y Emprendedores Juveniles de Nicaragua.* Texaco formaba parte del grupo Chevron Texaco Business y recibía un presupuesto anual para realizar donaciones benéficas. La organización Emprendedores Juveniles de Nicaragua (EJN) había surgido en 1991 como filial local de Junior Achievement International, con el apoyo del Instituto Nicaragüense de Desarrollo. La misión de EJN consistía en promover los valores de la libre empresa y la economía de mercado entre los jóvenes nicaragüenses. Desde su creación, EJN mantenía una relación filantrópica con Texaco, en la que la empresa aportaba fondos y voluntarios para dictar los programas de la organización sin fines de lucro. En 1997, EJN adoptó un enfoque diferente al que imperaba en los programas de Junior Achievement desarrollados en Estados Unidos. Consciente de que la tasa de deserción escolar en

Estados Unidos era del 5%, mientras que en Nicaragua alcanzaba el 50%, EJM adaptó los programas y comenzó a dirigirlos hacia jóvenes en situaciones de riesgo social. Ese mismo año, Texaco construyó una escuela primaria y secundaria cerca de una de sus plantas, para ofrecer capacitación laboral a los estudiantes de escasos recursos. En 1999, EJM comenzó a dictar varios de sus programas en las instalaciones educativas de la compañía.

- *Rainforest Expeditions y la comunidad nativa Ese'ejá.* En 1997, una empresa de ecoturismo llamada Rainforest Expeditions (RFE), se asoció con la comunidad nativa Ese'ejá de Infierno de la Amazonia peruana. A partir de esta colaboración, se construyó la Posada Amazonas en la Zona Reservada Tambopata-Candamo (ZRTC). El acuerdo cubría un período de 20 años y establecía obligaciones para ambas partes. La comunidad nativa aportaba a la sociedad los derechos de explotación turística de un área de 2.000 hectáreas de extraordinaria riqueza ecológica, que el gobierno le había concedido. Además, se comprometía a trabajar exclusivamente con RFE en el área de turismo y a proteger los recursos ecológicos y turísticos de la zona. Por su parte, RFE asumía la responsabilidad de conseguir el financiamiento necesario para la construcción del albergue, de administrarlo y de contratar a miembros de la comunidad para su operación. La compañía recibía un 40% de las ganancias, mientras que la comunidad conservaba el resto y ambas partes contaban con el 50% de los votos en la administración del establecimiento. Una vez que se cumpliera el plazo del acuerdo, la comunidad tendría la opción de continuar o concluir la sociedad.

CHILE

- *Empresas Ariztía y la Corporación Municipal de Melipilla.* Empresas Ariztía, uno de los principales productores avícolas de Chile, estableció una alianza con la Corporación Municipal de Melipilla (CMM), organización sin fines de lucro encargada del sistema de salud y educación en ese municipio de 100.000 habitantes, al sur de Santiago. La compañía consideraba a la comunidad como uno de sus principales grupos de interés. El presidente de esta compañía familiar ocupaba una posición en el consejo directivo de la CMM e introdujo una mentalidad gerencial en su administración. En 2002, la CMM era una de las pocas corporaciones municipales financieramente viables. Tanto los líderes de la compañía como los de la corporación enfrentaron cambios de dirección durante el proceso y, a pesar de ello, aseguraron la continuidad de la colaboración.

- *El Banco de Crédito e Inversiones y la Corporación de Crédito al Menor.* El Banco de Crédito e Inversiones (BCI) era uno de los pocos bancos chilenos de capital nacional que, históricamente, se había destacado como uno de los más rentables de ese mercado. En 1990, algunos ejecutivos del banco y su contralor decidieron fundar la Corporación de Crédito al Menor (CCM), una OSC dedicada a la protección de niñas en situación de riesgo por abandono, pobreza, abuso o familias disfuncionales. La nueva institución nació y comenzó a operar bajo el tutelaje del BCI. Una vez que obtuvo el apoyo del gerente general del banco y de los miembros del directorio, la relación entre ambas instituciones se profundizó. Si bien estas entidades eran independientes, el directorio de la CCM estaba formado por empleados o ex funcionarios del banco. La relación no sólo incluía a la gerencia y al personal del banco, sino también a sus clientes, quienes participaban a través de donaciones mensuales que se deducían de sus cuentas. La CCM creció hasta convertirse en una organización ejemplar en la protección de jóvenes en situación de riesgo social, en gran parte gracias al apoyo brindado por el BCI.
- *Esso Chile y la Corporación de Ayuda al Niño Quemado.* Esso Chile, empresa controlada por la corporación global Exxon Mobil, era el principal distribuidor de combustibles de ese país. La Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM), por su parte, era una OSC fundada en 1979, para ofrecer tratamiento gratuito a niños con quemaduras. Al poco tiempo de su creación, COANIQUEM estableció una relación de colaboración con Esso, que ha perdurado por más de dos décadas. A través de los años, la relación se consolidó y se intensificó. El apoyo de la empresa resultó esencial para el crecimiento y la notoriedad de COANIQUEM, tanto en Chile como en el extranjero. Al mismo tiempo, la asociación entre ambas organizaciones se convirtió en una fuente de beneficios para la compañía.
- *Farmacias Ahumada y la Fundación Las Rosas.* En 1997, Farmacias Ahumada S.A. (FASA) era la principal cadena de farmacias de Chile. La Fundación Las Rosas (FLR), a su vez, era una ONG dedicada al cuidado de ancianos desprotegidos. A instancias de un alto ejecutivo de FASA, ambas organizaciones iniciaron una relación de colaboración ese año. Los cajeros de las farmacias de la cadena recibieron la capacitación necesaria para solicitar pequeñas contribuciones monetarias a los clientes, antes de abonar sus compras. La compañía descubrió que a medida que los empleados mejoraban sus habilidades para recaudar fondos, aumentaban también las ventas de las farmacias participantes. En otras palabras, ambas organizaciones se beneficiaban con la relación. En 2002, las contribuciones de FASA

cubrían el 5% de los costos operativos de la Fundación y los directivos de ambas organizaciones confiaban en que, con entrenamiento y motivación, lograrían aumentar dicho porcentaje.

COLOMBIA

- *Centro de Gestión Hospitalaria, Fundación Corona, Johnson & Johnson y General Médica de Colombia.* En marzo de 1992 inició sus labores el Centro de Gestión Hospitalaria (CGH), una corporación mixta sin fines de lucro. Sus miembros patrocinadores fueron cuatro fundaciones –cada una como brazo social de un grupo económico colombiano y ninguna relacionada con el sector salud–, seis empresas de negocios –todas pertenecientes al sector salud–, siete hospitales, el Fondo Nacional para el Desarrollo y el Instituto de Seguros Sociales. Entre las fundaciones participantes estaba la Fundación Corona, brazo social de la Organización Corona, un grupo empresarial dedicado principalmente a la manufactura y comercialización de productos cerámicos. La misión de aquella OSC era “contribuir al desarrollo social del país mediante la mejora de la calidad de la gestión de los procesos sociales, a través de programas y proyectos innovadores...”. Entre los patrocinadores del sector privado estaba Johnson & Johnson Medical, filial local del grupo Johnson & Johnson. Esta empresa producía equipos para el tratamiento de lesiones, prevención de infecciones, acceso vascular y monitoreo de pacientes. Otro patrocinador privado era General Médica de Colombia, representante local de General Electric Medical Systems para la venta y mantenimiento de sus equipos de diagnóstico por imágenes. Los 19 miembros se comprometieron con el desarrollo del sector salud, a través del asesoramiento y el apoyo financiero al CGH. Aparte de los patrocinadores, otras organizaciones se unieron como miembros activos y miembros institucionales. Durante 10 años, el foro anual ha contado, en promedio, con la participación de unos 600 asistentes provenientes de unas 130 instituciones. En asesoría y capacitación, el CGH trabajó con 125 hospitales, que representaban el 25% del total de camas hospitalarias en Colombia; con 10 empresas promotoras de salud, que reunían al 35% de los afiliados al sistema de salud y seguridad social; con 5 Secretarías de Salud, que cubrían al 34% de la población colombiana; y con 35 instituciones prestadoras de salud ambulatorias.
- *El Foro de Presidentes y escuelas colombianas.* El proyecto Líderes Siglo XXI (Líderes) nació en 1994, a partir de la iniciativa de un grupo de empresarios pertenecientes al Foro de Presidentes de la

Cámara de Comercio de Bogotá. Diez compañías y escuelas privadas se propusieron el objetivo común de mejorar la calidad de la educación en Colombia. En la actualidad, 189 escuelas –públicas y privadas– están asociadas con 109 empresas en nueve ciudades, para fortalecer sus organizaciones y beneficiar a más de 100.000 niños. El proyecto ayuda a las escuelas a adoptar las mejores prácticas de gestión. En 2002 realizaron la Segunda Reunión de Calidad de Gestión Educativa, para destacar la experiencia de las escuelas que han mostrado un notable progreso. Además de cuestiones relacionadas con la calidad, estas instituciones trabajan en temas de planeamiento e implementación de políticas.

- *Indupalma y la Fundación Rafael Pombo.* Indupalma era una compañía colombiana que, desde 1961, se dedicaba a la producción y comercialización de aceite de palma africana. La Fundación Rafael Pombo era una OSC que tenía la misión de “contribuir a la formación de niños y niñas mediante la integración de la creatividad y los referentes culturales en una propuesta de educación no formal, que procure el desarrollo de una cultura de sus derechos y deberes”. En 2000, ambas organizaciones firmaron el Convenio del Buen Trato, en cuyo marco se dictaron talleres abiertos a toda la comunidad de San Alberto, para generar mejores relaciones interpersonales y propiciar encuentros intergeneracionales y mixtos. A partir de esa experiencia, decidieron continuar trabajando para “construir la paz”. Para ello, en 2001, lanzaron el programa “Manos para la Paz”, que consistió en una serie de talleres. El programa culminó con una audiencia pública, realizada en octubre del mismo año, en la cual los niños de San Alberto presentaron sus necesidades y propuestas frente a la comunidad y las autoridades locales, con el objetivo de que sean incluidas en los planes de desarrollo del municipio.
- *Manuelita S.A. y la Corporación El Minuto de Dios.* Manuelita S.A. era un grupo agroindustrial colombiano que, a partir de un ingenio azucarero establecido a mediados del siglo XIX, se diversificó a otros rubros, principalmente alimentarios. La Corporación El Minuto de Dios era una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo integral de la persona humana y de las comunidades marginadas, a la luz del Evangelio. Su principal actividad era la construcción de viviendas de interés social: entre 1956 y 1995 había construido más de 15.000, en 17 ciudades colombianas. Estas dos organizaciones establecieron una alianza a partir del año de 1955, que a la fecha de escribirse este estudio se había prolongado a lo largo de casi cinco décadas, transitando por distintas etapas. En algunos momentos, la alianza se limitó a una transacción, en la que Manuelita

aportaba dinero y MD reconocía públicamente ese patrocinio. En otros momentos, Manuelita también aportó su capacidad de mercadeo para asesorar al MD en el rediseño de su imagen corporativa. También existieron períodos en los que se combinaron las capacidades clave de ambos socios para crear cosas nuevas, por ejemplo, cuando con los aportes de las dos organizaciones se construyeron conjuntos habitacionales para los trabajadores del ingenio.

MÉXICO

- *Danone México y la Casa de la Amistad.* En 1997, la filial mexicana del Grupo Danone, un operador global en la industria alimenticia, decidió realizar una campaña de *marketing* de causas en colaboración con una OSC. La institución elegida fue la Casa de la Amistad, organización que atendía en forma gratuita a niños de escasos recursos que padecían cáncer. Durante la campaña, denominada “Construyamos sus Sueños”, la compañía donaba a la Casa de la Amistad una fracción del precio de cada producto de yogur que vendía. La campaña volvió a reeditarse en los años subsiguientes.
- *H-E-B Supermarkets y el Banco de Alimentos de Monterrey.* H-E-B Supermarkets (HEB), una cadena minorista originaria de Texas, ocupa el duodécimo lugar entre las cadenas de supermercados norteamericanos. Cuando expandió sus operaciones a México, en 1997, la empresa transfirió no sólo sus productos y servicios, sino también su estrategia social de trabajo con los bancos de alimentos. El Banco de Alimentos de Monterrey, uno de los programas sociales de Cáritas, comenzó a operar en 1989 con el objetivo de ofrecer ayuda nutricional a familias necesitadas, cualquiera fuese su religión. La relación del Banco de Alimentos de Monterrey con HEB, le permitió a aquella organización alcanzar estándares internacionales de calidad en la gestión de sus instalaciones de almacenamiento y distribución, así como en sus sistemas administrativos. Los socios percibieron beneficios significativos, tanto para ellos mismos como para la comunidad. La fortaleza en el liderazgo y en las relaciones interpersonales de esta alianza contribuyeron al desarrollo de una confianza mutua considerable, que ha promovido una robusta y creciente asociación.
- *El Grupo Bimbo y Papalote Museo del Niño.* A principios de la década de 1990, el grupo mexicano Bimbo era uno de los líderes mundiales en la industria alimenticia, con operaciones en 16 países. En noviembre de 1993, se creó el Papalote Museo del Niño en la Ciudad de México. Esta OSC buscaba contribuir al desarrollo intelectual y emocional de los niños, mediante juegos y experimentos

interactivos y educativos. Poco después de su creación, el museo inició un acuerdo de colaboración con Bimbo, por el cual la empresa patrocinaría exhibiciones a cambio de la exposición de la marca en las instalaciones del museo. Con el tiempo, las partes desarrollaron actividades organizadas en conjunto, como el Programa de Patrocinio a Escuelas Públicas, que cubría los gastos de las visitas de niños de escasos recursos al museo. A través de los auspicios, la compañía contribuyó a varios programas del museo, como su versión itinerante, conocida con el nombre de “Papalote Móvil”, que recorría otras regiones del país.

- *Tetrapak y la Junior League de la Ciudad de México.* Esta última era la filial local de la Junior League International, una OSC fundada con la misión de promover el voluntariado, el desarrollo del potencial de la mujer y contribuir al mejoramiento de la comunidad. Tetra Pak era el principal productor de envases multicapas en todo el mundo, y también en México. A mediados de los años noventa, parte de los residuos urbanos generados en ese país no eran reciclados. Entre éstos se encontraban los envases multicapas, que tardaban unos 35 años en desintegrarse; sólo en el Distrito Federal se desechaban mensualmente unos 35 millones de esos envases. Ante esta situación, en 1995, ambas organizaciones iniciaron una alianza con el objeto de reciclarlos. El resultado fue el programa “Reciclable por Naturaleza”, al que se invitó a participar a todos los actores que se beneficiaban de dichos envases y que, por tanto, compartían la responsabilidad por su destino final. De este modo, se incorporaron al programa productores, comerciantes, consumidores y hasta el gobierno local.

Panorama general del contenido

Si bien los casos de colaboraciones entre OSC y compañías privadas presentan características distintas, existen dimensiones que son comunes a todos. Conceptualmente, consideramos que los procesos de colaboración tienen cuatro componentes: el inicio y el desarrollo de la relación, el alineamiento entre las misiones, las estrategias y los valores de las organizaciones participantes, la generación de valor para los socios y para la sociedad en general, y la gestión de las interacciones entre las partes. Presentamos los elementos y procesos de las colaboraciones de manera separada para facilitar su análisis, pero cabe recordar que existe una estrecha interacción entre ellos.

Los capítulos que siguen explorarán algunas preguntas clave referidas a cada una de estas áreas. Nuestro objetivo, al responder estas preguntas, es descriptivo y analítico a la vez. Existe una marcada escasez

de documentación sobre colaboraciones, por lo que la observación de varios ejemplos concretos del trabajo conjunto de empresas y OSC en América Latina será una valiosa hoja de ruta práctica para los lectores. Sin embargo, para evitar que el árbol nos tape el bosque, es importante observar las colaboraciones intersectoriales en forma sistemática y analítica. Por tanto, también ofreceremos los marcos conceptuales necesarios para que el lector tenga una visión más amplia de este fenómeno, lo analice sistemáticamente y extraiga pautas concretas y útiles. La primera parte del libro abarca los capítulos segundo, tercero, cuarto y quinto y se basa en los hallazgos de los 24 estudios de caso, para luego integrarlos y examinar los siguientes elementos y preguntas referidos al proceso de colaboración.

- *Construcción de puentes*
 - ¿Por qué se asocian las empresas y las OSC?
 - ¿Cuáles son las barreras críticas que enfrenta este tipo de colaboraciones?
 - ¿Cómo se pueden superar esas barreras?
- *Cómo lograr el alineamiento*
 - ¿Por qué es relevante *el alineamiento* de las misiones, las estrategias y los valores entre las empresas y las ONG?
 - ¿Cuáles son los obstáculos para lograr este alineamiento?
 - ¿Cómo se puede lograr, mantener y aumentar el alineamiento?
- *Generación de valor*
 - ¿Qué visión tienen las empresas y las ONG de la generación de valor?
 - ¿Qué factores contribuyen a la creación y preservación de valor?
 - ¿Cómo se puede lograr que las alianzas intersectoriales generen valor para las ONG, las empresas y las comunidades?
- *Conducción de la alianza*
 - ¿Cuáles son los factores críticos en el manejo de las relaciones entre los socios?
 - ¿Qué deben hacer los socios para manejar esos factores de manera efectiva?

La segunda parte del libro, que comprende los capítulos sexto al undécimo, se concentra en los distintos países y analiza, detalladamente, algunas de las dimensiones del proceso de asociación que se destacaron en el contexto particular de cada uno de ellos. Estos capítulos permitirán

a los lectores comprender, con mayor profundidad, las realidades que determinaron las condiciones específicas de cada uno de los países y cómo afectaron a los protagonistas, procesos, estructuras y dinámicas de las alianzas creadas.

- *Argentina: El papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas*
 - ¿Cómo contribuyeron los factores coyunturales del país a la aparición de los emprendedores sociales?
 - ¿Cuáles son las características distintivas de los emprendedores sociales que los impulsan a crear alianzas?
- *Brasil: La influencia de la cultura organizacional en las alianzas*
 - ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las estrategias de acción social y en la elección de socios?
 - ¿Cómo determinan los valores y las creencias organizacionales la evolución y la percepción de valor de las alianzas?
- *Centroamérica y Perú: Cómo enfrentar las barreras a las relaciones de colaboración intersectorial*
 - ¿Qué factores impiden la evolución de una asociación hacia una alianza integrada?
 - ¿Qué factores promueven la integración?
- *Chile: Desarrollo de la confianza en las alianzas*
 - ¿Cómo afecta la cultura nacional el proceso de desarrollo de confianza?
 - ¿Qué mecanismos contribuyen al desarrollo de confianza en las distintas etapas de la evolución de la alianza?
- *Colombia: Gestión de alianzas múltiples*
 - ¿Por qué surgen las alianzas múltiples?
 - ¿Qué complicaciones aparecen en el manejo de este tipo de alianzas y cómo se pueden resolver?
- *México: El sentido de negocio de las alianzas intersectoriales*
 - ¿Qué beneficios obtienen las empresas de las alianzas con OSC?
 - ¿Cómo interactúan y cambian las motivaciones sociales y económicas durante la evolución de una relación de colaboración?

Estos capítulos relacionados con los distintos países estudiados, al igual que los anteriores, no sólo describen y analizan las prácticas usua-

les en las asociaciones, sino que aportan lecciones que les servirán a los ejecutivos de las OSC y de las empresas para alcanzar el desarrollo efectivo de sus alianzas.

Mientras que la primera parte del libro integra los hallazgos de los distintos países y la segunda parte analiza cada uno de los países en particular, el capítulo final retoma la comparación entre Estados Unidos y América Latina y entre diversos países latinoamericanos. Este capítulo también resalta algunos de los avances conceptuales que emanan de la investigación y detalla algunas de las alternativas posibles para investigaciones futuras. El Epílogo ofrece una perspectiva adicional sobre las alianzas surgidas de la propia experiencia de colaboración de SEKN.

Notas

1. Andreasen 1996; Austin 2003b, 2002, 2003a, 2000b, 2000c; Burlingame y Young 1996; Cone Communications y Roper Starch Worldwide 1997; Frumkin y Andre-Clark 2000; Galaskiewicz y Sinclair 2002; Galaskiewicz y Zaheer 1999; Kanter 1999; Pringle y Thompson 1999; Sagawa y Segal 2000; Smith 1994; Spillett 1999; Waddock y Graves 1997.
2. American Association Fundraising Council 2003.
3. Las siguientes publicaciones resultan de gran utilidad para documentar la naturaleza cambiante de la filantropía corporativa y las relaciones de empresas con ONG: Austin 2003a (el cuadernillo de ejercicios se puede descargar en forma gratuita de www.pfd.org); Burke 1999; Burlingame y Young 1996; Cunningham; Minette, Drumwright y Berger 2000; Porter y Kramer 2002; Sagawa y Segal 2000; Sinclair y Galaskiewicz 1997; Smith 1994.
4. Con referencia a los estudios sobre colaboraciones entre ONG, ver Arsenault 1998; Bartling 1998; Ray 2002.
5. Con referencia a colaboraciones entre empresas con fines sociales, ver Austin 2000a, 2000b; y con asociaciones entre empresas en general, ver Kanter 1995, 1994.
6. Con referencia a colaboraciones entre empresas y gobiernos, ver Boris y Steuerle 1999; Brooks 2000; Ferris 1993; Frumkin 2000.
7. Con referencia a colaboraciones entre empresas y gobiernos, ver Austin 2000a, 1998, 1996; Keating 1991; Pierre 1999; Stone 1989, 1987; Stone; Orr e Imbroscio 1991.
8. Con referencia a asociaciones entre los tres sectores, ver Austin 1998; Austin y McCaffrey 2002; Gray 1996; Independent Sector 2000; Mattessich; Murray-Close y Monsey 2001.

9. Esta definición se ha adaptado de Mattessich; Murray-Close y Monsey 2001: 4. Algunas de las alianzas incluidas en nuestra muestra de casos desafían esta definición, ya que no involucran a dos organizaciones de estructura formal. Se trata de las “alianzas comunitarias”, una forma de colaboración en la que las comunidades locales se asocian con empresas privadas representadas por líderes tradicionales o informales. Este punto se analiza en mayor profundidad en el capítulo 2.
10. Austin 2003a: 43-68.
11. Andreasen 1996; Cone Communications y Roper Starch Worldwide 1997; Gray y Hall 1998; Pringle y Thompson 1999; Wymer y Samu 2003.
12. Austin 2003c.
13. Adkins 1999.
14. Por ejemplo, en Japón, el “Centro de apoyo a colaboraciones intersectoriales” entrega un premio anual a los protagonistas de las alianzas entre empresas y OSC más destacadas.
15. Thompson y Landim (s/f).
16. Fischer (s/f).
17. Trujillo Cárdenas 2000.
18. Fiszbein y Lowden 1999. Cincuenta de las alianzas tienen descripciones disponibles en www.alianzas.org.
19. *Ibid.*, pp. 94-95.
20. Los casos de enseñanza mencionados en este libro pueden ser adquiridos en su versión en inglés a través de la página de internet de Harvard Business School Publishing (www.hbsp.org). Para acceder a los casos SEKN, debe escribirse la palabra clave “SKE” en la casilla de búsqueda. En caso de dificultad, los interesados podrán llamar al (800)545-7685 dentro de los Estados Unidos o al (617)783-7500 en el extranjero. Los casos estarán disponibles en español o portugués, según el origen de los autores, sin cargo, por un tiempo limitado, a través de la página de internet www.sekn.org.

Bibliografía

- Adkins, Sue (1999). *Cause related marketing: who cares wins*. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann.
- American Association Fundraising Council (2003). *Giving USA 2003*. Bloomington, IN: AAFRC Trust for Philanthropy.

- Andreasen, Alan R. (1996). "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner", en *Harvard Business Review*, vol. 74, Nº 6. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, noviembre-diciembre, pp. 47-59.
- Arsenault, Jane (1998). *Forging Nonprofit Alliances: A Comprehensive Guide to Enhancing Your Mission Through Joint Ventures & Partnerships, Management Service Organizations, Parent Corporations, and Mergers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Austin, James E. (2003a). *El desafío de la colaboración: cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- _____. (2003b). "Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration", en *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 11, Nº 1. EE.UU. – Canadá: The Haworth Press, Inc., primavera, pp. 23-39.
- _____. (2003c). "Managing the Collaboration Portfolio", en *Stanford Social Innovation Review*, vol. 1, Nº 1. Stanford, CA: Stanford University, Graduate School of Business.
- _____. (2002). *Meeting the Collaboration Challenge Workbook: Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Businesses*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers y The Peter F. Drucker Foundation.
- _____, y Arthur McCaffrey (2002). "Business Leadership Coalitions and Public-Private Partnerships in American Cities: A Business Perspective on Regime Theory", en *Journal of Urban Affairs*, vol. 24, Nº 1. EE.UU. – Reino Unido: Boston, Oxford: Blackwell Publishers, enero, pp. 35-54.
- _____. (2000a). "Business Leadership Coalitions", en *Business and Society Review*, vol. 105, Nº 3. EE.UU. – Reino Unido: Malden, Oxford: Blackwell Publishers, otoño, pp. 305-22.
- _____. (2000b). "Principles for Partnership", en *Leader to Leader*, Nº 18. Nueva York: Leader to Leader Institute, invierno, pp. 44-50.
- _____. (2000c). "Strategic Collaboration between Nonprofits and Business", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, Supplemental. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., pp. 69-97.
- _____. (1998). "Business Leadership Lessons from the Cleveland Turnaround", en *California Management Review*, vol. 40, Nº 1. Berkeley, CA: Haas School of Business, otoño, pp. 86-106.
- _____. (1996). "The Cleveland Turnaround Case Studies (A) 9-796-151, (B) 9-796-152, (C) 9-796-153, (D) 9-796-154". Boston: Harvard Business School Publishing.
- Bartling, Charles E. (1998). *Strategic Alliances for Nonprofit Organizations*. Washington, D.C.: American Society of Association Executives.
- Boris, Elizabeth T. y C. Eugene Steuerle (editores) (1999). *Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict*. Washington, D.C.: Urban Institute Press.
- Brooks, Arthur C. (2000). "Is There a Dark Side to Government Support for Nonprofits?", en *Public Administration Review*, vol. 60, Nº 3. EE.UU. – Reino Unido: Boston, Oxford: Blackwell Publishers, mayo, pp. 211-218.

- Burke, Edmund M. (1999). *Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Burlingame, Dwight y Dennis R. Young (editores) (1996). *Corporate Philanthropy at the Crossroads, Philanthropic Studies*. Bloomington: Indiana University Press.
- Cone Communications y Roper Starch Worldwide (1997). *Cause-Related Marketing Trends Report*. Boston: Cone Communications y Roper Starch Worldwide.
- Cunningham, Peggy; H. Minette, E. Drumwright e Ida E. Berger (2000). *Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Ferris, James M. (1993). "The Double-Edged Sword of Social Service Contracting: Public Accountability Versus Nonprofit Autonomy", en *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 3, Nº 4. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fischer, Rosa Maria (s/f). "Alianças Estratégicas Intersectoriais Para Atuação Social: Pesquisa Descritiva". São Paulo: Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, en proceso de edición.
- Fiszbein, Ariel y Pamela Lowden (1999). *Working Together for a Change: Government, Business & Civic Partnerships for Poverty Reduction in Latin America & the Caribbean*. Washington, D.C.: Economic Development Institute of the World Bank; EDI Learning Resources Series.
- Frumkin, Peter (2000). "After Partnership: Rethinking Public-Nonprofit Relations", en Bane, Mary Jo; Brent Coffin y Ronald F. Thiemann (editores). *Who will provide?: The Changing Role of Religion in American Social Welfare*. Boulder, Colo.: Westview Press, pp. 198-218.
- Frumkin, Peter y Alice Andre-Clark (2000). "When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services", en *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, Supplemental. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., pp. 141-63.
- Galaskiewicz, Joseph y Michelle Sinclair Coleman (2002). "Corporate-Nonprofit Relations", en Steinberg, Richard y Walter W. Powell (editores). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Galaskiewicz, Joseph y Akbar Zaheer (1999). "Networks of Competitive Advantage", en Andrews, Steven y David Knoke (editores). *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, Conn. y Londres, Reino Unido: Jai Press, 1999, pp. 237-261.
- Gray, Bárbara (1996). "Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities", en Huxham, Chris (editor). *Creating Collaborative Advantage*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 57-79.
- Gray, Susan y Holly Hall (1998). "Cashing in on Charity's Good Name", en *The Chronicle of Philanthropy*, 7/30/98. Marion, OH: Chronicle of Higher Education, pp. 25-29.

- Independent Sector (2000). "Crossing the Borders: Collaboration and Competition Among Nonprofits, Business and Government". Working Paper del Spring Research Forum 1999. Alexandria, Virginia, marzo 25-26.
- Kanter, Rosabeth Moss (1999). "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", en *Harvard Business Review*, vol. 77, N° 3. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, mayo-junio, pp.122-32.
- _____. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. Nueva York: Simon & Schuster.
- _____. (1994). "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", en *Harvard Business Review*, vol. 72, N° 4. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, julio-agosto, pp. 96-108.
- Keating, Michael (1991). *Comparative Urban Politics: Power and the City in the United States, Canada, Britain, and France*. Aldershot, England: E. Elgar.
- Mattessich, Paul W.; Marta Murray-Close y Barbara R. Monsey (2001). *Collaboration: What Makes It Work*, 2a. edición. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Pierre, J. (1999). "Models of Urban Governance: The Institutional Dimension of Urban Politics", en *Urban Affairs Review*, vol. 34, N° 3. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc., enero, pp. 372-396.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2002). "La ventaja competitiva de la filantropía corporativa", en *Harvard Business Review América Latina*, vol. 80, N° 12. Harvard Business School Press, diciembre, pp. 48-62.
- Pringle, Hamish y Marjorie Thompson (1999). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. Chichester, Nueva York: Wiley & Sons.
- Ray, Karen (2002). *The Nimble Collaboration: Fine-Tuning Collaboration for Lasting Success*. St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.
- Sagawa, Shirley y Eli Segal (2000). *Common interest, Common good: Creating Value through Business and Social sector Partnerships*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Sinclair, Michelle y Joseph Galaskiewicz (1997). "Corporate-Nonprofit Partnerships: Varieties and Covariates", en *New York Law School Review*, vol. 41, N° 3 y 4. Nueva York: New York Law School, pp. 1059-1090.
- Smith, Craig (1994). "The New Corporate Philanthropy", en *Harvard Business Review*, vol. 72, N° 3. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, mayo-junio, pp. 105-115.
- Spillett, Roxanne (1999). "Strategies for Win-Win Alliances", en Hesselbein, Frances; Marshall Goldsmith e Iain Somerville (editores). *Leading beyond the Walls: How High-Performing Organizations Collaborate for Shared Success*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers y The Peter F. Drucker Foundation, pp. 261-270.
- Stone, Clarence N. (1989). *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946-1988*. Lawrence, Kan.: University Press of Kansas.
- _____. (1987). "Summing Up: Urban Regimes, Development Policy and Political Arrangements", en Stone, Clarence N. y Heywood T. Sanders (editores). *The*

- Politics of Urban Development (Studies in Government and Public Policy)*. Lawrence, Kan.: University Press of Kansas, pp. 269-290.
- Stone, Clarence N.; Marion Orr y David Imbroscio (1991). "The Reshaping or Urban Leadership in US Cities: A Regime Analysis", en Gottdiener, Mark y C. G. Pickvance (editores). *Urban Life in Transition*. Newbury Park, CA: Sage Publications, pp. 222-239.
- Thompson, Andrés A. y Leilah Landim (s/f). "Culture and Philanthropy in Latin America: From Religious Charity to the Search of Citizenship". Mimeo. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Trujillo Cárdenas, Diana (2000). "Informe de análisis de 142 casos de alianzas en Colombia recopilados durante 1997, 1998 y 1999". Bogotá, Colombia: Banco Mundial – Fundación Corona, DFID, Universidades y Centros Regionales de Investigación.
- Waddock, Sandra A. y Samuel B. Graves (1997). "The Corporate Social Performance-Financial Link", en *Strategic Management Journal*, vol. 18, N° 4. Chichester, Nueva York: Wiley & Sons, abril, pp. 303-319.
- Wymer Jr., Walter W. y Sridhar Samu (2003). "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships", en *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 11, N° 1. Binghamton, NY: The Haworth Press, Inc., pp. 3-22.

