

01

# Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas

Equipo del Observatorio  
del Tercer Sector de Bizkaia

observatorio del  
tercer sector de bizkaia

Octubre 2007



**3s\_gestión**

# **Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas**

Equipo del Observatorio  
del Tercer Sector de Bizkaia

**Octubre 2007**

Autores: Pedro Beitia, Isabel Massa y Begoña Rey

Diseño gráfico: ST3 Elkartea

Imprenta: Berekintza

ISBN-13: 978-84-611-8421-7

Depósito legal:BI-2590-07

Precio: 10 euros

Esta publicación se puede descargar gratuitamente desde: [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

## **Índice**

1. Presentación del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia .....	5
2. Objeto de la publicación.....	6
3. ¿Qué es ser responsable?.....	7
4. Evolución de la relación empresas - ONL y niveles de colaboración.....	10
5. La colaboración como factor de generación de valor para la empresa y la ONL.....	14
6. Barreras y factores de éxito en la colaboración entre empresas y ONL.....	15
7. Cuatro alternativas para plantear el proceso de colaboración .....	17
8. Diez pasos para la implantación del proceso de colaboración.....	19
8.1. Reflexión sobre las razones para iniciar procesos de colaboración.....	19
8.2. Identificación de las demandas y expectativas de los grupos de interés.....	21
8.3. Definición del marco de colaboración: objetivos y modo de colaboración.....	22
8.4. Identificación de la aportación de recursos al proceso de colaboración .....	23
8.5. Criterios de selección de organizaciones.....	24
8.6. Identificación del proyecto a realizar.....	25
8.7. Comunicación del proyecto a los grupos de interés .....	26
8.8. Diseño del proyecto de colaboración .....	27
8.9. Firma del convenio de colaboración.....	28
8.10. Puesta en marcha y seguimiento del proyecto .....	28
9. Retos de futuro .....	29
10. Glosario .....	29
Referencias bibliográficas.....	33
Anexo .....	41



## **1. Presentación del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia**

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el tercer sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y la gestión de las organizaciones.

El Observatorio inicia su andadura en 2007, como un proyecto en colaboración entre el Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, BBK – Obra Social y Fundación EDE. Es precisamente la colaboración entre dos agentes que han realizado una apuesta explícita por la relación con el tercer sector y una entidad no lucrativa la que ha permitido dar vida a este nuevo proyecto.

Un proyecto necesariamente abierto y compartido que debe desarrollarse asimismo en colaboración con las propias organizaciones del sector y sus redes, contribuyendo a formalizar y socializar su cultura y sus buenas prácticas de intervención y gestión y posibilitando, al mismo tiempo, la incorporación de valores, perspectivas y buenas prácticas de otros sectores –sector privado lucrativo, sector público – y agentes.

La colección “3S Gestión” pretende ofrecer a las organizaciones y redes del tercer sector, y a otros agentes interesados, un marco orientativo e instrumentos que les permitan introducir mejoras e incorporar aspectos innovadores en las diferentes áreas de su gestión.

La importancia que otorgamos a la innovación – al desarrollo y la adopción de perspectivas y prácticas que, desde la fidelidad a su identidad y sus valores, permitan a las organizaciones del tercer sector explorar nuevas vías para el cumplimiento de su misión - y a la colaboración entre agentes, han motivado que dediquemos este primer número de la colección a la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas.

Así, este primer número pretende ofrecer a las organizaciones del tercer sector y a las empresas principios, procedimientos y herramientas para impulsar proyectos en colaboración, con la intención de contribuir a incrementar, desde la práctica, su conocimiento mutuo y el desarrollo de sinergias que les permitan avanzar a cada una de ellas en el cumplimiento de su misión desde el respeto a la naturaleza, los valores y la cultura propia de cada actor.

## 2. Objeto de la publicación

La Guía tiene su origen en un **proyecto de investigación acción participativa para la mejora de la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas** que se realizó con el apoyo del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y la colaboración de la Asociación Egiera.

Existen cada vez más investigaciones, propuestas formativas y publicaciones cuya temática gira en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ciudadanía corporativa, buen gobierno, ética empresarial, marketing con causa, etcétera. Sin embargo, existe un déficit de publicaciones que centren su atención en la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas, en lo sucesivo ONL, y que contribuyan a impulsar experiencias de este tipo ofreciendo criterios, procedimientos y herramientas para la realización de proyectos de colaboración.

Desde el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, nuestro interés se centra en el impulso de la colaboración de las organizaciones del tercer sector con otros agentes sociales en general. Esta es la razón primordial que nos lleva, en este caso particular, a intentar facilitar instrumentos a las ONL y a las empresas que les permitan, con o sin presencia de un agente intermediador, reflexionar sobre la necesidad y oportunidad de colaborar, identificar alternativas de colaboración viables y establecer los procedimientos y medios necesarios para la puesta en marcha de proyectos en colaboración.

No nos cabe duda de que la colaboración entre las empresas y las ONL permite a ambas fortalecerse, desarrollar su responsabilidad social, innovar e intercambiar conocimientos significativos tanto para la gestión de las organizaciones como para la actividad que unas y otras llevan a cabo.

La presente Guía pretende ser un instrumento útil para todas aquellas ONL y empresas de Bizkaia que deseen establecer una colaboración, que vaya más allá de un nivel filantrópico, para llevar a cabo proyectos de carácter innovador o de intercambio de recursos y servicios.

### Objeto de la publicación

**Proponer criterios, procedimientos y herramientas para facilitar la puesta en marcha de proyectos en colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas (ONL).**

La Guía se presenta también en un CD que, además de los contenidos de la publicación, incorpora una batería de herramientas para llevar a cabo los diferentes procedimientos asociados al proceso de colaboración, adaptadas a cada una de las cuatro alternativas que se presentan para plantear el mismo.

Se ha optado por hacer uso de un lenguaje cercano al utilizado en el ámbito de la responsabilidad social, de manera que el texto resulte sencillo de entender a las personas y organizaciones que ya lo conocen y sirva de iniciación en esta materia a aquellas sin conocimientos ni experiencia previa.

Con el objeto de facilitar la comprensión de los conceptos utilizados en la Guía y promover el uso de una terminología común en los procesos de colaboración, se ha incluido un glosario de términos.

Con este mismo deseo de facilitar la comprensión, se han diferenciado dos partes en la publicación.

Una primera parte que pretende presentar, de manera breve pero sistemática, un marco adecuado para la colaboración entre empresas y ONL y que incluye:

- una breve introducción a la responsabilidad social (“¿Qué es ser responsable?”);
- una revisión de la evolución en la colaboración entre empresas y ONL;
- una descripción del valor generado en la colaboración para ambas partes;
- una identificación de las barreras y factores clave de éxito en la colaboración.

Una segunda parte que pretende orientar y facilitar criterios, procedimientos y herramientas a empresas y ONL que, con intermediación o por su cuenta, quieran implementar procesos de colaboración.

Esperamos que, además de facilitar instrumentos prácticos para la puesta en marcha de proyectos conjuntos, esta publicación contribuya a superar algunas de las barreras para la colaboración que existen tanto en el sector empresarial como en el no lucrativo y permita abrir canales de comunicación entre ambos sectores e identificar oportunidades de colaboración. Si así fuera, habríamos logrado nuestro propósito principal.

### **3. ¿Qué es ser responsable?**

En el entorno socio-económico actual se producen cambios que afectan a las orientaciones estratégicas de los agentes que lo conforman, a su propia cultura organizativa y al intercambio que mantienen con el contexto en el que desarrollan su actividad.

La globalización está exigiendo a las empresas, a las organizaciones en general y al conjunto de agentes sociales, introducir cambios significativos tanto en su actividad como en su gestión y su cultura organizativa. Por otro lado, en un intento por contrarrestar los efectos no deseados de la globalización desde el punto de vista social, medioambiental... surgen enfoques nuevos en la gestión que pretenden introducir una práctica y una cultura organizacional socialmente responsable.

En este contexto, la sostenibilidad (económica, social y medioambiental) de las empresas se presenta como un objetivo clave para su propia supervivencia, a medio-largo plazo. Se comienza a hablar por tanto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ciudadanía corporativa, ética empresarial, triple cuenta de resultados, etcétera. Son términos que replantean el papel de la empresa en la sociedad y en los que se remarca la importancia del trabajo en red junto con otros agentes sociales.

Sobre el carácter de la RSE existen todavía no pocas discrepancias y nos atrevemos a decir que es un concepto aún en formación. En buena parte de las empresas se ha mantenido un enfoque basado en los accionistas, los clientes y el personal empleado y en la gestión de activos tangibles y a corto plazo. Pero cada vez más se está tendiendo a una empresa sostenible que integra dentro de su orientación estratégica las cuestiones sociales y medioambientales y adopta un enfoque dirigido a todos los grupos de interés, con una visión a largo plazo y con una gestión de activos tangibles e intangibles, tales como el capital intelectual, la transparencia, la reputación o la innovación.

Se trata por tanto de una nueva forma de gestionar la empresa, ligada a la búsqueda de la excelencia en todos los planos. Como consecuencia, se ha comenzado a extender el concepto de empresa responsable tanto en el caso de las PYMES como en el de las grandes empresas de manera que, más allá del valor social que generan en términos de oferta de productos y servicios o de creación de empleo, las empresas se ven cada vez más convocadas socialmente a establecer un diálogo y un compromiso con el entorno en el que se desarrollan.

Asumen así un papel cada vez más importante en la construcción social, sin que ello implique suplantarse o menoscabar la responsabilidad pública ni la iniciativa de la sociedad civil.

### Algunas definiciones clave para entender mejor la RSE

El Libro Verde de la Comisión Europea<sup>1</sup> publicado en 2001, señalaba que “la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.

Según el Foro de Expertos<sup>2</sup> convocado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la responsabilidad social empresarial es “además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Para profundizar en el concepto de responsabilidad social tomamos como referencia la definición de RSE elaborada por la **asociación Empresaren Gizarte Erantzukizuna (EGIERA)**<sup>3</sup> en la que se recogen conceptos como el de ciudadanía corporativa y empresa sostenible: “La responsabilidad social de las empresas hunde sus raíces en la propia naturaleza ciudadana de las mismas y se configura como un modo de ser que sitúa el **interés común** como elemento central que da valor a todo el proyecto empresarial, que se entiende integrado en la sociedad y, en su seno, mantiene un compromiso continuo por dar respuesta a los intereses que en su relación con dicho proyecto, plantean los distintos colectivos que están, o reclaman estar, afectados por sus actividades pasadas, presentes y futuras.

1 COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. COM (2001) 366 final*, 18 de julio de 2001, 35 p.

2 MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. *Conclusiones de las I, II, III sesiones de trabajo del Foro de Expertos en RSE* [en línea] Madrid: MTAS, 2006, 8 p.

3 Definición propuesta por la asociación EGIERA. Disponible en [www.egiera.org](http://www.egiera.org).

Un modo de ser que conlleva comprometerse en la búsqueda permanente de los equilibrios necesarios para que la empresa sea capaz de crear valor para todos los afectados, que establecen un diálogo en el que muestran sus derechos y asumen sus responsabilidades. La empresa socialmente responsable se hace consciente de todas las consecuencias y efectos que sus estrategias y actuaciones provocan en los ámbitos ético, sociopolítico y natural, y va modelando sus comportamientos desde la convicción del carácter prioritario de las exigencias de sostenibilidad económica y medioambiental, así como de los principios de justicia, equidad y respeto a la dignidad individual, con la atención puesta de modo especial en los más desfavorecidos”.

Algunos rasgos característicos del concepto de RSE:

**Voluntariedad.** La RSE es una estrategia que asume voluntariamente la empresa, que completa el cumplimiento de la legislación laboral, del derecho social nacional y, en su caso, de las normas laborales internacionales.

**Relación con los grupos de interés:** La empresa tiene en cuenta en su estrategia las expectativas que sobre su funcionamiento tienen todos aquellos que pueden ser afectados por sus acciones empresariales, es decir, tiene en cuenta las expectativas de todos sus grupos de interés y responde satisfactoriamente a ellas.

Se sitúa **el interés común** como elemento central que da valor a todo el proyecto empresarial y que, por tanto, tiene en cuenta los intereses que plantean los distintos colectivos.

La RSE es en sí un **proceso dinámico** y que afecta a todas las áreas funcionales y procesos de la empresa.

### La RSE es un camino hacia la Excelencia.

Cada organización debe definir la estrategia de responsabilidad social que más se adecue a su proyecto y sus necesidades. Por tanto, no hay modelos exactos pero sí aspectos comunes a considerar.

A continuación señalamos algunos de los elementos y principios más comunes que se encuadran dentro de la RSE:



Por otro lado, la responsabilidad social no es cuestión reservada a las empresas sino que resulta aplicable a las organizaciones no lucrativas, al sector público y a los agentes sociales en general.

Si echamos un vistazo de nuevo a los elementos y principios que hemos encuadrado en la RSE, observaremos su adecuación a las ONL: capacidad de innovación, gestión medioambiental, transparencia y rendición de cuentas, prácticas de diálogo con los grupos interesados en la actividad de la organización (grupos de interés), diversidad e inclusión, etcétera.

Las ONL, al igual que las empresas, tienen una responsabilidad contraída con su entorno que deben asumir y cuya asunción no se deriva, directamente, de su figura jurídica. Asumir esta responsabilidad implica adoptar un compromiso, entre otros aspectos, con la transparencia y la rendición de cuentas que repercutirán sobre la credibilidad, la legitimidad, la confianza y el desarrollo sostenible de cada organización y del tercer sector en su conjunto.

A su vez, cada vez más, la ciudadanía ejerce una presión social como consumidora, accionista, elector, socia, donante... y demanda una rendición de cuentas a todas las organizaciones e instituciones (empresas, entidades, administraciones públicas...) que le permita orientar de mejor manera sus decisiones (de apoyo, trabajo voluntario, consumo, inversión, voto...) desde sus opciones y valores.

Las personas responsables, con valores que orientan su acción, cumplidoras de sus deberes y derechos, colaboradoras y participativas interpelan a las organizaciones e instituciones para que actúen en comunidad, respondan a necesidades reales, trabajen en red, sean innovadoras, ofrezcan productos y servicios de calidad, respeten el medio ambiente, generen empleo, impulsen la conciencia ciudadana, identifiquen necesidades y problemas y proporcionen alternativas para su satisfacción y resolución.

#### 4. Evolución de la relación empresas - ONL y niveles de colaboración

Tal y como plantea el modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM), las organizaciones y empresas deberían adoptar un enfoque ético, dando cuenta de su práctica socialmente responsable y de los resultados de la misma a sus respectivos grupos de interés –las propias empresas u ONL y otros-, fomentando su confianza y su participación en la actividad de la empresa o de la organización.

No siempre la relación de las empresas y las organizaciones con sus grupos de interés ha sido así. Incluso, actualmente, no son pocas las empresas y ONL que desconocen las oportunidades que les brinda la colaboración o tienen una visión negativa del otro agente.

De hecho, por lo que respecta a la colaboración empresas - ONL, las relaciones han evolucionado desde la hostilidad y la desconfianza o el desinterés y desconocimiento mutuo, pasando por el apoyo económico de la empresa a la ONL o el desarrollo de pequeñas acciones y proyectos en colaboración, hacia relaciones de alianza o colaboración estratégica.

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

Por otro lado, las formas de colaboración entre empresas y ONL son muy variadas y pueden establecerse en diferentes niveles, permaneciendo en uno de ellos o avanzando progresivamente hacia formas de colaboración más complejas y diversificadas.

Hay niveles de colaboración que podemos considerar más básicos, como el patrocinio y el mecenazgo, basados en la filantropía. La acción filantrópica, en la mayoría de los casos, tiene una orientación asistencial y persigue favorecer la mejora de la imagen de la empresa y/o canalizar el interés personal de las personas propietarias de la misma, permitiendo a su vez que la empresa obtenga una deducción fiscal por el apoyo económico realizado.

El nivel de importancia de este apoyo económico depende, en muchos casos, del nivel de compromiso con la comunidad de las personas propietarias de la empresa, no teniendo por qué existir vinculación alguna con su planificación estratégica.

Tradicionalmente las empresas han identificado a las ONL como organizaciones receptoras de donaciones monetarias o en especie y no como agentes con los que poder llevar a cabo proyectos en colaboración que respondan a un interés mutuo. A este planteamiento clásico de la relación entre empresas y ONL subyace una falta de conciencia del modo en que la propia acción de las empresas pueden contribuir a resolver – o a generar- los problemas y necesidades sociales a las que intentan responder las ONL así como del modo en que estas pueden contribuir a mejorar los resultados y la gestión de las empresas.

A su vez, este planteamiento basado en las aportaciones económicas o en especie de carácter casi unidireccional, puede implicar que se creen relaciones de dependencia de las ONL respecto a las empresas difíciles de romper. En este nivel filantrópico, las ONL se conforman con contar con una financiación para el programa principal de la entidad y ven a la empresa solamente como una fuente de recursos económicos.

En otros niveles que podemos considerar más avanzados pero aún en transición hacia un nivel de colaboración estratégica, nos encontramos con el marketing con causa, los programas de voluntariado empresarial, etcétera.

En este caso la estrategia empresarial se centra en la difusión de la buena imagen de la empresa y en el incremento de la satisfacción de sus clientes y trabajadores, con un mayor vínculo con la actividad de la empresa y un mayor compromiso con la comunidad más allá de la aportación económica a los proyectos desarrollados por las ONL, apoyando actividades de interés para la población, para el personal empleado... y para la propia empresa, que permiten, entre otros aspectos, una mejora competitiva y de su reputación que se traduce, con cierta frecuencia, en una mejora de sus resultados.

Este tipo de acciones requieren además de un cierto nivel de pensamiento estratégico en su planificación en tanto que deben articular el tipo de intervención en la sociedad con los fines e intereses que la empresa tiene en la misma. Las acciones empiezan a enfocarse a proyectos en los que existe cierta bidireccionalidad e intercambio de valores con clientes externos e internos, con la comunidad en la que la empresa desarrolla su actividad, etcétera.

Por su parte, las ONL que se encuentran en este nivel intermedio, plantean su relación con las empresas con una mayor madurez y cuentan con una visión mayor de las posibilidades que les puede brindar la colaboración. Necesitan nuevas capacidades que apoyen el desarrollo y expansión de sus actividades y comienzan a ver a la empresa como un agente capaz de ofrecer dichas capaci-

dades. A su vez, son capaces de razonar desde la naturaleza propia de las empresas e identificar actividades en colaboración que puedan resultar de interés para las mismas, así como capacidades de la propia organización útiles para el desarrollo de estos proyectos innovadores o de intercambio de recursos y servicios.

En el nivel de colaboración estratégica, la colaboración abarca todas las áreas de la empresa y de la ONL, forma parte de su misión y, por tanto, de un compromiso a largo plazo mutuo y con el entorno. Es este nivel de colaboración el que cabe relacionar con un enfoque de responsabilidad social en el que tanto las empresas como las ONL tienen una visión integral (dimensión interna y externa) generando valor para sus respectivos grupos de interés y para la ciudadanía en su conjunto.

El trabajo en red debe basarse en unos valores consensuados y en una orientación compartida hacia la justicia, la solidaridad y el bien común. La colaboración se establece, por tanto, entre organizaciones corresponsables y solidarias, con un gran compromiso por la transparencia y con una cultura organizacional con valores afines.

Con respecto a las acciones de medición del impacto de su acción, las empresas que se encuentran en estos niveles de colaboración y desarrollo de estrategias de responsabilidad social, tienden a realizar de manera voluntaria, cada vez más, memorias de sostenibilidad en las que informan de forma global acerca de su desempeño social, económico y medioambiental. Incluso, en muchos casos, son las propias ONL las que ejercen un papel importante como agentes verificadores en materia de RSE de las empresas.

No es el caso de las empresas que se encuentran en otros niveles como el filantrópico y el de transición, para las que las herramientas mayoritarias de evaluación e información sobre su actividad siguen siendo la memoria de actividades, el análisis de costes u otras similares que no permiten en sí una evaluación adecuada del impacto global de la acción de la empresa en general y de los procesos de colaboración en particular.

Las ONL que han madurado respecto a la colaboración con empresas de su entorno procuran también generar valor para sus personas usuarias, maximizar su efectividad y sostenibilidad y demostrar un valor que las haga atractivas para otros agentes, siempre desde una coherencia entre su razón de ser y su modo de hacer.

En definitiva y como señala Manuel Sacerdote, “la vida en sociedad supone un acuerdo con los otros que se traduce en beneficios y responsabilidades para todos, cruzados y diversos, pero de la misma naturaleza y obligatoriedad.”<sup>4</sup>

---

4 Sacerdote, Manuel “*Nuestra Responsabilidad Empresarial*”, Diario La Nación, 05/11/1999

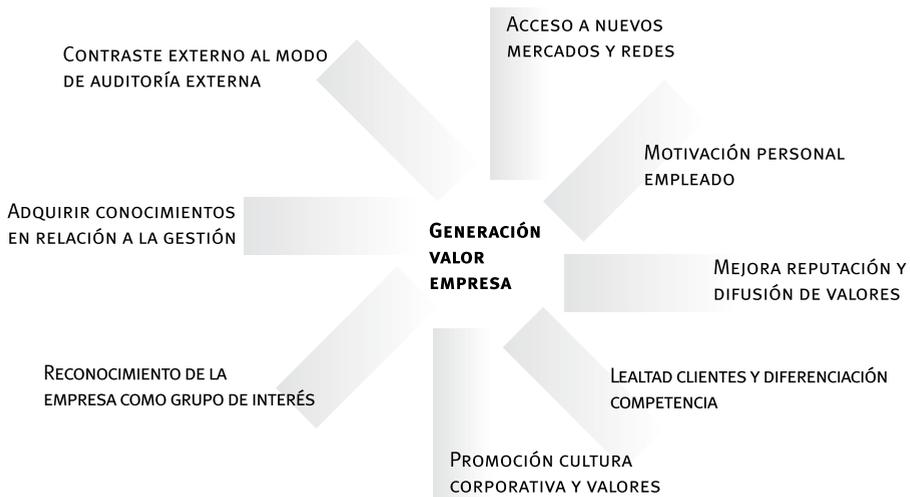
A continuación se presentan los tres niveles señalados desde la perspectiva de ambos agentes (ONL-empresas):



## 5. La colaboración como factor de generación de valor para la empresa y la ONL

La empresa busca la mejora de su competitividad y la generación de riqueza, pero esta búsqueda no está reñida con los objetivos de la sociedad en la que interviene. Una empresa no sobrevivirá en el tiempo si su actuación plantea un conflicto de intereses con la sociedad. Por ello es necesario que tanto la empresa como el conjunto de la sociedad, en su relación, busquen el bien común.

La generación de valor para la empresa como fruto de las experiencias de colaboración con ONL de su entorno, puede suponer para la misma, entre otros aspectos:



Y para la ONL:



En este sentido, la colaboración puede suponer no sólo un incremento del reconocimiento, de los recursos y de las capacidades de las organizaciones y empresas, sino una oportunidad para que éstas intervengan de manera más global en la comunidad, generen nuevas ideas e incrementen su implicación con la comunidad y su contribución al desarrollo de la misma.

Las experiencias de colaboración entre empresas y ONL contribuirán a aumentar el capital social compartido por ambas y definido por Putnam<sup>5</sup> como “... las redes, las normas y la confianza que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”.

Finalmente, para avanzar hacia una colaboración estratégica y corresponsable, parece necesario garantizar por ambas partes transparencia, coherencia, una gestión eficaz y el desarrollo de pequeñas colaboraciones exitosas.

Así, las empresas requieren a las ONL transparencia y buenas prácticas en su gestión con el fin de aumentar su confianza y las ONL, por su parte, reclaman a las empresas un comportamiento responsable en relación con la propia actividad de la empresa y una mayor coherencia interna.

## **6. Barreras y factores de éxito en la colaboración entre empresas y ONL**

### **6.1. Barreras**

En la actualidad, existe un interés cada vez mayor en impulsar iniciativas que fomenten la responsabilidad social e impliquen a todos los colectivos: empresas, ONL, administraciones y sociedad en general. Es decir, existe un interés creciente en fomentar la corresponsabilidad entre los diferentes agentes sociales.

Teniendo en cuenta, además, lo que acabamos de apuntar en relación a los niveles de colaboración se trataría de impulsar una cooperación integral, desbordando la mera colaboración económica, coherente con la misión de la empresa y la ONL, a largo plazo y desde un planteamiento de corresponsabilidad.

Sin embargo, el punto de partida de muchas empresas, y también de muchas ONL, se encuentra aún alejado de este planteamiento.

---

5 Putnam, R. *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, *The American Prospect*, nº 13, 1993.

## **Barreras existentes a la colaboración entre empresas y ONL**

- Desconocimiento del concepto de RSE en las empresas.
- Desconfianza de las ONL en una aplicación efectiva de la RSE en las empresas (percepción de la RSE como un lavado de imagen de la empresa).
- Relaciones de hostilidad entre empresas y ONL (visión de la ONL como una organización con escasos recursos de gestión y que no garantiza seguridad a la empresa; visión de la empresa como generadora de situaciones de exclusión, riesgo medioambiental... y no sujeto de alianza para un proyecto).
- Prejuicios respecto a organizaciones de un sector diferente y desconocido (miedo a la pérdida de independencia por la adopción de compromisos con otros agentes que afectan a la gestión de la organización).
- Falta de adaptación a las formas de trabajo y lenguaje del otro.
- Reticencias para establecer procedimientos que finalmente se demuestren de obligado cumplimiento.
- Percepción de la empresa únicamente como fuente de recursos económicos.
- Existencia limitada de foros de encuentro y diálogo entre empresas y ONL.
- Obtención de un escaso reconocimiento público en actuaciones de colaboración pasadas.
- Escasa percepción de la colaboración como una oportunidad que permita a la empresa y la ONL alcanzar sus objetivos.
- Falta de conciencia en las ONL y en las empresas de su papel transformador de su socio y de las oportunidades reales que se presentan para su transformación efectiva.
- Miedo a comprometer recursos y destinar tiempo cuando no están claros el objetivo común o el proyecto a desarrollar, o no existe confianza, experiencias previas de colaboración ni garantías respecto a los resultados.

Sin embargo, son la transparencia, una gestión eficaz y el desarrollo de pequeñas experiencias exitosas lo que anima a estrechar la colaboración entre empresas y ONL.

Se hace necesario, por tanto:

- vencer las barreras que impiden desarrollar proyectos que supongan un aprovechamiento estratégico de las potencialidades que tienen este tipo de colaboraciones a largo plazo;
- transferirse mutuamente herramientas y modos de hacer eficaces;
- y evaluar el impacto de este tipo de colaboraciones en la empresa y en la ONL.

## 6.2. Factores de éxito

Algunos de los factores que influyen en el éxito de la colaboración:

- A. Dedicar un periodo de tiempo a la reflexión y el intercambio de información de tal manera que ambas organizaciones lleguen a conocerse.
- B. Garantizar transparencia en la exposición de las motivaciones y capacidades de cada organización.
- C. Otorgar el liderazgo del proceso a personas con poder de decisión y, a su vez, sensibilizadas y con actitud de aprender de sus interlocutores.
- D. Mantener una actitud de empatía entre las personas interlocutoras de ambas organizaciones.
- E. Tener experiencias previas de colaboración con otros agentes por parte de ambas organizaciones (haber trabajado en red, gestionar alianzas...).
- F. Ser organizaciones innovadoras y acostumbradas a gestionar el cambio en sus estructuras.
- G. Disponer de un sistema de gestión de la calidad o estar implantándolo, de manera que se hayan iniciado procesos de reflexión y sistematización, se haya definido la identidad y objetivos de la organización o de la empresa (misión, valores, visión) y se disponga de un plan u orientaciones estratégicas en las que encuadrar las acciones en colaboración.
- H. Definir claramente los objetivos y, en general, el marco de la colaboración.
- I. Tener en cuenta las demandas y expectativas de los diferentes grupos de interés de la empresa y la ONL respecto al desarrollo de las acciones.
- J. Identificar las posibilidades y limitaciones (restricciones) existentes respecto a la aportación de recursos por cada parte.
- K. Realizar una buena comunicación interna y externa (a los grupos de interés).
- L. Realizar un efectivo control, seguimiento y evaluación de la colaboración.

## 7. Cuatro alternativas para plantear el proceso de colaboración

Como hemos comentado en la introducción, esta publicación pretende facilitar criterios, procedimientos y herramientas a las ONL y a las empresas para que puedan generar procesos de colaboración con beneficios mutuos, con o sin presencia de una o un agente intermediador.

Hemos considerado 4 variantes a la hora de plantear el proceso de colaboración en función de quien parta la iniciativa y de si se contempla o no el apoyo de un agente intermediador (Ver Anexo):

- Alternativa 1: a partir de la iniciativa de una **ONL** que, tras un periodo de reflexión, quiera generar procesos de colaboración y busque alguna empresa;
- Alternativa 2: a partir de la iniciativa de una **empresa** que, tras un periodo de reflexión, quiera generar procesos de colaboración y busque alguna ONL;
- Alternativa 3: desde la iniciativa de **ambas organizaciones** (un par empresa-ONL) que tras un contacto inicial generen una idea y desarrollen una colaboración conjunta.
- Alternativa 4: a través de una o un **agente intermediador** que facilite todo el proceso de colaboración.

En todo caso, en cualquiera de estas 4 alternativas se darán los diez pasos para la implantación del proceso de colaboración que se describirán en el siguiente capítulo.

En el momento en que las organizaciones se encuentran e intercambian la información tienen que tener en cuenta que:

- No existen socios perfectos.
- Ningún socio cumple de manera óptima todos los criterios.
- Lo fundamental es encontrar una buena complementariedad entre socios a partir de sus fortalezas y cualidades.

Conviene, además, tener presentes las barreras que pueden surgir en las organizaciones ante la idea de realizar colaboraciones con la otra parte y en el propio desarrollo de los primeros encuentros.

Puede suceder que en la empresa y la ONL descubran que no pueden generar procesos de colaboración por lo que deberán buscar nuevos socios. En cualquier caso, ambas habrán avanzado en la definición del marco de colaboración que deberán establecer con su futuro socio y en la identificación de las características que debería reunir la organización con la que colaborar.

En muchos casos y como paso previo, es aconsejable proporcionar a la otra parte información sobre el sector en el que cada uno opera (tercer sector o sector empresarial).

Ambas partes necesitan información concisa que les ayude a tener una idea general sobre las posibles organizaciones socias, sobre sus usuarios o clientes, su ámbito geográfico de actuación, las redes de las que forman parte, etcétera. A esta primera información es posible, y quizás conveniente, acceder a través de otros canales de carácter más general (en Bizkaia, por ejemplo, la Cámara de Comercio, Ceбек, el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia) o a los agentes de intermediación.

Es posible que tanto la empresa como la ONL aunque dispongan de una voluntad firme de colaborar, carezcan de experiencias previas de colaboración y tengan un completo desconocimiento del otro sector o se encuentren con dificultades de entendimiento derivadas de las diferencias existentes por lo que respecta a objetivos, intereses, lenguajes... y por ello estén abocadas a una baja o nula productividad en el diálogo. En estas ocasiones es muy interesante la figura de una o un agente intermediador.

## **8. Diez pasos para la implantación del proceso de colaboración**

### **8.1. Reflexión sobre las razones para iniciar procesos de colaboración**

Todo proceso de colaboración se inicia con un tiempo de reflexión interno, previo al contacto con la otra parte, que debe permitir a cada organización establecer sus motivaciones para colaborar y profundizar en las mismas.

Es siempre conveniente y resulta necesario cuando se pretenda establecer un nivel de colaboración que vaya más allá del nivel filantrópico, que la organización encuadre la colaboración en su identidad y orientación estratégica.

Por lo tanto, en este primer momento, las organizaciones deberán revisar, dentro de sus posibilidades, determinados aspectos clave que facilitarán la correcta orientación de la colaboración posterior. Dichos aspectos clave están relacionados con:

#### **a) El encuadre de la colaboración en la identidad y orientación estratégica de la empresa y ONL**

La colaboración resultará más fluida, tendrá un mayor sentido y contribuirá al logro de los objetivos de cada organización en la medida en que se encuentre bien articulada con su identidad (misión y valores) y su orientación estratégica (visión, objetivos y líneas estratégicas).

Puede que estos aspectos no se hayan explicitado o que su influencia real en la actividad de la empresa y ONL sea baja, de manera que no se tengan en cuenta en el día a día o no existan herramientas concretas que hagan de ellos una guía de conducta.

Así, si la ONL o empresa no ha explicitado aún estos aspectos conviene que lo haga. Y tanto si los ha explicitado como si no, convendría que realizara una reflexión sobre:

- El contenido de las declaraciones de misión y visión y su relación con la mejora social y medioambiental: inclusión de elementos relacionados con 'la creación de valor para la sociedad, clientes, accionistas...'; 'prácticas éticas'.
- La difusión de las declaraciones: el grado de visibilidad y presencia en el seno de la organización y disponibilidad de las mismas para públicos externos.
- La periodicidad de su revisión: cada cuánto tiempo se evalúa el ajuste de las metas y logros de la organización y de su práctica a su misión y valores.
- La participación en su elaboración y revisión: determinación de la participación y grado de implicación de determinados grupos de interés en la redacción de las mismas.
- La necesidad de herramientas específicas para la internalización de los valores: existencia o no de códigos éticos o declaraciones de principios que orienten la toma de decisiones y/o reduzcan los riesgos de conflictos en la vida de la organización.

A su vez, las diferentes experiencias de colaboración pueden permitir enriquecer la misión de ONL y empresas, sus finalidades, destinatarios y actividades, y su cultura y valores.

## b) El análisis de experiencias previas propias y ajenas

Para reflexionar sobre la oportunidad de establecer cualquier nivel de colaboración, es recomendable también analizar experiencias previas de colaboración y desarrollo de estrategias de responsabilidad social, propias o ajenas.

Este análisis puede servir para identificar proyectos en colaboración, ya que éstos pueden ser adaptaciones de proyectos anteriores (partiendo de las conclusiones de las evaluaciones realizadas) o proyectos concretos dentro de un programa más amplio de colaboración ya existente, por ejemplo entre redes.

Para el análisis de estas experiencias previas, las ONL y empresas que desean reflexionar sobre la oportunidad de establecer una colaboración que vaya más allá de lo filantrópico, pueden:

- Recabar y analizar memorias de sostenibilidad (algunas empresas están ya elaborando dichas memorias): balance económico, social y medioambiental.
- Recabar y analizar memorias de calidad realizadas en base a modelos como el modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM).
- Utilizar cuestionarios adaptados que les permitan identificar determinadas actividades dentro del marco de la responsabilidad social (en el CD puede encontrarse una propuesta).

El encuadre de la colaboración en su identidad y orientación estratégica y el análisis de experiencias previas de colaboración, propias o ajenas, debe permitir a la ONL o empresa, definir con mayor profundidad sus motivaciones para colaborar con otros agentes y el grado de interés en la colaboración.

### Resumen reflexiones concretas a realizar

- Reflexión sobre el encuadre de la colaboración en la identidad (misión y valores) y la orientación estratégica (visión, objetivos y líneas estratégicas) de la ONL o empresa.
- Análisis de experiencias previas de colaboración, propias o ajenas.
- Establecimiento de las motivaciones y del grado de interés inicial para colaborar con otros agentes.

## 8.2. Identificación de las demandas y expectativas de los grupos de interés

Una vez han reflexionado sobre su dimensión social desde la perspectiva de sus objetivos y su identidad - visión, misión, valores- la empresa y la ONL deben proceder a analizar las demandas, explícitas, y las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

**Grupos de interés de la empresa:** accionistas e inversores, personal empleado, empresas colaboradoras y socios estratégicos, proveedores y subcontratistas, acreedores, competidores, clientes y consumidores, instituciones financieras, comunidades locales, países y sociedades y administración pública.

**Grupos de interés de la ONL:** órgano de gobierno de la ONL, personal empleado, voluntariado, personas usuarias y beneficiarias, proveedores, empresas, otras ONL y redes, administración pública, países y sociedades, instituciones financieras y creadores de opinión y conocimiento.

En primer lugar, es imprescindible, y no siempre está garantizado, que tanto la empresa como la ONL tengan identificados sus grupos de interés.

Además, es conveniente que determinen cuáles poseen mayor relevancia para ellas y es necesario que conozcan sus expectativas y/o demandas concretas, relacionando éstas con las posibles actividades a llevar a cabo en colaboración.

Para recabar y analizar las demandas y expectativas de los diferentes grupos de interés pueden utilizarse:

- La memoria de calidad, en el caso de aquellas organizaciones que tengan implantado un sistema de gestión de la calidad total o excelencia empresarial.
- Una herramienta específica diseñada a tal efecto (en el CD puede encontrarse una propuesta).

La empresa y la ONL deben determinar también la posición que desean alcanzar en relación a sus diferentes grupos de interés así como el interés y el posible nivel de participación e implicación de cada uno de ellos en las actividades que ambas podrían desarrollar en colaboración.

El análisis de las experiencias de colaboración, propias y ajenas, puede ser de gran ayuda también para realizar una valoración del modo en que la realización de diferentes actividades puede contribuir a satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

La empresa y la ONL pueden encontrarse con mayores dificultades para identificar las expectativas de determinados grupos de interés que se encuentran menos habituadas a considerar como, por ejemplo, las entidades financieras en el caso de las ONL o la comunidad local en el caso de las empresas. Es más fácil que ambas tengan un mayor conocimiento de los grupos internos (accionariado, junta directiva, junta de patronato, personal empleado, voluntariado,...) y de algunos grupos externos (clientes y proveedores, personas usuarias...).

#### **Resumen reflexiones concretas a realizar**

- Identificación de los grupos de interés de la empresa y la ONL.
- Determinación de los sistemas de consulta a utilizar para la identificación de expectativas y demandas concretas y de otras posibles herramientas para identificar las actividades a desarrollar en colaboración.
- Determinación de la posición relativa que como organización se ocupa y se desea ocupar en el entorno.
- Priorización de grupos de interés para su implicación en proyectos de colaboración.
- Identificación de posibles actividades en colaboración que satisfagan las expectativas y demandas de los grupos de interés priorizados.

### **8.3. Definición del marco de colaboración: objetivos y modo de colaboración**

Los esfuerzos, como ya hemos comentado, deben orientarse hacia la construcción de una relación de colaboración satisfactoria entre los socios, profundizando en las razones y motivaciones de cada parte. El conocimiento explícito de los motivos y los beneficios esperados por cada socio, permite definir con mayor certeza los objetivos que se persiguen a través de la colaboración.

La prudencia debe guiar la fijación de los objetivos a conseguir con la colaboración. Los objetivos deberán guardar coherencia con el proceso realizado hasta el momento, proyectando a corto los beneficios directos a obtener e incluyendo a largo plazo los beneficios indirectos, asociados al bienestar de la comunidad en general.

No obstante, cuanto más profundos sean los objetivos de la colaboración más cercanas estarán las organizaciones de los niveles estratégicos de colaboración: partenariado y alianzas estratégicas.

Los objetivos que tanto la empresa como la ONL pueden señalar, son múltiples: transformación social y desarrollo de la comunidad, equidad en el ámbito laboral, mejora en la gestión, mejora en el servicio a colectivos desfavorecidos, satisfacción del personal empleado, liderazgo en la implantación de acciones socialmente responsables, mejora de las relaciones externas, mejora de la imagen de la organización, etcétera.

No siempre se puede definir totalmente en este punto el marco de colaboración. Sin embargo, sí que la reflexión sobre el mismo nos permite tener presentes los aspectos necesarios para su formalización, tales como:

- Objetivos perseguidos.
- Duración de la colaboración.
- Tipo de colaboración a desarrollar.
- Aportaciones a realizar por las partes y restricciones a la aportación.
- Instrumentos de dirección, ejecución y control a implantar.
- Instrumentos de comunicación a diseñar.
- Modo de reparto de los costos.
- Utilidades del proyecto.
- Criterios de evaluación de resultados.

La definición de los objetivos de la colaboración determina el nivel de la colaboración, si ésta tiene un carácter más estratégico o no, y el tipo de proyectos a llevar a cabo:

- Proyectos conjuntos de carácter innovador.
- Proyectos de intercambio de recursos y servicios.

El primer tipo de proyectos es más factible que sea elegido por empresas y ONL que han decidido vincular su actividad propia con el proyecto: diseño de nuevos productos/servicios, desarrollo de alianzas estratégicas...

El segundo tipo de proyectos se ajustan más a un primer acercamiento a la colaboración con otros agentes que permita a los socios disponer de mayor conocimiento de la otra parte.

#### **Resumen reflexiones concretas a realizar**

- Definición de los objetivos de la colaboración.
- Identificación del tipo de proyectos a desarrollar.

#### **8.4. Identificación de la aportación de recursos al proceso de colaboración**

Una vez definido el marco de colaboración, las organizaciones deben determinar cuáles son los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto y las aportaciones que les resultará posible realizar durante el proceso.

El análisis de los recursos que las organizaciones que desean colaborar pueden poner efectivamente a disposición del proyecto es vital para la determinación de la viabilidad de un proyecto a desarrollar en común.

Por otro lado, toda organización gestiona sus recursos de manera que se minimicen las limitaciones y se maximicen las oportunidades, procurando una gestión eficiente de los recursos.

Para ello, es conveniente que los socios orienten los recursos disponibles hacia aquellos proyectos – en caso de que pretendan llevar a cabo más de uno - y hacia aquellas actividades, dentro de cada proyecto, que puedan contribuir en mayor medida al logro de los objetivos de la colaboración que puedan encontrarse más alineados con los retos estratégicos de cada socio.

En la definición de los objetivos se habían tenido en cuenta las demandas y expectativas de los grupos de interés. De este modo, puede afirmarse que la administración de los recursos del proyecto en colaboración depende de factores tanto materiales (restricciones y necesidades físicas) como inmateriales (expectativas y demandas de los grupos de interés).

La colaboración puede convertirse en problema cuando el coste de los recursos a emplear no se plantea como una inversión y se busca rentabilidad a corto plazo. Las salidas de fondos deben ser analizadas y cuantificadas, por tanto, como si de una inversión se tratara. La colaboración debe, además, permitir que la empresa no sólo mantenga sino que incremente sus umbrales de rentabilidad económica a medio-largo plazo.

No obstante, debe plantearse el cálculo de la rentabilidad esperada en términos no sólo económicos sino sociales y medioambientales. Puede ser un cómputo difícil de realizar pero no por ello debe obviarse ya que dignifica la acción a desarrollar considerándola una inversión económica y social.

Dentro de la reflexión puede surgir la problemática relativa a la prestación de servicios entre socios al margen del mercado, pudiendo incurrir en competencia desleal. Cada caso concreto debe ser objeto de estudio, considerando, en cualquier caso, que la prestación debe tener un carácter temporal y reducirse a proporcionar únicamente los servicios recogidos en el convenio de colaboración.

Asimismo, para determinadas empresas es difícilmente justificable la entrega de ciertos recursos o la prestación de servicios a una ONL cuando ésta puede obtener financiación pública para la obtención o percepción de los mismos. Una situación similar puede plantearse también respecto a la prestación de determinados servicios o entrega de recursos por parte de las ONL a las empresas.

En general, la colaboración entre empresas y ONL debería circunscribirse a necesidades no cubiertas por el sector público. E incluso en este caso, las instituciones públicas pueden jugar un papel muy importante en la atención de estas necesidades, apoyando la puesta en marcha de proyectos de colaboración por medio de subvenciones, ayudas, infraestructuras, deducciones fiscales, formación, reconocimiento público de estas iniciativas, etcétera.

### Resumen reflexiones concretas a realizar

- Identificación de la necesidad de recursos.
- Determinación de las aportaciones que resulta posible realizar a cada socio.
- Ajuste recursos – objetivos.

### 8.5. Criterios de selección de organizaciones

Cada parte tiene que tener claros sus criterios para la selección y exclusión de organizaciones socias. La persona u organización intermediadora, en caso de existir, puede también facilitar esta reflexión.

En los pasos previos se han abordado algunos aspectos fundamentales a la hora de seleccionar el socio más adecuado. Así:

- la compatibilidad en aspectos básicos relacionados con la identidad y la orientación estratégica de las organizaciones.
- la información obtenida en el análisis de las demandas y expectativas de los grupos de interés prioritarios en la medida en que uno de los criterios principales para seleccionar un socio es la coincidencia, parcial o total, de los propios grupos de interés con los del socio o el grado en que la colaboración que resulta posible plantear responda a las expectativas de los grupos de interés tanto de la empresa como de la ONL.
- la compatibilidad de los objetivos perseguidos por ambas organizaciones.
- la disponibilidad de los recursos necesarios.

Aunque estos pasos previos se hayan realizado ya con un socio potencial es necesario comprobar que la organización socia cumple estas condiciones.

Otros criterios de selección que las ONL y empresas pueden tener en cuenta, son los siguientes:

#### Criterios de selección de empresas utilizados por las ONL:

- **El comportamiento.** ¿El comportamiento de la empresa es compatible con la causa de la entidad?, ¿tiene la empresa estrategias de RSE?, ¿respetan los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, medio ambiente y otras normas o códigos de conducta que comprometen a las empresas?.

Las ONL, en la mayoría de los casos, evitan la colaboración con empresas con prácticas contrarias a los derechos humanos, sociales y laborables, que no respetan el medioambiente, que establecen relaciones comerciales y de producción injustas con comunidades de otros países, etcétera.

- **La actividad.** Identificación con las empresas que intervienen en su esfera de actividad (proximidad geográfica, relación con sus personas usuarias, trayectoria previa de colaboración, etcétera).

- **Los grupos de interés.** Grado de implicación de los grupos de interés de la empresa y articulación de la participación de los mismos en proyectos en colaboración.
- **La transparencia.** Que las pautas de trabajo de la empresa con todos los grupos de interés sean transparentes.
- **El bien común.** Que la empresa trabaje por conseguir beneficios específicos para cada uno de los grupos de interés y con respeto a la legislación vigente.
- **El proyecto.** Relación de la empresa con el proyecto propuesto a impulsar.

#### **Criterios de selección de ONL utilizados por la empresa:**

- **El comportamiento.** Las empresas podrían evitar colaborar con ONL con alto grado de oposición a los métodos de trabajo de las empresas y/o que no se adecúan a los estándares de gestión implantados en el sector empresarial.
- **La actividad.** Identificación con las ONL que intervienen en su esfera de actividad (proximidad geográfica, relación con sus productos, interés por sus clientes, etcétera.).
- **El gobierno de la ONL.** Valoración de la composición del órgano de gobierno de la ONL (junta directiva, junta de patronato, etcétera.)
- **Las competencias y capacidades.** Valoración sobre el grado de competencias y capacidades de la ONL.
- **La representatividad.** Valoración sobre el grado de representatividad de la ONL y su participación y acceso a redes.
- **La sostenibilidad.** Valoración sobre el grado de sostenibilidad de la organización.
- **La transparencia, rendición de cuentas y reputación** de la ONL.
- **La visión global** y apertura al diálogo.
- **Los grupos de interés.** Grado de implicación de los grupos de interés de la ONL y articulación de la participación de los mismos en proyectos en colaboración.
- **El proyecto.** Relación de la ONL con el proyecto propuesto a impulsar.

### **8.6. Identificación del proyecto a realizar**

Para que el tipo de proyecto identificado tenga garantías de éxito en cuanto a la definición y viabilidad del mismo, deberán asegurarse los siguientes aspectos clave:

- Elevado conocimiento de las organizaciones.
- Alineamiento estratégico previo (transparencia y confidencialidad).
- Centralización de la idea de colaboración en una modalidad de colaboración concreta (proyecto

innovador, prestación de servicios, intercambio de recursos...).

- Clarificación de las aportaciones de cada parte y de las restricciones de partida.
- Transparencia en cuanto al uso y propiedad de los resultados a obtener a través de colaboración.

Así mismo, entre los factores que las empresas y ONL pueden considerar más relevantes para la gestión de la colaboración, se pueden encontrar los siguientes:

- Vinculación del objeto del proyecto a la actividad de cada organización.
- Vinculación del proyecto con las demandas y expectativas de los grupos de interés (clientes reales o potenciales, personas usuarias...) en lo que se refiere a su satisfacción y reconocimiento.
- Gestión eficaz que conlleve la realización de actividades adecuadas a propósitos estratégicos.
- Gestión eficiente de las acciones a desarrollar, ajustada a un tiempo estimado concreto y a un consumo de recursos programado.
- Factibilidad de las acciones a desarrollar.
- Sostenibilidad de las acciones en el tiempo y ajuste a las perspectivas de desarrollo futuro de ambos socios.

**A continuación se muestran algunos ejemplos que pueden ayudar a visualizar proyectos a desarrollar en común:**

- Desarrollo conjunto de un producto/servicio innovador para las personas usuarias de la ONL que corresponden a un colectivo específico con representatividad en la población.
- Desarrollo conjunto de un producto/servicio innovador para la propia ONL transferible a otras entidades.
- Diseño y mejora de herramientas de gestión utilizadas por empresa y ONL.
- Desarrollo de dinámicas de trabajo pro-bono dentro de un marco de colaboración abierto.
- Intercambio de recursos bi-direccional entre empresas y ONL.

El proceso de identificación de la idea de proyecto a desarrollar se encuentra condicionado tanto por aspectos formales (relacionados con el éxito conseguido en los pasos anteriores y la calidad y veracidad de la información conseguida) como informales que resultan difíciles de controlar y predecir, como por ejemplo, la indisponibilidad temporal de alguna persona interlocutora inicial.

Es conveniente centrarse en el objetivo o meta a conseguir con la colaboración más que en el tipo de proyecto a desarrollar para alcanzarla. En ocasiones, conviene generar más de una idea concreta de proyecto con objeto de realizar una primera valoración de la idea desde el punto de vista económico y social. Este estudio de pre-viabilidad es interesante que se haga de forma interna en cada organización. Criterios como el nivel de impacto y grado de dificultad de ejecución que comporta cada idea de proyecto, son útiles para una primera selección de las mismas.

## **8.7. Comunicación del proyecto a los grupos de interés**

Una vez identificada la idea de proyecto en colaboración a diseñar y ejecutar conjuntamente entre empresa y entidad, se recomienda planificar la participación de los diferentes grupos de interés en el mismo.

La planificación de su participación será fundamental para conseguir el impacto del proyecto previsto.

En la medida de lo posible se contemplará que dicha participación se desarrolle no sólo en la ejecución del proyecto sino también en las fases de diseño y evaluación.

Desde esta perspectiva, el proyecto a desarrollar puede considerarse un instrumento para la mejora del diálogo con los grupos de interés, una manera de acercamiento a los mismos y de verificación de sus demandas y expectativas. La determinación de los niveles de participación de los diferentes grupos de interés que se desean será otro punto clave a consensuar entre ambas organizaciones. La reflexión en torno a los riesgos y recompensas que la realización del proyecto supondrá a cada grupo de interés facilitará realizar una previsión del grado de respuesta de los mismos a la participación planificada.

Las empresas necesitarán contrastar las propuestas de colaboración y las ideas de proyecto con las personas responsables de la toma de decisiones estratégicas. Las ONL necesitarán confrontarlas con su base social y con los miembros de su directiva. Además, habrá que tener en cuenta la valoración que realicen de las propuestas otros grupos de interés.

Por otro lado, la comunicación interna y externa de la colaboración entre la empresa y la ONL requiere un tratamiento diferenciado dado el habitual carácter innovador de los proyectos, la falta de experiencia de colaboración y la importancia de visibilizarla. Ambas partes deberán comunicar el modo en que dicha colaboración se integra en la estrategia de la organización, aclarando los principales objetivos de la acción, cuidando los mensajes a trasladar y definiendo claramente los canales a utilizar.

## 8.8. Diseño del proyecto de colaboración

En la fase inicial del proceso de diseño del proyecto de colaboración será habitual constatar tanto la existencia de intereses y perspectivas compartidas entre las partes como las diferencias que pueden plantearse en relación a la naturaleza y las características del proyecto a desarrollar (qué hacer), las necesidades y objetivos a los que responde (porqué y para qué hacer), los aportes a realizar por cada parte (con qué), el modo de ejecutar los proyectos y las acciones o actividades concretas a realizar (cómo, cuándo), etcétera.

Las primeras cuestiones que es preciso plantearse son:

- ¿Qué vamos a hacer?.	- Encuadre de la colaboración.
- ¿Por qué?.	- Demandas y expectativas de los grupos de interés – problemas a resolver.
- ¿Para qué?.	- Objetivos.
- ¿Con qué?.	- Aportaciones de recursos.
- ¿Cómo?. ¿Cuándo?.	- Definición del proyecto.

A partir de las respuestas, se concluye si es claro el propósito común de las partes y si son precisas las estrategias mediante las cuales esperan lograr este propósito. El propósito común se acuerda de la siguiente manera:

- Se analiza de forma participativa la situación inicial que se busca transformar mediante el trabajo en común.
- Se acuerda la misión de la colaboración.
- Se formula de manera sencilla, clara y participativa el proyecto en sus diversos componentes: objetivos, estrategias, acciones y recursos.

### **8.9. Firma del convenio de colaboración**

Una vez definido el proyecto de colaboración es preciso elaborar un convenio de colaboración que recoja todos los aspectos relativos al proyecto y sea firmado por las partes interesadas. Es importante que participen en su confección ambas partes siguiendo una serie de pautas básicas.

En primer lugar, de manera independiente, la empresa y la ONL aportan sus propias ideas sobre todos los aspectos relevantes que debe contemplar el convenio de colaboración. Se establece un borrador para el consenso, en el cual se incluyen todas las cuestiones planteadas por ambas organizaciones.

Si se llega a un acuerdo o únicamente se incluyen pequeñas modificaciones, se realiza entonces la redacción definitiva. En caso de existir discrepancias, se discute y se redacta un nuevo borrador para su aprobación.

Para contrastar su idoneidad se somete a un pequeño chequeo y se comprueba si cumple las siguientes características:

- El contenido es claro y conciso.
- Constituye una buena guía para la acción.
- Define a quién sirve el marco de la colaboración (ONL, empresa y comunidad).
- Está expresado en términos amplios.
- Es inspirador.
- Refleja un amplio consenso entre las entidades colaboradoras.
- Es fácilmente comprendido por otros agentes.

### **8.10. Puesta en marcha y seguimiento del proyecto**

En la firma del convenio se establece una fecha de inicio del proyecto. En estos momentos se acuerda el tipo de seguimiento a realizar, consensuado entre ambas partes y atendiendo a los intereses y medios disponibles. Se definen los indicadores, los instrumentos de recogida de la información y las personas responsables de realizar el seguimiento.

El seguimiento debería contemplar aspectos relacionados con:

- La actividad: actividades realizadas, recursos efectivamente asignados, desempeño de las personas responsables y de las restantes personas que participan en el proyecto, participación de los grupos de interés, etcétera.
- La ejecución de procedimientos clave relacionados con la gestión: encuentros entre las partes, comunicación con los grupos de interés, seguimiento económico-financiero (desviaciones entre lo realizado y presupuestado, análisis de gastos e ingresos realizados), etcétera.
- Los resultados: el logro de los objetivos, la satisfacción de los diferentes grupos de interés, etcétera.

## 9. Retos para el futuro

El propio proceso de colaboración entre empresas y ONL no está libre del proceso de construcción al que están sujetos en la actualidad conceptos como los de responsabilidad social, sostenibilidad, etcétera. Es preciso, por tanto, que sobre estas materias se siga trabajando y se vayan afrontando algunos de los retos que se nos plantean:

- A. Lograr un mayor conocimiento del tejido empresarial por parte de las ONL y viceversa.
- B. Establecer espacios comunes de reflexión sobre las posibilidades que ofrece la colaboración a unos y otros agentes con objeto de facilitar la identificación de proyectos concretos a desarrollar y elaborar criterios consensuados para desarrollar proyectos de colaboración.
- C. Realizar acciones de divulgación y sensibilizar a las empresas y las ONL, desde las administraciones públicas y otros agentes, sobre la necesidad de impulsar la colaboración entre empresas y ONL en el marco del impulso de la responsabilidad social de las empresas. En este sentido, cabe destacar la recomendación nº 15 del Informe de la subcomisión parlamentaria para la promoción de la responsabilidad social de las empresas en España en el que se promueve la realización de actividades de acción social por parte de la empresa.
- D. Apoyar desde las diferentes instituciones la puesta en marcha de proyectos de colaboración por medio de subvenciones, encuentros, infraestructuras, deducciones fiscales, reconocimiento público de estas iniciativas, etcétera.
- E. Generar un marco normativo favorable para el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas y de las ONL así como, específicamente, para el desarrollo de la colaboración entre ambas.
- F. Poner a disposición de las empresas y organizaciones herramientas y apoyos que faciliten el acercamiento entre las partes y el diseño y la puesta en marcha de proyectos en colaboración.

## 10. Glosario

**Acción social de la empresa:** conjunto de actuaciones realizadas por la empresa para la promoción de aquellos colectivos o áreas geográficas que se encuentran en mayor desventaja.

**Activos intangibles:** los sistemas contables sólo miden los activos físicos pero en una organización hay otros activos que determinan también el valor de la organización, a saber, las competencias del personal, el saber hacer de la organización, las relaciones con clientes, las relaciones con la sociedad, la reputación, la creatividad, etcétera.

**Activos tangibles:** activos físicos de una organización( infraestructuras, mobiliario, materias primas y stock, terrenos, capital, etcétera).

**Auditoría social:** estrategia que permite a las organizaciones controlar y evaluar su gestión social. Según New Economics Foundation, es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera que pueda mejorar sus resultados sociales y solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad.

**Buen gobierno:** la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, en su resolución 2000/64, reconoce que hablar de buen gobierno es hablar de una gestión transparente, responsable, consecuente y participativa, sensible a las necesidades y aspiraciones de la población, y que es una condición indispensable para la promoción de los derechos humanos, incluido el derecho al desarrollo.

**Calidad:** obtener los resultados deseados habiendo identificado previamente las necesidades de las personas destinatarias y del resto de clientes.

**Capital intelectual:** vinculado muchas veces al propio concepto de activo intangible, contribuye a los procesos de generación de valor de la organización.

**Ciudadanía corporativa:** según el Foro Económico Mundial, es la contribución que hace una compañía a la sociedad a través de sus principales actividades, inversiones sociales, programas benéficos y su compromiso con la política pública.

**Corresponsabilidad:** asunción de la responsabilidad por parte de todos los actores sociales (administraciones públicas, empresas, tercer sector, ciudadanía, etcétera.), comprometiéndose no sólo con lo que les afecta directamente sino con aquello que beneficia a otros agentes.

**Cuadro de mando integral:** herramienta de gestión de una organización que combina indicadores financieros y no financieros (procesos internos, conocimiento del cliente y aprendizaje y crecimiento) y que permite desarrollar la estrategia de la organización y alinear y enfocar a la misma en la consecución de sus objetivos.

**Dimensión externa de la empresa:** comunidades locales; socios comerciales, proveedores y consumidores; derechos humanos; problemas ecológicos, etcétera.

**Dimensión interna de la empresa:** gestión de los recursos humanos; salud y seguridad; adaptación al cambio; gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, etcétera.

**Diversidad:** según el Departamento de Empleo de la Dirección Regional de Montreal, la gestión de la diversidad implica una combinación de actividades que promuevan prácticas no discriminatorias y acciones positivas y que capitalicen las diferencias de origen, conocimientos y competencias, entre otras, lingüísticas de las personas y los grupos, como una herramienta útil de desarrollo.

Reconocer y valorar la diversidad implica desarrollar actitudes positivas hacia el reconocimiento del otro en su diferencia. En este marco, es importante distinguir entre las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad:

- las dimensiones primarias incluyen las características que deberían ser apreciadas como valores esenciales de una persona. Así nos encontramos con la edad, el sexo, las aptitudes físicas, las creencias religiosas y la orientación sexual.
- las dimensiones secundarias incluyen, entre otros aspectos, el nivel de estudios, las competen-

cias y la experiencia profesional, la capacidad para comunicarse, el sentido de la iniciativa y la capacidad para hacer frente a los conflictos.

Las acciones sobre la dimensión primaria se orientan sobre todo a la sensibilización y procuran promover los cambios de actitud y de comportamiento. Movilizar el potencial de la dimensión secundaria de la diversidad requiere acciones positivas para crear oportunidades así como medidas que inciten y apoyen a estas personas y grupos para apropiarse de dichas oportunidades. Para explotar plenamente las ventajas de la diversidad en una empresa, en una organización, en la colaboración entre ambas, las dos dimensiones deben estar integradas en todo proceso de gestión de la diversidad.

**Excelencia:** forma de gestión de una organización que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción de todos sus grupos de interés.

**Grupos de interés:** las organizaciones deberían tener en cuenta en su estrategia las expectativas que sobre su funcionamiento tienen todas aquellas y aquellos que pueden ser afectados por sus acciones, y tratar de responder satisfactoriamente a las mismas.

**Grupos de interés de la empresa:** accionistas e inversores, personal empleado, empresas colaboradoras y socios estratégicos, proveedores y subcontratistas, acreedores, competidores, clientes y consumidores, instituciones financieras, comunidades locales, países y sociedades, administración pública...

**Grupos de interés de la ONL:** órgano de gobierno de la ONL, personal empleado, voluntariado, personas usuarias, beneficiarias, proveedores, empresas, otras ONL y redes, administración pública, países y sociedades, instituciones financieras, creadores de opinión y conocimiento...

**Innovación:** es la capacidad de volver a concebir un modelo de intervención y gestión de manera que se cree nuevo valor para todos los grupos de interés. Por ello, está vinculada a la generación de nuevas ideas (creatividad), a la propia estrategia de la organización, al propio desarrollo de dichas ideas y a la obtención de resultados por parte de la organización.

**Inversión socialmente responsable:** es una filosofía de inversión orientada a obtener objetivos financieros, medioambientales, éticos y sociales.

**Libro Verde:** documento de la Comisión Europea del 18 de Julio de 2001 que pone de manifiesto el interés de la Unión Europea por la Responsabilidad Social Empresarial.

**Marketing con causa:** es el diseño y desarrollo de acciones de marketing encaminadas a la promoción de causas sociales y medioambientales.

**Materialidad:** relevancia de la información proporcionada por la organización con inclusión de información significativa para los grupos de interés.

**Mecenazgo:** acción altruista de la empresa o personas particulares a favor de la investigación, cultura, arte, deporte, etcétera.

**Mejora continua:** es un proceso estructurado que persigue aumentar los resultados de un proceso, un área o de la organización en su conjunto, a partir de los problemas detectados y mediante la realización de cambios graduales para su resolución.

**Memoria de sostenibilidad:** informe de carácter voluntario que realizan las empresas comprometidas con la responsabilidad social empresarial y en el que se integra la triple cuenta de resultados: económica, ambiental y social. La Guía Global Reporting Initiative (GRI) es uno de los marcos generalmente aceptados para informar acerca del desempeño social, económico y medioambiental de las organizaciones.

**Misión:** propósito o razón de ser de una organización.

**Modelo europeo de excelencia empresarial de la EFQM (European Foundation for Quality Management- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad):** modelo de referencia que aborda la gestión global de la organización desde una perspectiva de mejora continua como camino hacia la excelencia.

**Organización No Lucrativa (ONL):** entidades orientadas al bien común y que adoptan el compromiso de asignar sus posibles beneficios al cumplimiento de su finalidad social.

**Patrocinio:** acciones de las empresas o particulares, con una finalidad publicitaria, consistentes en sufragar los costes de determinados proyectos o actividades de interés general.

**Partenariado:** alianzas basadas en la transparencia, la confianza y una intención de colaboración por el bien común, en las que se reflexiona y colabora conjuntamente sobre la base de compromisos adquiridos y objetivos comunes produciéndose un aprendizaje compartido.

**Pro-bono:** termino latino proveniente de “pro bono público” que significa “para el bien público”, mas utilizado en trabajos jurídicos. Se utiliza para designar el trabajo voluntario del personal de una empresa para una ONL.

**Rendición de cuentas:** según Kearns “significa conservar la confianza del público al mismo tiempo que se es capaz de explicar las promesas hechas por la organización a las personas que la apoyan, todo ello sin alejarse de la misión y con prácticas correctas”.

**Reputación:** es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los diversos grupos de interés con los que se relaciona.

**Responsabilidad Social Empresarial (RSE):** integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores.

**Sostenibilidad:** desarrollo equilibrado de las dimensiones social, económica y medioambiental de una organización que tiene en cuenta las expectativas de todos sus grupos de interés y satisface las necesidades presentes sin comprometer las necesidades futuras.

**Tercer sector:** conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados.

**Triple cuenta de resultados:** se incluyen a la vez que las magnitudes económicas las medioambientales y sociales.

**Visión:** idea de organización a la que se quiere llegar. Parte de la realidad en la que la organización se ha configurado y es compartida por todos los miembros de la organización, orienta la asignación de recursos, ayuda a la priorización de acciones y proyectos a realizar y es coherente con la misión de la organización.

## Referencias bibliográficas

ACÍN AGUADO, E. Hacia un nuevo espacio de colaboración entre las empresas, la administración y las entidades sociales [en línea]. En VV.AA. *Sociedad de la información en el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2003, p.76-81. Formato PDF. Disponible en [<http://www.desarrollosi.org>]. [consulta 14 de junio de 2007].

ALEGRÍA, H. Esponsorización o mecenazgo. *Cuadernos de Derecho Comercial y de las Obligaciones*, nº 140-146. Separata. Buenos Aires: Depalma, 1992.

AMNISTÍA INTERNACIONAL. *Las normas de derechos humanos de la ONU para empresas. Hacia la responsabilidad legal* [en línea]. Madrid: Editorial Amnistía Internacional, 2004. Formato HTML. Disponible en <http://www.amnistiainternacional.org>. [consulta 14 de junio de 2007]

ARTARAZ, M. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas: revista científica y técnica de ecología y medio ambiente*, nº 2, 2002, p. 1-6.

BANCO MUNDIAL. *Cuestionario integrado para la medición del capital social* [en línea]. Washington: Banco Mundial 2001], 44 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.preval.org/documentos/00420.pdf>. [consulta 14 de junio de 2007].

BENBENISTE, S. *Sistema de la gestión ética y socialmente responsable. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*. Trabajo de fin de curso inédito, Madrid, ESADE, 2002.

BIGUES, J. Códigos de conducta empresariales [en línea]. En *Jornadas Economía Solidaria*, Pamplona, 23-25 de Noviembre de 1999. Formato Word. Disponible en: <http://www.reasnet.com/cgi/documentos/DOCS/Po-JordiBigues.doc>. [consulta 14 de junio de 2007].

BROWN, M. *Gestión de proyectos en una semana*. Barcelona: Gestión 2000, 2005, 118 p.

CENTRO EMPRESARIAL DE INVERSIÓN SOCIAL. CEDIS. *La Responsabilidad Social Empresarial. Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno* [en línea]. Panamá: CEDIS, 2002, 16 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.comfama.com.co>. [consulta 14 de junio de 2007].

CIES. *XI Jornadas: Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la empresa social celebradas en Madrid en junio de 2002*.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD. *Manual de empresa responsable* [en línea]. Madrid: Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2005 337 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.club-sostenibilidad.org>. [consulta 14 de junio de 2007].

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. *COM (2001) 366 final*, 18 de julio de 2001, 35 p.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Documento de reflexión. La Comisión y las Organizaciones No Gubernamentales: el refuerzo de la colaboración. *COM (2000) 11 final*, 18 de enero de 2000, 27 p.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las empresas. *COM(2006) 126 final*, 22 de marzo de 2006, 13 p.

COORDINADORA DE ONGD—EUSKADI. *Código de conducta de las ONG de Desarrollo de la Coordinadora de ONGD—EUSKADI* [en línea]. Bilbao: Coordinadora de ONGD de Euskadi, 1998, 17 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.ongdeuskadi.org>. [consulta 14 de junio de 2007].

CONFEDERACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS. *La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España*. [en línea]. Madrid: CECU, 2006 Formato PDF. Disponible <http://www.cecuc.es>. [consulta 14 de junio de 2007].

CORTINA, A. Enron, un caso de libro. *El País*, 12 de febrero de 2002.

CRUZ AMORÓS, M. Y LÓPEZ RIBAS, S. *La fiscalidad en las entidades sin ánimo de lucro: estímulo público y acción privada*. Madrid: CIDEAL, 2004, 256 p.

CRUZ ROJA DE ESPAÑA. *Guía de Buenas Prácticas por el empleo de colectivos vulnerables* [en línea] Madrid: Cruz Roja, 2002, 108 p. Formato PDF. Disponible <http://www.cruzroja.es>. [consulta 14 de junio de 2007].

DESARROLLO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. DERES. *Manual de primeros pasos. Responsabilidad Social Empresarial* [en línea] Montevideo: DERES, 2003, 47 p. Formato PDF. Disponible <http://www.deres.org.uy>. [consulta 14 de junio de 2007].

DIPUTACION FORAL DE BIZKAIA. DEPARTAMENTO DE INNOVACION Y PROMOCION ECONOMICA. *Xertatu. Metodología de Mejora Continua en Responsabilidad Social Empresarial*. Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia, 2006, 32 p. Disponible <http://www.xertatu.net>. [consulta 14 de junio de 2007].

ECONOMISTAS SIN FRONTERAS Adelanto del informe sobre la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la empresa española. En ECONOMISTAS SIN FRONTERAS *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: Economistas sin Fronteras, 2002, 176 p.

DE ANCA, C. *Género y diversidad en la Responsabilidad Social*. Nueva York: Instituto de Empresa Fund.

DE LA CRUZ, C. Ponencia Bilbao Diciembre 2006 en el Consejo Económico y Social Vasco. ¿Qué significa, desde un punto de vista práctico, ser responsable? Disponible <http://www.egiera.org>. [consulta 14 de junio de 2007].

ENCISO SANTOCILDES, M. *El voluntariado dentro de la empresa. El caso de Servicios sociales Integrados S. Coop.* [en línea] Bilbao: Universidad de Deusto, 2002, 14 p. Formato PDF. Disponible <http://>

[www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/documentos/doc1.html](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/documentos/doc1.html) . [consulta 14 de junio de 2007].

IPES. *Observatorio de los fondos de inversión éticos, ecológicos y solidarios en España, 2001*. [en línea ]Madrid: ESADE, 2002, 72 p. Formato PDF. Disponible <http://www.esade.es>. [consulta 1 de junio de 2007].

FANTOVA, F. *Manual de gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: CCS, 2001, 312 p.

FEPAC. *Alianzas estratégicas en la consultoría*. [en línea ] Brasil: FEPAC, 2004 [consulta 1 de febrero de 2007], 63 p. Formato PDF. Disponible <http://www.fepac.org.br/Alliances.pdf> .

FIDA. *Directrices básicas para la evaluación de las cuestiones de genero* [en línea ] Roma: FIDA, 2005, 10 p. Formato PDF <http://www.preval.org> . [consulta 14 de junio de 2007].

FORÉTICA. *Informe Foretica 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España* [en línea] Madrid: Foretica, 2004. Formato PDF. Disponible en <http://www.preval.org>. [consulta 14 de junio de 2007].

FUNDACIÓN CORONA Y BANCO MUNDIAL. *Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos*. Bogotá: Fundación Corona, 2002.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO. *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*. Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2003, 80 p.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO. *Las organizaciones de la sociedad civil y la Responsabilidad Social Corporativa algunos casos destacables* [en línea] Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2003], 180 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.centrorse-cesa.com> . [consulta 14 de junio de 2007 ] .

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO. *Responsabilidad Social Corporativa. Recopilación de artículos 2001-2004*. Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2005.

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO *Responsabilidad Social Corporativa y Administraciones Públicas. Iniciativas en España* [en línea] Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2003, 36 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.ecodes.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO. *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas* [en línea] Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2004, 120 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.ecodes.org/> . [Consulta 14 de junio de 2007].

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 1998, 100 p.

FUNDACIÓN EL OTRO. *Responsabilidad social empresaria: definiciones conceptuales*. [en línea] Argentina: Fundación El Otro, 2003, 16 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.fundlotro.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

FUNDACIÓN LEALTAD. *Guía de la transparencia y buenas prácticas*. Madrid: Fundación Lealtad, 2003, 97 p.

FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO. *Informe de Responsabilidad Social de las PYME de Bizkaia*". Bilbao: Fundación Novia Salcedo, 2003.

FUNDACIÓN PROHUMANA. *Responsabilidad Social Empresarial en Chile: perspectivas para una matriz de análisis*. [en línea] Santiago de Chile: Fundación ProHumana, 2002, 29 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.istr.org> . [consulta 14 de junio de 2007].

FUNDACIÓN PROHUMANA. Sociedad Civil y Superación de la Pobreza. Conferencia Internacional sobre Sociedad Civil Cooperación entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil en las Políticas Públicas Experiencias en la Superación de la Pobreza. 2002. *Seminario Internacional de Responsabilidad Social Empresarial celebrado en Santiago de Chile el miércoles 9 de abril de 2003*.

GABINET D'ESTUDIS SOCIALS. *Proyecto Conscise. Auditoria social de la cooperativa de la Vall d'en Bas*. [en línea] Barcelona: Gabinet d'Estudis Socials, 2002, 186 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.gabinet.com/> . [consulta 14 de junio de 2007].

GALLEGO, M. El balance social como herramienta de auditoria organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, julio-septiembre 1999, p.27-40.

GARRALDA, J. *El cuadro de mando de sostenibilidad* [en línea] Madrid: ACHIET, 2003, 10 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.ahciet.net/> . [consulta 14 de junio de 2007].

GERBER, G. Y ROITTER M. *El rol de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas*. [en línea] Argentina: Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales, 2003, 15 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.udesa.edu.ar/> . [consulta 14 de junio de 2007].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* [en línea] Ámsterdam: Global Reporting Initiative, 2002, 57 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.grig3.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad versión G3*. [en línea] Ámsterdam: Global Reporting Initiative, 2006, 49 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.grig3.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

GONZÁLEZ, M.. *Hacia una empresa más ¿humana? ¿ciudadana?* *Dyna*, 2004, vol. 79, nº8, p.57-64.

GUARDIA MASSÓ, R. *El beneficio de compartir valores*. Barcelona: Gestión 2000, 1998, 210 p.

HOLLENHORST, T. y JOHNSON, C. *Relevamiento de herramientas sobre Responsabilidad Social Empresarial* [en línea] Marietta: IfPeople, 2004, 9 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.empresasus-tentable.com/> . [consulta 14 de junio de 2007].

IESE, FUNDACIÓN ENTORNO Y PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Código de gobierno de la empresa sostenible* [en línea] Barcelona: IESE, 2004 [consulta 20 de marzo de 2004].

INNOVARED. *Manual básico de innovación para PYMES* [en línea] Castilla-La Mancha: Innovared, 2005, 33 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.innovared.net> . [consulta 10 de enero de 2005].

INSTITUTO ETHOS. *Guía de elaboración del informe y balance anual de responsabilidad social empresarial* [en línea] Sao Paulo: Instituto Ethos, 2003, 45 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.uniethos.org.br/> . [consulta 10 de enero de 2005].

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. [en línea] Sao Paulo: Instituto Ethos, 2004, 71 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.uniethos.org.br/> . [consulta 10 de enero de 2005].

KJAER, L., ABRAHAMSON, P. Y RAYNARD, P. (ed.). *Local partnerships in Europe*. [en línea] Copenhague: The Copenhagen Centre, 1998, 144 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.copenhagen-centre.org/graphics/> . [consulta 14 de junio de 2007].

LETTIS, C. W. *Capacidad de las organizaciones sin fines de lucro y prácticas de las fundaciones donantes. ¿Cómo se relacionan?* [en línea] Harvard: Kennedy School of Government, 2002, 12 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.civico.org> . [consulta 14 de junio de 2007].

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. *BOE*, 14 de diciembre de 1999, nº 298, p. 43088.

LIPOVETSKY, P. *El crepúsculo del deber: la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama, 2002, 288 p.

LIZCANO ALVAREZ, J. L. Gobierno de las sociedades. Un enfoque desde la responsabilidad social. De la creación de valor para el accionista (stockholder) a la creación de valor para todos los grupos de interés (stakeholders). *X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección (EBEN-España). Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Madrid, 13 y 14 de junio de 2002. [en línea] Madrid: EBEN, 2002, 23 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.eticaed.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

LOZANO, J. M. Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 2005, vol. 5, nº 2, p. 60-77.

LOZANO, J. M. *“La empresa ciudadana un reto de innovación”*. [en línea] Madrid: ESADE, 2002, 48 p. Formato HTML. Disponible en [prensa.esade.es/esade/documentos/estudios/La%20Empresa%20Ciudadana.pdf](http://prensa.esade.es/esade/documentos/estudios/La%20Empresa%20Ciudadana.pdf) - . [consulta 14 de junio de 2007].

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. *Libro Blanco de la educación ambiental en España*. Madrid: Ministerio de Medio Ambiente, 2000.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. IMSERSO. *Atención a las personas en situación de dependencia. Libro Blanco*. Madrid: IMSERSO, 2005, 820 p.

- *Libro Blanco. Por un nuevo paradigma, el Diseño para Todos, hacia la plena igualdad de oportunidades* [en línea] Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003, 16 p. Formato PDF. Disponible en <http://accesibilidad.artmedialabs.com/> . [consulta 14 de junio de 2007].

- *Libro Verde de la accesibilidad en España* [en línea] Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003. Formato PDF. Disponible en <http://accesibilidad.artmedialabs.com/> . [consulta 14 de junio de 2007].

- *Informe de la Subcomisión Parlamentaria para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas en España* [en línea] Madrid: MTAS, 2006, 118 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/> . [consulta 14 de junio de 2007].

- *Conclusiones de las I, II, III sesiones de trabajo del Foro de Expertos en RSE* [en línea] Madrid: MTAS, 2006, 8 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/> . [consulta 14 de junio de 2007].

MONEVA, J. M<sup>a</sup>. Y LAMEDA, I. *Análisis de la utilización de los criterios contenidos en la guía GRI grandes empresas españolas*. [en línea] Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2004, 7 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.ecodes.org/> . [consulta 14 de junio de 2007]

MORENO IZQUIERDO, J.A. *Responsabilidad Social Corporativa y competitividad: una visión desde la empresa* [en línea] Madrid: BBVA, 2004, 41 p. Formato PDF. Disponible en [http://www.gva.es/c\\_economia/web/rveh/pdfs/n12/debate1\\_12.pdf](http://www.gva.es/c_economia/web/rveh/pdfs/n12/debate1_12.pdf) . [consulta 14 de junio de 2007].

MUGARRA ELORRIAGA, A. *Modelos de Balance Social: Criterios clasificatorios* [en línea] Bilbao: Universidad de Deusto, 1995, 41 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/BalanceSocialModelos.pdf> . [consulta 14 de junio de 2007].

NÚÑEZ G. *La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de desarrollo sostenible* [en línea] Chile: CEPAL, 2003, 70 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.cedal.org.pe/rse/documentos/documentocepal.pdf> . [consulta 14 de junio de 2007].

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del Ejercicio 2003* [en línea] Madrid: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2005, 21 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.observatoriorsc.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR | *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO* [en línea] Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2005, 8 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.tercer-sector.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

OIKOS. GRUPO DE ECONOMÍA SOLIDARIA. *Responsabilidad social de las empresas: empresas solidarias* [en línea] Bilbao: FIARE, 2004, 57 p. Formato WORD. Disponible en <http://www.fiare.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

OCDE. *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales* [en línea] París: OCDE, 2004. Formato HTML. Disponible en <http://www.oecdwatch.org> . [consulta 14 de junio de 2007].

OLABE, A. *Indicadores de Sostenibilidad en el Ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la empresa social celebradas en Madrid en junio de 2002*.

OIT. *Manual de Balance Social* [en línea] Suiza: OIT, 2001, 100 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.oitandina.org.pe> . [consulta 14 de junio de 2007].

- *El partenariado como principio estratégico* [en línea] Suiza: OIT, 2001.

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTERPRISES. ORSE *Strategic partnership NGO/Enterprises*. Paris: ORSE, 2005.

PAGANI-TOUSIGNANT, C. Plan de desarrollo programa de voluntariado corporativo. *Planificación, Gestión y Evaluación de Programas de Voluntariado Corporativo. Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro*. [en línea]. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2002. Formato PDF. Disponible en <http://www.alianzas.org/> . [consulta 14 de junio de 2007].

PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓN SOCIAL. *Cómo trabajar mejor juntos. Working better together. Cómo el gobierno, la empresa y el voluntariado pueden lograr los objetivos públicos mediante la colaboración intersectorial, las alianzas y las asociaciones*. [en línea] Madrid: Plataforma de ONGs, 2002, 202 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.plataformaongs.org> . [consulta 14 de junio de 2007].

PRICEWATERHOUSECOOPERS *Reportes Sociales: ¿moda o tendencia?* [en línea] Madrid: PriceWaterhouseCoopers, 2002, 31 p. Formato PPT. Disponible en <http://www.comunicarseweb.com.ar/> . [consulta 14 de junio de 2007].

PRICEWATERHOUSECOOPERS. “*La fiscalidad en las entidades sin ánimo de lucro: estímulo público y acción privada*”. [en línea] Madrid: PriceWaterhouseCoopers, 2002, 31 p. Formato PPT. Disponible en <http://www.comunicarseweb.com.ar/> . [consulta 1 de junio de 2007].

PUTNAM, R. *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, The American Prospect, nº 13. 1993.

RED DE ECONOMIA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA DE EUSKADI (REAS EUSKADI) “*Metodología de Auditoría Social de la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi* [en línea] Bilbao: Reas Euskadi, 2006, 18 p. Formato PDF. Disponible en <https://seguridad.auditoriasocial.net/archivos/reaseuskadi.pdf> . [consulta 14 de junio de 2007].

– *La Auditoría Social como herramienta caracterizada de las organizaciones de Economía Social y Solidaria*. [en línea] Bilbao: Reas Euskadi, 2006, 18 p. Formato PDF. Disponible en <https://seguridad.auditoriasocial.net/archivos/reaseuskadi.pdf> . [consulta 14 de junio de 2007].

RIBAS BONET, M<sup>a</sup>. A. Retos actuales de la evaluación social en las empresas privadas de carácter capitalista, las cooperativas y las entidades no lucrativas. *Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas*. Tenerife: CIRIEC, 2002.

RIGHTS AND ACCOUNTABILITY IN DEVELOPMENT. RAID. *Marco de base de los aportes al informe para la OACDH sobre las responsabilidades de las empresas referidas a los derechos humanos*. [en línea] Oxford: RIAD, 2004, 7 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.choike.org/documentos/Overview-Spanish.pdf> . [consulta 14 de junio de 2007].

ROCHLIN, S.A. *Cómo medir la Responsabilidad Social Empresaria* [en línea] Boston: The Center for Corporate Citizenship, 2004, 84 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.alianzas.org/archivos/documentos/ROCHLIN.pdf> . [consulta 14 de junio de 2007].

ROITTER, M. (1996). La razón social de las empresas. Documentos CEDES, 1996, nº 115.

SACERDOTE, M. Nuestra Responsabilidad Empresarial. *Diario La Nación*, 5 de noviembre de 1999.

SCHVARSTEIN, L. *La inteligencia social de las organizaciones*. Barcelona: Paidós, 2002, 274 p.

SENDAGORTA, E. *La responsabilidad social del empresario* [en línea] Pamplona: Cuadernos Empresa y Humanismo, 2004 [consulta 1 de febrero de 2007], 17 p. Formato PDF. Disponible en [www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuadernoooo3.pdf](http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuadernoooo3.pdf)

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. *Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*. Nueva York: SAI, 9 p.

“*La responsabilidad social de la empresa y los códigos de conducta. ¿Iniciativas empresariales voluntarias o instrumentos para la defensa de los derechos humanos laborales? Una visión desde el Sur y desde el Norte*”. JORNADAS ORGANIZADAS POR LA FUNDACIÓ PAU I SOLIDARITAT CCOO. Barcelona, 22, 23, 25 de octubre de 2003 Cornellà, Granollers, Sabadell, Tarragona, 24 de octubre de 2003

VV.AA. La responsabilidad social corporativa y los códigos de conducta: ¿beneficios para todo el mundo. *Encuentro de Debate y Reflexión de Debate y Reflexión organizada por la Fundació Pau i Solidaritat* –Barcelona, 11 de julio de 2002.

SUSTAINABILITY. *La ONG del Siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. [en línea] London: Sustainability, 2003, 60 p. Formato PDF. Disponible en [http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol\\_ONG.pdf](http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf). [consulta 14 de junio de 2007].

RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.I.. *El sector no lucrativo de acción social: datos generales y situación en la CAV*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de publicaciones del Gobierno Vasco, 2004.

THE NATURE CONSERVANCY. *Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs* [en línea] Arlington, Virginia: The Nature Conservancy, 2003, 56 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.summitfdn.org/>. [consulta 14 de junio de 2007].

TRIGO PORTELA, J. Responsabilidad social de la empresa: contenidos y excesos. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 2004, nº 4, p.217-228.

VALLS, R.. La responsabilidad social corporativa en España: el estado de la cuestión y en su incidencia en el mundo fundacional. *Ponencia presentada en la Fundación Pedro Barrie de la Maza*. A Coruña: Fundación Pedro Barrie de la Maza, 2004.

VERNIS, A. et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica, 2004, 285 p.

VERNIS, A. Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. En VV.AA. *La transparencia de la solidaridad*. Madrid: Fundación Lealtad y Servicio de Publicaciones de la Comunidad de Madrid, 2001, 73 p.

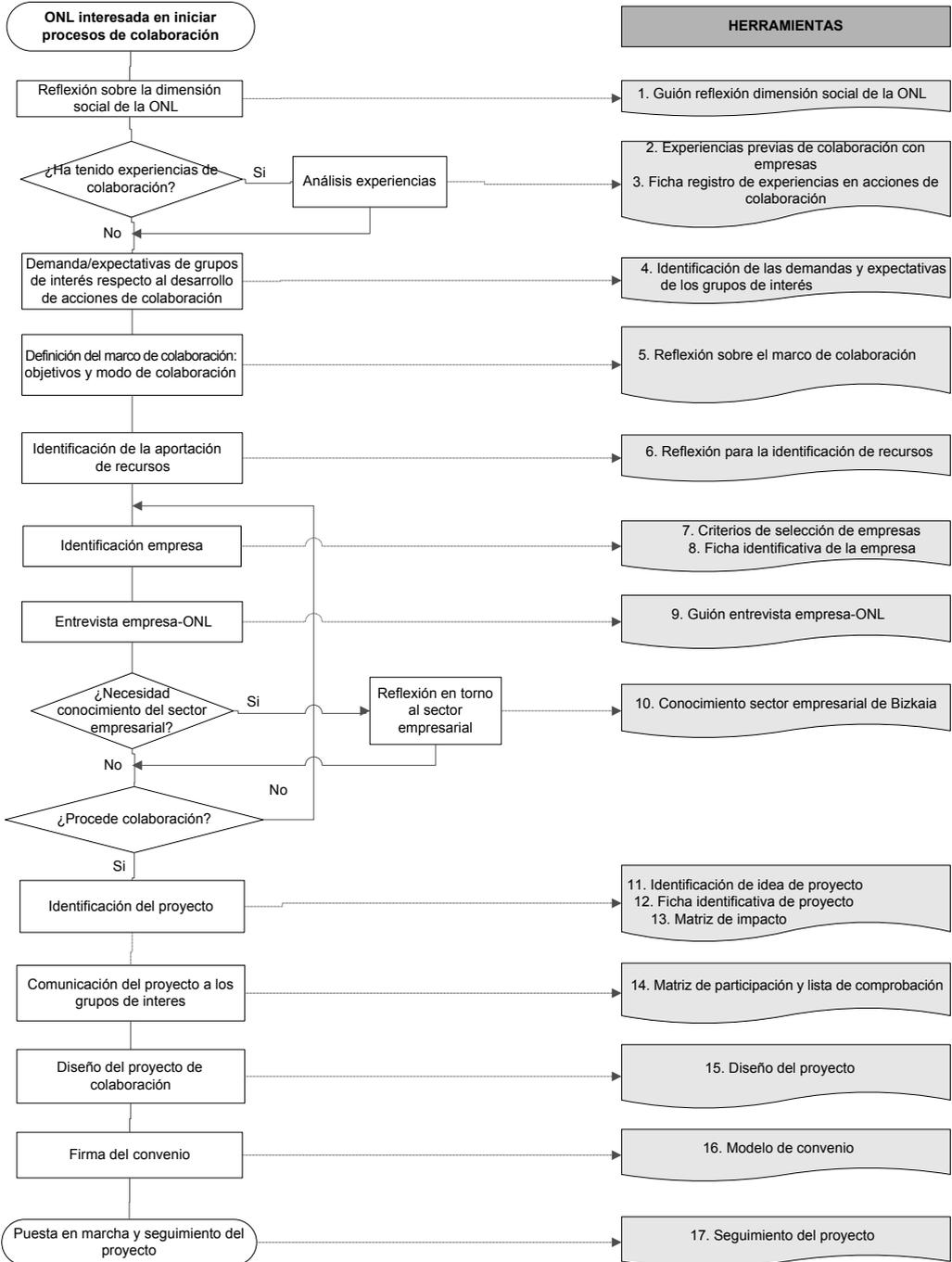
VERNIS, A. *La transparencia y la rendición de cuentas en las Organizaciones No Lucrativas* [en línea] Buenos Aires: Universidad Torcuato di Tella, Universidad de San Andrés, CEDES, 2003, 16 p. Formato PDF. Disponible en <http://www.alanzas.org>. [consulta 14 de junio de 2007].

VIÑUALES, V. *Decálogo, sesgado, para las relaciones de las ONG con las empresas* [en línea] Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2005. Formato HTML. Disponible en <http://www.ecodes.org>. [consulta 14 de junio de 2007].

# ANEXO

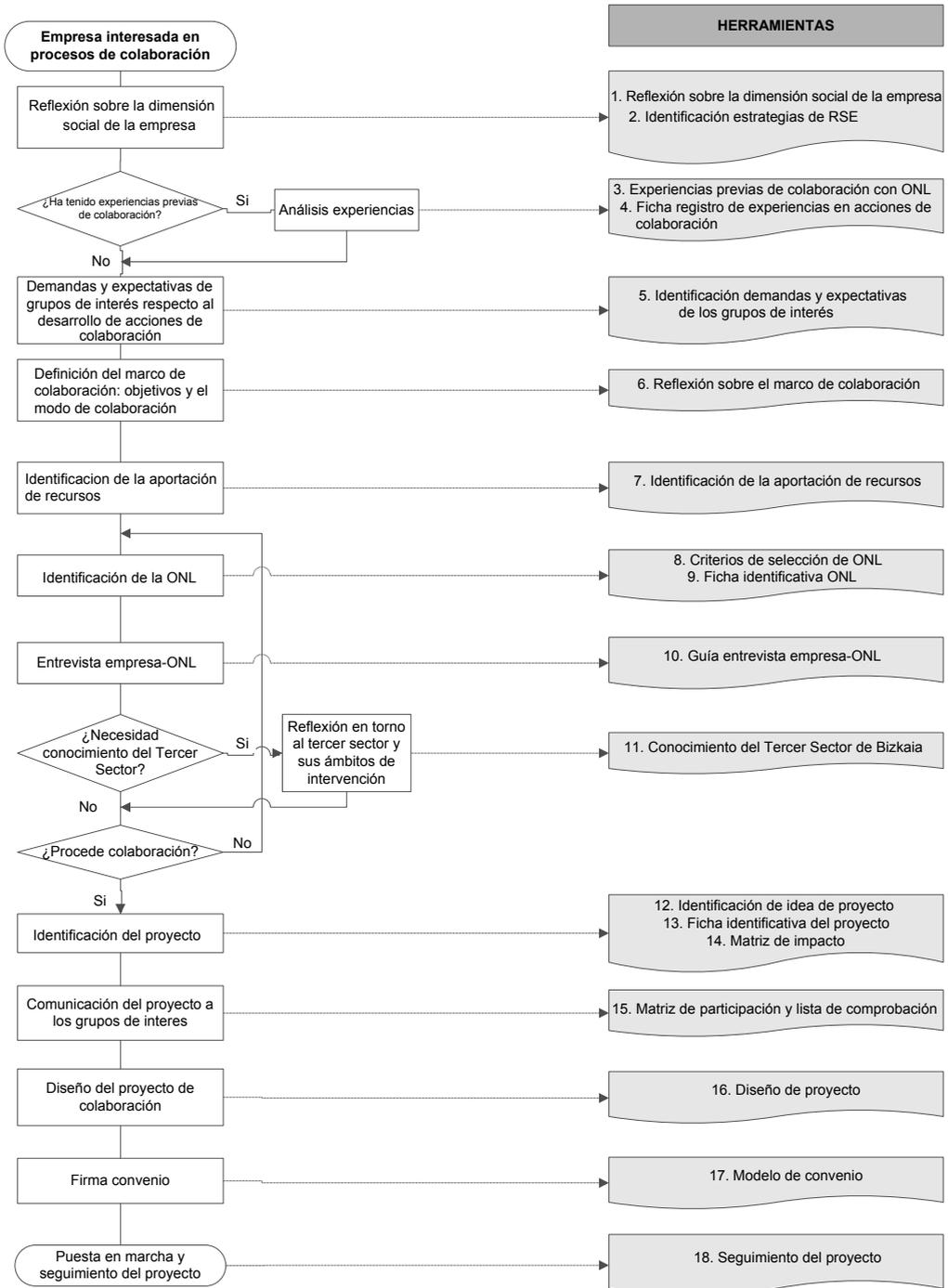
## Alternativa 1

### Proceso de colaboración empresa-ONL desde el interés de la ONL



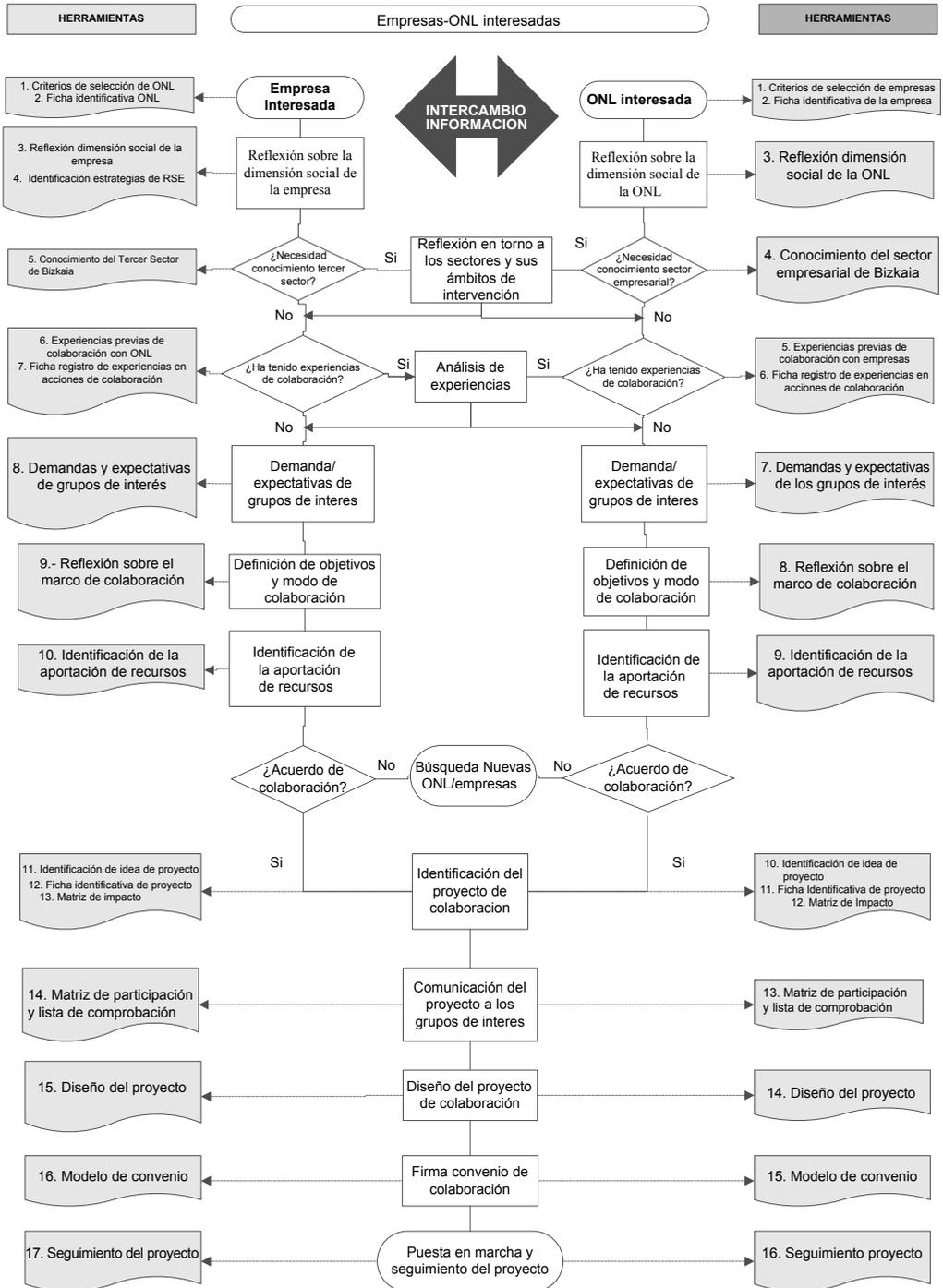
## Alternativa 2

### Proceso de colaboración empresa-ONL desde el interés de la empresa



# Alternativa 3

## Proceso de colaboración empresa-ONL desde el interés conjunto de la ONL y empresa



# Alternativa 4

## Proceso de colaboración empresa-ONL con una o un agente intermediador

