

PROGRAMA ESADE-PWC DE LIDERAZGO SOCIAL 2021-2022

Cambio sistémico desde las ONG

Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas

Autores: Mar Cordobés · Ignasi Carreras · Maria Sureda

OCTUBRE 2022



Do Good. Do Better.

CRÉDITOS

Este informe presenta los resultados del estudio “Cambio sistémico mediante la colaboración intersectorial” realizado durante el curso 2021-2022 en el marco del Programa Esade - PwC de Liderazgo Social.

Agradecemos a todas las personas que han participado respondiendo la encuesta que se realizó, a los participantes del programa e invitados por sus aportaciones en las sesiones de trabajo (foros) realizadas a lo largo del curso, entre ellas además a los responsables de las entidades que han aportado la información de las experiencias y buenas prácticas incluidas en esta publicación. Queremos citar a aquellas entidades que han presentado sus casos en nuestras sesiones de trabajo, como la Fundación Bofill y Greenpeace España, cuyos casos se incluyen al de este informe, pero también las intervenciones de Espiral, Fundesplai, Prodis, Oxfam Intermón. Por otro lado, la investigación y el presente informe también se ha nutrido de las contribuciones de diferentes personas invitadas a intervenir en algunos de los foros realizados, por ello queremos agradecer la participación en las mismas de (citados según el orden en que han intervenido): Patricia Bezunartea Barrio, DG General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030; Josep Santacreu, Consejero delegado de DKV Seguros; Gema Gallardo, directora de Provivienda; Juantxo López de Uralde, Diputado del congreso; Helena Lapyera, de PwC España; Jordi Salvador Sánchez, de PwC España; Miquel de Paladella, de UpSocial; Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional; Lluís Torrens Mèlich, del Ayuntamiento de Barcelona; y Marta Masagué, del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC), Generalitat de Catalunya.

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con finalidad comercial.

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

Todas las imágenes del interior este documento han sido extraídas de Unsplash.

Maquetado por Vånster Design

<http://doi.org/10.56269/mct202210e>

Presentación	04
Capítulo 01. Cambio sistémico	05
1.1. Cambio sistémico. Introducción	06
1.2. El enfoque del cambio sistémico en la práctica. Elementos clave	12
1.3. Liderazgo sistémico	30
1.4. Limitaciones y retos del enfoque sistémico	35
1.5. Cambio sistémico e innovación	41
Capítulo 02. La colaboración, clave para el cambio sistémico	47
2.1. Condiciones previas para la colaboración	48
2.2. Beneficios y tipologías de colaboración	52
2.3. La colaboración en los procesos de cambio sistémico: multiactor e intersectorial	60
2.4. Crear valor a través de la colaboración multiactor. Elementos clave y principales retos	71
2.5. Competencias para la colaboración. El liderazgo colaborador	80
Capítulo 03. La colaboración con la Administración Pública: un actor para el cambio sistémico	88
3.1. Introducción. Evolución y rol del sector público en las colaboraciones multisectoriales. Incentivos para su participación	89
3.2. El enfoque sistémico en el sector público	99
3.3. Los retos de la colaboración con el sector público	103
3.4. Tendencias en la colaboración público-privada	117
Casos	125
FUNDACIÓN BOFILL: transformando el sistema educativo	126
GREENPEACE: <i>Demos la vuelta al sistema</i>	130
Anexo: Encuesta realizada	134
Bibliografía	135
Autores	139
Programa Esade-PwC de Liderazgo Social	140

Presentación

Es indudable de que nuestro entorno está cambiando a un ritmo cada vez más acelerado. Los retos sociales se han vuelto más complejos, más interdependientes, globales y cambiantes. Ante este panorama, las organizaciones sociales y de desarrollo no tienen más remedio que revisar y replantear sus formas de intervenir y actuar. Uno de los cambios más relevantes es la sustitución de una forma eminentemente mecanicista de interpretar la realidad por una mirada mucho más holística y adaptativa, que ha suscitado un interés creciente por el pensamiento sistémico y por otros enfoques colaborativos, como el impacto colaborativo, el *design thinking* o el diseño sistémico.

Dos son las características principales de estos nuevos enfoques y, en consecuencia, los focos prioritarios del presente informe.

Por un lado, la idea de que cualquier problemática o reto social debe entenderse en el contexto más amplio en que se inscribe, estableciendo la naturaleza de las relaciones, causas y efectos de ese sistema. El primer capítulo se centrará, pues, en el cambio sistémico. La adopción de un enfoque sistémico supone promover cambios fundamentales en las políticas, los procesos, las relaciones y las estructuras de poder, así como en los valores, las normas y las actitudes, para conseguir avances sociales sostenibles y a gran escala en un ámbito

o causa concretos. Trabajar con un enfoque sistémico es, sin duda, complejo, por lo cual uno de los objetivos principales de este estudio es ofrecer recomendaciones y herramientas prácticas para facilitar la adopción de este enfoque por parte de las ONG españolas.

Y, por otro lado, el convencimiento de que, dada la complejidad de los retos sociales y medioambientales, su solución requiere necesariamente incorporar una visión multisectorial y de múltiples actores. Los capítulos 2 y 3 se centrarán, por tanto, en la promoción de colaboraciones más efectivas y transformadoras, orientadas a lograr cambios sistémicos. La colaboración no es una cuestión nueva para el tercer sector, sino que es objeto de una atención creciente desde hace años. La crisis de la COVID-19 ha puesto aún más de manifiesto que, sin colaboración, no es posible dar respuesta a los retos de nuestro tiempo. Sin embargo, sigue siendo un desafío considerable para el sector. La cuestión ahora no es tanto en si se colabora o no –puesto que la mayoría de las organizaciones ya lo hacen, en mayor o menor medida–, sino cómo aprovechar al máximo los potenciales beneficios de colaborar y, sobre todo, cómo incluir a nuevos actores en la conversación. Por tanto, el informe pone especial énfasis en la colaboración intersectorial, así como en aquellas iniciativas que implican también a los actores públicos.



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social



Santiago Barrenechea

Presidente de la Fundación PwC

Capítulo 01

Cambio sistémico

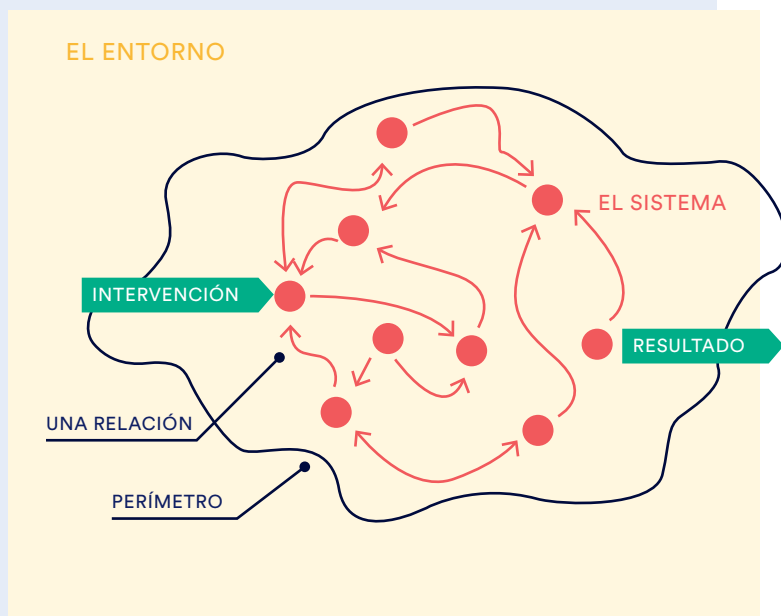
1.1. Cambio sistémico: Introducción

¿Qué es un sistema?

No existe una definición consensuada de qué es un sistema, pero todas las definiciones destacan los mismos elementos:

- Los sistemas están compuestos por **múltiples componentes** de diferentes tipos, tanto tangibles como intangibles. Incluyen, por ejemplo, a personas, recursos y servicios, así como relaciones, valores y percepciones.
- Los sistemas existen en un entorno determinado, tienen unos **límites**, exhiben unos comportamientos y están **formados por unas partes, unas causas y unos efectos interdependientes y conectados**.

Figura 1: Entender el sistema



Una posible definición sería: *Un sistema es cualquier grupo de partes interactivas, interrelacionadas o interdependientes que forman un conjunto complejo y unificado con un propósito específico. Sin tales interdependencias, solo tenemos una colección de piezas, no un sistema.*

Fuente: NPC (2015): *Systems Change. A guide to what it is and how to do it.*

La complejidad y el cambio continuo son características principales de la mayoría de los retos sociales actuales. El cambio climático, la salud pública, la desigualdad de ingresos o la pobreza estructural constituyen lo que se suele denominar *problemas retorcidos o perversos*.¹ Estos problemas se caracterizan por la complejidad, la incertidumbre, la interdependencia y la existencia de múltiples perspectivas a la hora de afrontarlos.

Sin embargo, muchas intervenciones sociales adoptan enfoques simplistas, que plantean soluciones a corto plazo y se centran en problemas aislados, que suelen ser únicamente los síntomas de inequidades estructurales subyacentes. Estos enfoques tienen un éxito limitado y, en algunos casos, pueden incluso tener efectos perjudiciales para la población destinataria del apoyo. Existe un consenso creciente de que, para afrontar problemas complejos e impulsar procesos efectivos de cambio social, se requiere un **enfoque sistémico**. Este enfoque trata de tener en cuenta las interacciones entre las diferentes partes de un sistema y entender cómo juntas contribuyen a producir el cambio, en vez de limitarse a tratar de comprender sus componentes específicos, de forma aislada.

¹ En inglés, el concepto wicked problems se utiliza en la planificación social para describir problemas que es difícil o imposible resolver porque presentan unos rasgos incompletos, contradictorios y cambiantes, que generalmente son difíciles de reconocer. El término "retorcido" no se utiliza en el sentido de "malvado", sino más bien para expresar la resistencia a cualquier solución. Además, dada la existencia de complejas interdependencias en este tipo de problemas, los intentos por resolver un aspecto de un problema retorcido pueden revelar o crear nuevos problemas. Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Problema_retorcido.

Las expresiones *cambio sistémico* o *enfoque sistémico* están atrayendo la atención de cada vez más organizaciones sociales, que reconocen la necesidad de abordar las causas fundamentales de los problemas sociales para lograr un cambio duradero. **El cambio sistémico se define como un proceso intencional, diseñado para modificar el statu quo, alterando la función o la estructura de un determinado sistema mediante intervenciones específicas.**² El cambio sistémico es, pues, el resultado de unas acciones e intervenciones que conducen a una alteración sustancial del sistema, con unos impactos potenciales significativos. Este tipo de proceso de cambio lleva tiempo, es complejo y desordenado, a menudo no es lineal e implica muchos procesos y resultados que no

son tangibles o fácilmente cuantificables. Fomenta un pensamiento que, en vez de ser mecanicista y lineal, se centra en las complejas dinámicas de los problemas sociales.

Así pues, el cambio sistémico implica:

- abordar las causas estructurales, en vez de los síntomas;
- alterar y transformar estructuras, costumbres, mentalidades, dinámicas de poder y reglas,
- a través de la colaboración de un conjunto diverso de actores,
- con la intención de lograr una mejora duradera de los problemas sociales,
- a escala local, nacional y global.

“ El cambio sistémico es un proceso dinámico en que largos períodos de relativa estabilidad dan paso, repentinamente, a un vórtice disruptor que libera mucha energía. Esta energía será a la vez destructiva y constructiva. Habrá resistencia e impulso. Algunas cosas volarán en todas direcciones, mientras que otras se acercarán. Desorienta estar en medio de este proceso, pero es ahí donde se produce el cambio.”

Leadbeater y Winhall (2020): *Building Better Systems: A Green Paper on System Innovation*

Tabla 1: Características de los problemas simples o técnicos vs. los problemas “retorcidos”

Características de los problemas técnicos	Características de los problemas retorcidos
Resulta sencillo identificar los problemas.	Puede ser difícil identificar las causas y la dimensión de los problemas.
Los problemas pueden resolverse a menudo a través de soluciones rápidas y sencillas.	Las soluciones pueden conllevar cambios en las creencias y en las actitudes.
Los problemas pueden ser resueltos por un “experto”.	Es necesario analizar en profundidad el problema y diseñar las soluciones con todas las partes afectadas.
Se requiere cambiar únicamente un número limitado de elementos.	Las soluciones requieren cambios en diferentes elementos.
Las personas se suelen mostrar receptivas a las soluciones técnicas.	Las personas se suelen mostrar reticentes a reconocer la existencia de los problemas perversos.
Las soluciones pueden inferirse de buenas prácticas genéricas.	Las soluciones son específicas para cada contexto y no pueden derivarse de buenas prácticas genéricas.
Las soluciones pueden implementarse rápidamente.	Las soluciones requieren experimentación y adaptación (lo cual comporta tiempo).

Fuente: Oxfam (2015): *Systems Thinking: An introduction for Oxfam programme staff*. Adaptado de Heifetz y Laurie (1997)

2 Foster-Fishman, P.; Nowell, B.; Yang, H. (2007): “Putting the system back into systems change; a framework for understanding and changing organizational and community systems”. *American Journal of Community Psychology*, 39, pp.197-215.

Resulta muy complejo tener un conocimiento completo de un sistema. Sin embargo, un cierto entendimiento de los elementos que constituyen el sistema y de cómo se interrelacionan entre ellos puede proporcionarnos una base de conocimiento suficiente para desarrollar y probar las ideas iniciales. Un punto clave en este sentido es definir los límites del sistema. Los bordes del sistema, determinados por su/s observador/es (y sus perspectivas), definen dónde pueden llevarse a cabo las intervenciones. Hay sistemas cerrados, cuyos límites están claramente marcados, y sistemas abiertos, cuyos límites requieren algún tipo de negociación y, en realidad, pueden estar en flujo constante.

“

No hay sistemas separados. El mundo es un continuo. Dónde trazar el límite de un sistema dependerá de cuál sea el objetivo de nuestra discusión.”

Donella Meadows

Los beneficios del enfoque sistémico

Adoptar un enfoque sistémico permite a las organizaciones generar una perspectiva amplia de un problema o tema, entendiendo las influencias –sociales, económicas, medioambientales y de gobernanza– que existen dentro y entre los diversos aspectos del sistema en que funciona un determinado programa de desarrollo. Dado su componente altamente participativo, permiten establecer objetivos y visiones compartidos. Ello facilitará la adopción de propuestas más integrales y consensuadas, lo cual reforzará, a su vez, su apropiación y sostenibilidad. Además, las metodologías de trabajo sistémicas están orientadas a la acción. *Se centran en la motivación, la pertenencia, la innovación y la puesta en práctica rápida y ágil de prototipos que puedan servir como ejemplo.*³

Por tanto, adoptar un enfoque sistémico tiene consecuencias tanto en la manera de trabajar de las organizaciones como en el diseño de sus programas y proyectos e, incluso, en la formulación de la visión y misión organizativa.

Un proyecto sistémico contribuye a generar una organización que aprende e innova, y más integrada interna y externamente, incrementando las relaciones entre las áreas y las personas; transforma la gestión de las personas y el control económico de los proyectos; impulsa la participación y el empoderamiento, y genera equipos de trabajo autónomos. [...]

¿Qué impactos tiene un proyecto sistémico desde el punto de vista de las personas que conforman la organización? El cambio organizacional empieza por las personas que la componen. Se trata de una transformación interna de los valores y la cultura. Las personas incorporan una visión más integral del sistema que se pretende mejorar y del sistema de la propia organización; aprenden a trabajar con múltiples objetivos y en contextos cambiantes; se acostumbran a trabajar con múltiples agentes y de forma colaborativa; desarrollan la empatía, la confianza y la resiliencia como herramientas fundamentales para el desempeño de su trabajo.

Además, las metodologías sistémicas promueven espacios donde emerge el liderazgo compartido. Un liderazgo centralizado difícilmente podrá “controlar” adecuadamente un proceso de cambio sistémico; por ello, son necesarias la autonomía y la autorregulación de las partes. Un liderazgo compartido y distribuido facilita la ejecución de proyectos sistémicos.

Fuente: Grupos Compartir (2016): *Experiencias de un cambio sistémico*.

Tabla 2: Beneficios del enfoque sistémico para las organizaciones sociales

En las maneras de trabajar	En el diseño de los programas	En la formulación de la visión
<ul style="list-style-type: none"> Nos anima a romper los silos organizacionales. Nos lleva a reconocer que no podemos resolver problemas por nuestra cuenta y que hemos de ser multidisciplinarios. Nos anima a adoptar un enfoque incremental, a probar intervenciones a pequeña escala, a aprender y a adaptarnos. Nos anima a adoptar un papel más facilitador, fomentando la participación local en la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos ayuda a mirar más allá del problema inmediato, a las causas subyacentes. Nos permite comprender los roles y el poder de los diferentes actores. Nos permite movilizar la acción de muchos actores diferentes, en todos los sectores y en todas las partes del sistema. Nos permite identificar los “puntos de apalancamiento” que estimulan el cambio a través del sistema. Fomenta los bucles de retroalimentación rápidos que permiten la gestión adaptativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos anima a “pensar en grande”. El objetivo no es solo un cambio a escala local, sino también un cambio en todo el sistema. Ello beneficia a muchas más personas que las que podemos tener directamente a nuestro alcance

Fuente: Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff*. Adaptado de Heifetz y Laurie (1997)



El rol de las organizaciones sociales en los procesos de cambio sistémico

Las organizaciones sociales pueden desempeñar roles distintos en los procesos de cambio sistémico, no siempre ligados a la implementación directa. Oxfam distingue cuatro roles fundamentales⁴:

- Facilitar.** Las organizaciones sociales pueden desempeñar el papel de coordinadoras o facilitadoras al reunir a las partes interesadas y facilitar un proceso que genera colaboraciones y aporta nuevas soluciones a los desafíos del desarrollo. Gestionar diferentes intereses, dinámicas y eventuales conflictos, garantizando que todas las partes se muevan hacia unos objetivos comunes, requiere unas habilidades significativas. Cuando dichas habilidades no están dentro de la organización, debe valorarse la opción de reclutar a facilitadores externos que puedan desempeñar este rol, al tiempo que se dedican recursos para aumentar las capacidades organizativas internas de facilitación.

Es más probable que este tipo de enfoque funcione cuando los problemas son relativamente delimitados y los desequilibrios de poder se pueden manejar (y mejorar). En dichas situaciones, se espera que los propios interesados identifiquen los problemas, diseñen soluciones y comprometan recursos.
- Estimular el interés de las múltiples partes interesadas.** En determinados contextos, puede resultar imposible iniciar un proceso de cambio sistémico, simplemente porque sus principales actores no muestran interés en ello. En tales situaciones, las organizaciones sociales pueden llevar a cabo intervenciones directas para estimular el interés. Una opción puede ser, por ejemplo, apoyar procesos de investigación que demuestren los beneficios y las oportunidades que puede generar un proceso de cambio sistémico. Otra opción sería apoyar proyectos piloto para demostrar sus resultados a los demás actores y partes interesadas.
- Asegurar la participación efectiva de las personas destinatarias de la intervención.** Las voces de las personas beneficiarias pueden perderse fácilmente cuando los procesos de cambio sistémico involucran a un gran número de actores que tienen más poder e influencia. Una función esencial para las organizaciones sociales es fortalecer la voz de los grupos más vulnerables, para que puedan involucrarse e influir en la dirección de dichos procesos de una manera más efectiva. A menudo, ello implica trabajar para desarrollar sus capacidades y empoderarlos.
- Ejercer un papel directo.** En algunos casos, también puede resultar apropiado que las organizaciones sociales se involucren directamente en las intervenciones de cambio sistémico. Ello es particularmente relevante cuando las organizaciones sociales poseen las fortalezas necesarias –los recursos, los conocimientos, la experiencia, etc.– para intervenir efectivamente en dichos procesos de cambio.

¿Agitar, innovar u orquestar?

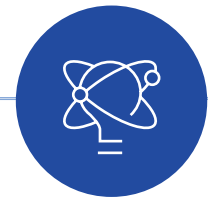
El marco desarrollado por investigadores de Oxford identifica tres roles principales para quienes participan en el cambio sistémico:

- Un **agitador** lleva las quejas de individuos o grupos concretos a la primera línea de la conciencia pública.
- Un **innovador** aporta una solución viable para abordar estas quejas.
- Y un **orquestador** coordina las acciones entre los distintos grupos, organizaciones y sectores para escalar la solución propuesta.

Cualquier proceso de cambio social requiere estos tres perfiles. Agita sin innovar significa que las quejas no tienen ningún camino a seguir, e innovar sin orquestar significa que las ideas no tienen impacto alguno.

Más información sobre estos roles en: Battilana y Kimsey (2017): "Should you Agitate, Innovate, or Orchestrate?" *Stanford Social Innovation Review*, 18 de septiembre.

⁴ Cf. Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff*. Adaptado de Heifetz y Laurie (1997).



EXPERIENCIA DE INTERÉS

El enfoque sistémico en Oxfam

Oxfam ha adoptado un enfoque sistémico a escala global y, actualmente, la organización está implicada en 72 procesos de cambio sistémico. **Juega, en gran parte, un rol de bróker**, sentando en la misma mesa a los actores necesarios para impulsar cambios y buscando puntos de encuentro entre ellos. La identificación de los procesos de cambio sistémico en que se implica se lleva a cabo a través de una mirada intersectorial, que incorpora cuestiones de género y medioambientales. Se buscan también aquellos procesos que pueden ser escalados y sostenidos en el tiempo.

Un ejemplo del trabajo con enfoque sistémico de la organización es su **colaboración con la empresa Unilever**, a lo largo de más de veinte años. Dicha colaboración se inició a raíz del estudio que Oxfam llevó a cabo en 2004 en Camboya, sobre el impacto que Unilever tenía en el país. Si bien en un primer momento no logró suscitar el interés de la empresa, en 2009, como consecuencia de una campaña de opinión negativa, Unilever se acercó a Oxfam para que llevase a cabo otro estudio de una de sus plantas de producción en el país. Los resultados de dicho estudio fueron demoledores. Oxfam planteó una serie de recomendaciones a Unilever, aplicables tanto a sus plantas de Camboya como a las de Vietnam, y en 2016 se llevó a cabo un nuevo estudio para valorar cómo había mejorado la situación a raíz de la aplicación de dichas recomendaciones. Ese estudio mostró que no solo había conseguido mejorar las condiciones y las políticas laborales en Vietnam, sino que la empresa había extendido la nueva política de salarios y derechos laborales a 90 países, afectando a más de 170.000 personas. Actualmente, se sigue colaborando con la empresa y, por ejemplo, se están mejorando los requisitos que se piden a la cadena de proveedores. En 2021, Unilever anunció la extensión de esa política de derechos laborales a todos sus proveedores, que se ven obligados a cumplir también una serie de estándares laborales. Además, se ha comprometido a que prácticamente 2 billones de euros de sus compras se efectúen a empresas de colectivos subrepresentados. **De este modo, se ha logrado un cambio estructural de las políticas y las prácticas de una organización a escala global.**

Cabe destacar que, si bien en este proceso no intervienen una multiplicidad de actores (como suele ocurrir en los procesos de cambio sistémico), sí se identifica claramente una intencionalidad y una voluntad de escalar el impacto de las acciones. De hecho, no solo se consiguió que Unilever adoptara nuevos principios a toda su organización, sino que su experiencia despertó el interés del gobierno de Vietnam e influyó en sus políticas laborales. En opinión de Oxfam, el éxito de esta colaboración responde a diversos factores:

- La apertura de Unilever para aprender y lograr un impacto social positivo y una cadena de suministro de buena calidad.
- El respaldo y el liderazgo de un amplio conjunto de directivos de la empresa, incluido el entonces CEO de Unilever, que creía firmemente que "tenemos que trabajar con el gobierno y con la sociedad civil".
- El respeto mutuo y las relaciones de confianza entre Oxfam y Unilever, construidas a lo largo del tiempo.
- El estilo independiente, crítico y constructivo de Oxfam y su relación con la empresa, al estilo de un "amigo crítico".
- El uso de metodologías de investigación rigurosas.

Más información sobre esta experiencia en: Oxfam (2021): *How Oxfam has worked with Unilever to enhance its social impact*. Disponible en: <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621120/cs-unilever-social-impact-220121-en.pdf?sequence=1>

1.2. El enfoque del cambio sistémico en la práctica. Elementos clave

No existe un consenso general sobre qué significa un enfoque sistémico en la práctica. Como hemos señalado, este enfoque nos lleva a explorar las interrelaciones (contexto y conexiones), las perspectivas (cada actor tiene su propia percepción única de la situación) y los límites de un sistema. Los proyectos de cambio sistémico se caracterizan, pues, **por incorporar una visión integral de los problemas, buscar una visión compartida dentro y fuera de la organización, prestar atención a los procesos, atender a múltiples objetivos interrelacionados, y ser dinámicos y cambiantes.**

La adopción de un enfoque sistémico en la práctica requiere una serie de comportamientos y prácticas que, conjuntamente, proporcionan los medios para operar de manera efectiva dentro de sistemas complejos. Estos incluyen: pasar de la planificación fija y a largo plazo a una planificación más iterativa y adaptativa, basada en el aprendizaje y en la experiencia; poner el foco en aglutinar las diferentes perspectivas y en cocrear con las partes interesadas locales; buscar soluciones específicas, en vez de soluciones genéricas, basadas en las buenas prácticas de otros contextos; reconocer que nuestros paradigmas y nuestras ideas predeterminadas a menudo nos limitan la capacidad de entender los contextos locales, así como trabajar en los límites de la organización, reduciendo las diferencias de poder.

La mayoría de las iniciativas de cambio sistémico no siguen una vía claramente establecida y definida, sino que tienden a evolucionar con el tiempo. Hay varias razones para ello. Los problemas complejos emergen y se desarrollan a lo largo del tiempo, de modo que los procesos de cambio sistémico deben adaptarse a esta evolución gradual, así como a los eventos y a las interrupciones imprevistos. Además, las diferentes partes interesadas también cambian con el tiempo. Por otra parte, muchos procesos de cambio sistémico requieren innovación y experimentación, con lo cual las metodologías y los resultados no están predeterminados de antemano. Como consecuencia, los objetivos, la composición de las coaliciones de partes interesadas, así como las metodologías y los enfoques de trabajo en los procesos de cambio sistémico pueden evolucionar continuamente.

¿Cómo se produce el proceso de transformación de una organización hacia el enfoque sistémico?

- El primer paso es **ser consciente de la necesidad de una nueva forma de trabajar**. Para comenzar, se genera un proceso de reflexión en la organización sobre cómo dar respuesta a los retos sociales a que se enfrenta de forma más integral y conectada con otros agentes y problemas. El paso siguiente es implementar modelos piloto, colaborativos, transversales, que se aproximan a lo sistémico. Este proceso va generando entusiasmo, pero también resistencias.
- En este caldo de cultivo, surge, en una segunda fase, un **“propósito épico”**, que conecta las necesidades del entorno con las de las personas que forman parte de la organización. El propósito épico lleva a levantar la mirada de lo concreto a lo más complejo y a dibujar un sueño, al tiempo que lo colaborativo deja de ser una reflexión y se convierte en una necesidad.
- La tercera fase de este itinerario consiste en la **consolidación de un proyecto sistémico que incluya gran parte de la organización** y su enriquecimiento mediante las adhesiones dentro y fuera de ella.

La transformación organizacional que implica la introducción del enfoque sistémico es profunda, tanto hacia el interior de las entidades como en su relación con el entorno. Cada organización concretará estos cambios y removerá sus estructuras de forma diferente, de acuerdo con sus necesidades, de modo que las repercusiones del nuevo enfoque serán distintas en cada circunstancia.

Sin embargo, hay ciertos elementos o principios recurrentes que aparecen en todos los procesos de cambio sistémico, así como en la mayoría de la literatura sobre cambio sistémico, bajo una terminología u otra. Estos elementos se centran en **la necesidad de comprender el sistema en su conjunto, reunir a las partes interesadas para definir una agenda compartida para el cambio y alentar nuevas formas de colaboración y construcción de soluciones.** Pueden desglosarse en seis principios fundamentales:⁵

Tabla 3: Principios para el cambio sistémico

Planificación del cambio sistémico	Implementación del cambio sistémico
<p>PRINCIPIO 1: Entender las necesidades y la raíz del problema.</p> <p>PRINCIPIO 2: Involucrar a los principales actores.</p> <p>PRINCIPIO 3: "Mapear" el sistema.</p>	<p>PRINCIPIO 4: Implementar el cambio, en colaboración con otros actores.</p> <p>PRINCIPIO 5: Distribuir el liderazgo: liderazgo compartido.</p> <p>PRINCIPIO 6: Generar una cultura de aprendizaje.</p>

Fuente: Abercrombie, Harries y Wharton (2015)

Estos principios no deben ser vistos en forma secuencial, sino que ofrecen un kit de herramientas y de enfoques que pueden aplicarse de manera flexible y adaptarse a diferentes situaciones. De hecho, el proceso de planificación, en sí mismo, ha de ser dinámico y flexible, y proporcionar una base suficientemente amplia para guiar la acción, pero suficientemente flexible para permitir la adaptación. El propósito de la primera etapa de planificación en un proceso de cambio sistémico es:

- ✓ Identificar las causas fundamentales de los problemas.
- ✓ Identificar a los actores clave.
- ✓ Identificar los puntos de apalancamiento.
- ✓ Ayudar a definir el sistema y establecer sus límites.
- ✓ Establecer qué se puede controlar y dónde se puede influir.
- ✓ Aclarar los objetivos de la intervención.



5 Abercrombie, R.; Harries, E.; Wharton, R. (2015): *Systems Change: A guide to what it is and how to do it*. NPC.

PRINCIPIO 1. Entender las necesidades y la raíz del problema

A menudo, las iniciativas parten de una solución y se centran en "llevar a las partes interesadas" hacia esa solución. Sin embargo, **comenzar con las respuestas no es un camino efectivo para el cambio transformador**. Es necesario empezar explorando abiertamente el reto o la problemática que se pretende solucionar. Se trata de identificar la raíz profunda del problema, así como de entender la experiencia de sus beneficiarios en el conjunto del sistema, y no solo con relación a una organización concreta. Adoptar una perspectiva centrada en el usuario de la intervención o del servicio puede revelar, de forma clara, qué está y qué no, y demostrar que la disfunción en un sistema acaso no se encuentre donde las organizaciones sociales suponen.

A la hora de entender un problema en su globalidad, resulta muy útil utilizar la metáfora del iceberg,⁶ ya que la mayoría de los procesos y de los elementos que determinan una problemática suelen no ser visibles superficialmente. Estas condiciones menos explícitas pueden tener un impacto enorme en el cambio del sistema, porque lo fundamental es prestar atención a las relaciones, a las dinámicas de poder y, especialmente, a los modelos mentales subyacentes incrustados en los sistemas en que se trabaja, como pueden ser los sesgos de género o el racismo.

Además, las organizaciones deben tener en cuenta que dichos modelos mentales, sesgos y presunciones, existen también en el seno de la organización y limitan, por tanto, nuestra capacidad de tener una visión completa de los retos sociales. La capacidad de cualquier organización de introducir cambios externamente está limitada por sus propias políticas, prácticas y recursos internos, por sus relaciones y desequilibrios de poder, y por las suposiciones tácitas de su junta directiva y de su equipo.⁷

UpSocial: Cuestionando las políticas tradicionales de inserción

“El empleo es la solución” es uno de los axiomas que más hemos cuestionado últimamente. Analizando los datos de impacto de algunas de las organizaciones para ver qué ocurre tras encontrar un empleo inicialmente, se detecta que no siempre es durable o tiene las condiciones idóneas. Muchas veces se mantienen subyacentes las causas que habían generado el desempleo; por tanto, el empleo no es siempre la solución. Este análisis sistémico, y el hecho de cuestionar este axioma y plantear preguntas diferentes, puede hacer replantear el rol de cada agente dentro de ese sistema.

Quizá nos centrábamos demasiado en las acciones concretas que se llevaban a cabo (cursos, políticas activas de empleo) y no tanto en la realidad de la persona. A partir de esta nueva mirada, de un diagnóstico diferente, de cuestionar determinados axiomas, pueden plantearse algunos cambios sistémicos, cuando hay una serie de actores que participan en la ecuación.

Intervención de Miquel de Paladella en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social, 28 de abril de 2022.

6 Formulada por Donella Meadows (1999): *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Disponible en: <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>

7 Kania, J.; Kramer, M.; Senge, P. (2018): *The Water of Systems Change*. FSG. Disponible en: https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change

Figura 2: El modelo del iceberg en el enfoque sistémico

El modelo del iceberg es una herramienta de pensamiento sistémico diseñada para ayudar a un individuo o grupo a descubrir los patrones de comportamiento, las estructuras de apoyo y los modelos mentales subyacentes en un evento en particular.



Fuente: Allen, W.; Kilvington, M. (2021): "An introduction to systems thinking and systemic design concepts and tools". Post publicado en *Learning for Sustainability*. Adaptado de Kania, J.; Kramer, M.; Senge, P. (2018): *The Water of Systems Change*.



Para garantizar que nuestras ideas preconcebidas no limiten nuestra comprensión de una situación en particular, hay una serie de estrategias que podemos utilizar:

- Trabajar más en **equipos interdisciplinarios** que aglutinen a personas con diferentes perspectivas.
- Involucrar deliberadamente a personas con **ideas radicales**.
- **Cambiar deliberadamente nuestra perspectiva:** por ejemplo, describir la situación desde el punto de vista de personas diferentes a nosotros.
- Realizar un **aprendizaje experiencial:** fijarse en cómo es la vida para las personas del sistema, especialmente para aquellas que viven en la pobreza, pero también intentar entender las realidades a que se enfrentan otros actores. Prestar atención expresamente a quienes muestran fuertes sentimientos negativos al cambio.
- Utilizar ejercicios como la **planificación de escenarios** para atender a diferentes resultados. Imaginar qué haríamos si tuviéramos una **pizarra totalmente en blanco**. Si no tuviéramos ya un histórico de intervención a nuestras espaldas, si no tuviéramos restricciones financieras ni de ningún otro tipo, ¿qué haríamos para resolver una problemática determinada?

Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff*.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

El enfoque sistémico en Hogar Sí

La organización Hogar Sí está inmersa en un ambicioso proceso de transformación desde el año 2013, que se refleja en la redefinición de su misión a lo largo del tiempo. Mientras que en un primer momento su misión era muy genérica –la lucha contra la exclusión–, posteriormente la cambió por algo más medible, centrado en la “mejora de la calidad de vida de las personas sin techo”. Actualmente, Hogar Sí basa su existencia en que “ninguna persona viva en la calle”. Para alcanzar este objetivo, han ido adoptando un enfoque sistémico, visible en su aplicación del sistema *Housing First* y en sus esfuerzos de incidencia política y de generación del conocimiento en torno al sinhogarismo. En sus propias palabras, Hogar Sí trabaja para “*transformar las actitudes y percepciones de la ciudadanía con relación al sinhogarismo, generar nuevas narrativas mediáticas e influir en la agenda política y en el desarrollo de las políticas públicas para que sean una respuesta a las necesidades de las personas sin hogar.*”

Para influir más y mejor en el ámbito político e impulsar el cambio social necesario, son imprescindibles la alianza y la colaboración con las instituciones públicas y con otras entidades sociales del tercer sector. Por ello, lidera el Observatorio Hatento sobre delitos de odio contra personas sin hogar (formado por distintas organizaciones de derechos humanos) y el Espacio de Cooperación, para promover la aplicación del método *Housing First* en España (en que participan administraciones públicas de distintos niveles de gobierno, además de entidades sociales especializadas). Otro ejemplo es su colaboración con **Provienda** en el programa **Habitat**, iniciada en 2016. La alianza centró sus esfuerzos iniciales en trabajar mucho la narrativa en torno al sinhogarismo y la defensa del derecho a la vivienda y, gracias a ello, consiguieron dar un salto cualitativo. Además, otro foco fundamental del trabajo conjunto ha sido la orientación a resultados y la medición, con lo cual han conseguido ganar legitimidad y generar evidencias. También ha contribuido a fortalecer y a comprometer a los equipos de ambas entidades, al percibir que su trabajo tiene frutos demostrables. Cabe destacar que el impacto del programa ha ido más allá de las propias organizaciones y ha conseguido que el nuevo Plan de vivienda incorpore muchas de las aportaciones que han hecho como alianza.



PRINCIPIO 2. Involucrar a los principales actores

Para entender el sistema en que trabajamos es fundamental **identificar a todos los actores que se relacionan, de algún modo, con el reto que buscamos resolver**. Es necesario, además, explorar las relaciones entre los actores, la distribución del poder y las normas institucionales que limitan su operativa, así como las actitudes y las asunciones que influyen en sus decisiones. Se trata de factores que pueden promover o limitar el cambio social de forma significativa. Una cuestión esencial es **mantenerse abierto para identificar quién constituye una parte interesada en el sistema**. Se trata de identificar a aquellos agentes que pueden contribuir al cambio, pero también a quienes pueden limitarlo o bloquearlo. En este sentido, es importante tratar de entender por qué cada actor se comporta como se comporta.

Fomentar esta perspectiva *multistakeholder* ayuda a:

- Tomar en consideración los **distintos intereses** sociales, económicos, gubernamentales y ambientales que inciden en el problema o que están afectados por él.
- Asegurar un **enfoque holístico** que limite los impactos negativos o inesperados, permitiéndonos considerar impactos potenciales en otras partes de los sistemas, que de otro modo no reconoceríamos.
- **Acelerar el proceso** de escalada de soluciones mediante la ampliación y la diversificación de quienes están generando soluciones a ese problema.
- **Empoderar a los colectivos más vulnerables** para cocrear soluciones con actores más poderosos.
- Aumentar las posibilidades de que el **éxito sea sostenible**, mediante la generación de valor para todos los actores involucrados.
- Generar **nuevos tipos de asociación o colaboración** o reunir a actores que normalmente no se involucran.



Las partes interesadas relevantes para un determinado sistema forman una comunidad de actores que interaccionan y se influyen mutuamente dentro del sistema. Idealmente, estos actores están bien relacionados y coordinados en torno a unos intereses compartidos y el bien común. Sin embargo, con frecuencia, los niveles de confianza, la conectividad y la coordinación entre ellos son altamente diversos. Pero, incluso cuando están fragmentados y en conflicto, la mayoría de actores de un sistema comparten el interés común del bienestar del sistema en su conjunto y, por tanto, le une una comunidad de interés.

Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. CR Initiative, Harvard Kennedy School.





Algunas cuestiones que nos ayudan⁸

- ¿Estamos involucrando a un grupo diverso y representativo de actores y perspectivas relevantes para este problema, incluso cuando es difícil hacerlo? Si no, ¿cómo podemos involucrar a voces y perspectivas adicionales?
- ¿Hemos proporcionado a todos los interesados la oportunidad de compartir sus perspectivas?
- ¿Ofrecemos un espacio seguro y respetuoso para todas las voces?
- ¿Escuchamos a aquellos que son política, social o económicamente marginados, así como a quienes se muestran críticos y retan nuestras perspectivas?
- ¿Estamos fomentando el compromiso continuo, la comunicación y la colaboración entre los diferentes actores participantes? Si no, ¿cómo podemos mejorar en este aspecto?
- ¿La conversación generó nuevas ideas, perspectivas o dinámicas, o repitió mensajes y patrones establecidos?
- ¿Qué aprendimos de esta discusión? ¿Qué podríamos incorporar o mejorar la próxima vez?
- ¿Hemos demostrado compromiso para abordar un problema compartido? ¿Cómo se ha expresado ese compromiso? ¿Cómo y por quién?
- ¿Hemos definido una visión compartida o un resultado deseado que refleja las aspiraciones de todas las partes interesadas?
- ¿Hemos definido unos objetivos específicos o unos resultados deseados en los cuales trabajaremos conjuntamente?
- ¿Comprendemos en qué podría contribuir cada parte interesada para conseguir nuestros objetivos compartidos?



8 Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. CR Initiative, Harvard Kennedy School. Disponible en: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf>.

PRINCIPIO 3. "Mapear" el sistema

Como ya hemos destacado, **para cambiar un sistema complejo, las partes interesadas deben entender primero cómo funciona el sistema**, sus componentes, sus actores, la dinámica y las influencias que en conjunto crean el sistema, y sus resultados actuales. Ello requiere aprender y preguntar con una mente abierta. La mayoría de las partes interesadas han experimentado y aprendido sobre el sistema desde un único punto de vista. Comprender verdaderamente sus múltiples dimensiones requiere absorber nueva información y aprender de los puntos de vista y de las perspectivas de otros interesados. Además, este esfuerzo colectivo para poner en común las distintas perspectivas y construir una comprensión compartida de un sistema complejo tiene una gran influencia positiva en las primeras etapas del proceso de cambio sistémico. Establece un precedente de integración de diversas perspectivas; desarrolla una base de conocimientos compartida y cocreada por las partes interesadas participantes, y fomenta la aparición de nuevas ideas, que pueden catalizar la innovación y la colaboración a lo largo del proceso.⁹

Sin embargo, **no debemos olvidar que mapear un sistema es altamente complejo y que, en realidad, es imposible entender todos sus componentes e interrelaciones**. Mapear un sistema nos puede ayudar enormemente a articular diferentes puntos de vista, pero debemos evitar sentimientos de entendimiento y de control profundo de él, pues alimentan un exceso de confianza a la hora de plantear posibles soluciones.



9 Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. CR Initiative, Harvard Kennedy School.

Lo cierto es que no hay un consenso generalizado sobre la importancia del mapeo o cómo llevarlo a cabo. Para algunos, la descripción completa del sistema es un primer paso esencial, mientras que, para otros, intentar describir con detalle la complejidad es un esfuerzo poco productivo y que inhibe actuar y "aprender sobre la marcha". Por otra parte, no es algo que se haga únicamente al comienzo del proceso, sino que se trata de un ejercicio iterativo. **El mapeo nos ofrece una imagen del sistema en un momento determinado**, por lo cual deberá ser revisado y redefinido a medida que se desarrollen los eventos y el funcionamiento del sistema resulte más claro.¹⁰ Esta es la razón por la cual que puede constituir una herramienta evaluativa en sí misma. Los mapas desarrollados al inicio de una iniciativa y en diferentes puntos de tiempo permiten que los socios puedan ver qué ha cambiado. Acaso no se les pueda atribuir una relación causal explícita, pero pueden ayudar a comprender y a documentar lo que ha cambiado e iniciar la creación de sentido colectivo sobre cómo podría haber sucedido.

El mapeo del sistema puede llevarse a cabo de una forma más informal o bien más estructurada (construyendo sistemáticamente un mapa compartido del sistema). Existen muchos métodos diferentes para ello; cada uno de ellos produce diferentes miradas a las dinámicas, estructuras y relaciones dentro del sistema. Típicamente, estos diferentes enfoques a la hora de mapear un sistema incluyen:

- Identificar los principales atributos/elementos del sistema.
- Mostrar las dinámicas y las interconexiones entre los elementos del sistema, las causas y los efectos.
- Comunicar y visualizar dicha información.
- Identificar las brechas de conocimiento, así como los puntos de intervención (*points of leverage*).

Puntos de intervención o A

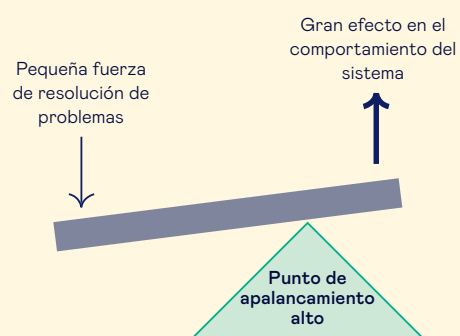
Los puntos de apalancamiento son las "palancas" o los lugares correctos de un sistema donde las acciones pequeñas y bien enfocadas pueden producir mejoras significativas y duraderas. Estos puntos de apalancamiento se convierten en el foco del diseño y los prototipos de las intervenciones a realizar.

Los puntos de apalancamiento, como muchas ideas sobre sistemas complejos, son conceptos simples, pero muy difíciles de dominar. Identificar dónde están en un sistema (y, por tanto, dónde intervenir) puede parecer intuitivo para las personas que conocen bien el sistema, pero en realidad suelen ser sorprendentes o contraintuitivos.

Algunos autores hablan también de "**oportunidades sistémicas**", momentos en que se abre la oportunidad de un cambio en el sistema. Por ejemplo, hoy en día, el sistema educativo, el de provisión de servicios sociales y el de salud son tres sistemas que están en cuestión. Todos ellos –especialmente, el de protección social– hacen que nos empecemos a preguntar cómo podemos prever y prevenir algunas

de las enfermedades sociales que tenemos. Antes este tema de prevención no estaba en la agenda, sino que el Gobierno siempre actuaba para responder cuando había una emergencia o necesidad. En cambio, si tenemos la información antes y actuamos, podemos evitar cronificar determinadas situaciones. Estas oportunidades sistémicas son básicas para entender cómo podemos empezar a actuar en algunos de los sectores.

Figura 4: Puntos de intervención



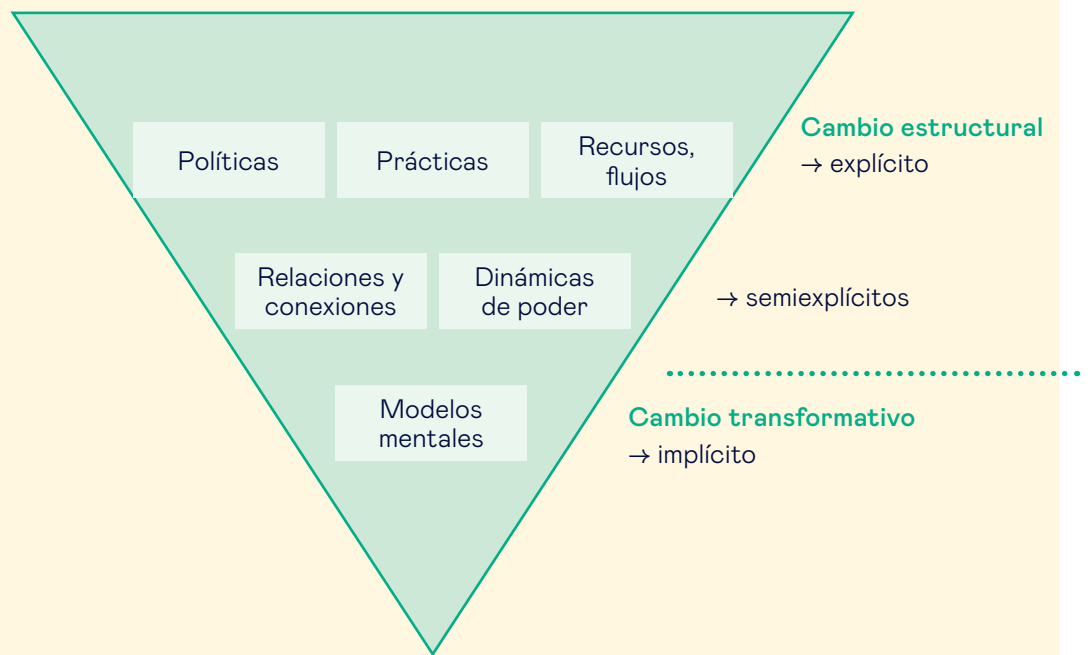
Fuente: <https://www.thwink.org/sustain/glossary/LeveragePoint.htm>

¹⁰ Abercrombie, R.; Harries, E.; Wharton, R. (2015): *Systems Change: A guide to what it is and how to do it*. NPC.

El informe *The Water of Systems Change*¹¹ identifica **seis condiciones para el cambio** que debemos tener en cuenta a la hora de mapear un sistema. Mientras que algunos elementos, como las políticas, las prácticas existentes y los recursos son más explícitos y visibles, otros elementos, como los modelos mentales o las dinámicas de poder, tienen un carácter mucho menos visible y son, por tanto, más difíciles de abordar y cambiar.

Figura 5:

Seis condiciones para el cambio sistémico:



- **Políticas.** El Gobierno, las normas institucionales y organizativas, las regulaciones y prioridades que guían las acciones de la entidad y las de otros.
- **Prácticas.** Las actividades emprendidas por instituciones, coaliciones, redes y otras entidades destinadas a mejorar el progreso social y ambiental. Y, dentro de la entidad, los procedimientos, las directrices o los hábitos compartidos informales que configuran su trabajo.
- **Flujos de recursos.** Cómo se distribuyen y reparten el dinero, los recursos humanos, el conocimiento, la información y otros activos, como las infraestructuras.
- **Relaciones y conexiones.** La calidad de las conexiones y la comunicación entre los actores del sistema, especialmente entre aquellos con diferentes trayectorias y puntos de vista.
- **Dinámicas de poder.** La distribución del poder en la toma de decisiones, la autoridad y la influencia formal e informal entre individuos y organizaciones.
- **Modelos mentales.** Para lograr profundidad y un cambio radical en el sistema es necesario trabajar en el cambio de los modelos mentales (cambios en la narrativa): de las creencias y suposiciones profundamente arraigadas y de las formas de operar que se dan por sentadas y que influyen en cómo pensamos, qué hacemos y cómo nos comunicamos.

Fuente: Kania, J.; Kramer, M.; Senge, P. (2018): *The Water of Systems Change*. FSG

¹¹ Kania, J.; Kramer, M.; Senge, P. (2018): *The Water of Systems Change*. FSG



Algunas cuestiones que nos ayudan¹²

OBSERVAR

- ¿Hemos explorado y discutido la naturaleza de este sistema en todas sus dimensiones?
- ¿Qué atributos hemos identificado que pueden ser útiles para visualizar el sistema?
- ¿Hemos recurrido a la investigación, los datos, el conocimiento y la experiencia existentes relevantes para este sistema?
- ¿Hemos identificado a todos los interesados relevantes para este sistema?
- ¿Hemos identificado las principales iniciativas que actualmente operan en este sistema?
- ¿Qué conocimientos, información o perspectivas faltan? ¿Cómo podemos encontrar o generar ese conocimiento?

APRENDER

- ¿Qué hemos aprendido sobre la dinámica de funcionamiento de este sistema?
- ¿Cuáles son los beneficios y las desventajas en la forma de funcionar del sistema?
- ¿Qué hemos aprendido sobre cómo interaccionan (o no) las partes interesadas en este sistema?
- ¿Cuáles son las mayores amenazas, problemas y desafíos en este sistema, y qué implicaciones se pueden extraer?
- ¿Qué está funcionando bien o generando resultados positivos en este sistema, y qué ideas se pueden extraer de ello?



RECURSOS PRÁCTICOS

Lecturas y herramientas sobre mapeo de sistemas

FSG: *System Mapping: A guide to developing actor maps*. Disponible en:

<https://fsg.org/tools-and-resources/system-mapping>

Acaroglu, L. (2017): *Tools for Systems Thinkers: System mapping*. Disponible en:

<https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-systems-mapping-2db5cf30ab3a>.

CECAN (2020): *Participatory Systems Mapping: A practical guide*. Disponible en:

<https://www.cecan.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/PSM-Workshop-method.pdf>.

FSG (2018): "Action Learning Exercise". En: *The Water of Systems Change*. La actividad está diseñada para ayudar a los individuos a pensar sistémicamente sobre el cambio social, a explorar lo que está sucediendo bajo la superficie y a determinar cómo ellos y sus organizaciones pueden buscar un cambio a gran escala de manera disciplinada y holística.

Disponible en: <https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2021/08/The-Water-of-Systems-Change-Action-Learning-Exercise.pdf>

¹² Basadas en:

- Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. CR Initiative, Harvard Kennedy School.
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2019): *Assessing Systems Change: A Funders' Workshop Report*. Disponible en: <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2019/10/Assessing-Systems-Change-A-Funders-Workshop-Report-Rockefeller-Philanthropy-Advisors-August-2019.pdf>.

PRINCIPIO 4. Implementar el cambio, en colaboración con otros actores

Los tres principios restantes se fundamentan en las conclusiones de la primera etapa de planificación. El primero de ellos es actuar en colaboración con otros actores. Cuando los problemas son causados por las interacciones de una multitud de partes interesadas, es lógico concluir que un cambio sistémico profundo requerirá la participación de muchas de ellas. Para facilitar un cambio verdaderamente transformador, acaso debamos ir más allá de nuestros socios y aliados habituales. Cuantas más personas del sistema involucremos, mayor será el nivel de entendimiento que consigamos y mayor la profundidad del cambio. Ello puede significar incluir a actores con los cuales no necesariamente trabajaríamos o estaríamos de acuerdo. Sin embargo, ignorarlos supondría limitar la escala del cambio que podemos conseguir.¹³ **Por tanto, la colaboración es un requisito casi indispensable en las iniciativas de cambio sistémico.**

Mantener el compromiso de las partes interesadas durante el período de tiempo considerable que dura un cambio sistémico **requiere una comunicación abierta y continua entre una red amplia.** Esto ayuda a construir relaciones; a generar confianza, compromiso y entusiasmo, así como a habilitar nuevas formas de colaboración, innovación y cocreación, y contribuye a desarrollar un sentido de identidad y de misión compartida. En el capítulo 2 del presente informe, ahondaremos en las características de esta colaboración, especialmente aquellas que involucran a stakeholders con perfiles diversos.

¿Por qué es fundamental trabajar con otros actores en las iniciativas de cambio sistémico?

- Cada organización dentro de un sistema tiene su propia experiencia y perspectiva única, lo cual contribuye a una visión más amplia del sistema.
- Los diferentes actores tienen acceso a diferentes puntos de apalancamiento, pueden acceder a diferentes redes y aportar diferentes activos.
- Por otra parte, las necesidades de los beneficiarios a menudo son complicadas, por lo cual requieren una amplia gama de habilidades.
- La existencia de diferentes opiniones sobre lo que debe suceder contribuye a una comprensión más holística y permite cocrear soluciones más efectivas e innovadoras.



Algunas cuestiones que nos ayudan¹⁴

MOTIVAR

- ¿Cómo podemos motivar e inspirar a las partes interesadas para cumplir con unos compromisos ambiciosos?
- ¿Cómo podemos fomentar nuevas formas de innovación y de colaboración entre ellas?
- ¿Cómo podemos construir y mantener la inspiración y el impulso entre nuestra red de stakeholders?

¹³ Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff.* Adaptado de Heifetz y Laurie (1997).

¹⁴ Adaptado de: Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change.* CR Initiative, Harvard Kennedy School.

ACTUAR

- ¿Estamos explorando nuevas ideas y fomentando la innovación? ¿Cómo podríamos fortalecer estos procesos?
- ¿Estamos desarrollando nuevas colaboraciones o asociaciones dentro de nuestra red?
- ¿Estamos dispuestos a asumir riesgos, o estamos siendo conservadores? ¿Como y por qué?
- ¿Estamos traduciendo nuestras ideas y compromisos en acciones, formando equipos con las múltiples partes interesadas, desarrollando planes de acción claros, definiendo roles y responsabilidades?
- ¿Hemos considerado qué estructura de coordinación –formal o informal– permitirá desarrollar mejor nuestra red para cumplir su compromiso con la acción?
- ¿Hemos acordado unos objetivos claros y medibles, tanto con respecto al proyecto como a nivel de red?
- ¿Hemos definido quién hará qué para alcanzar nuestros objetivos compartidos?
- ¿Hemos definido cómo rastreamos y compartiremos el progreso de una manera transparente, precisa y confiable, tanto con respecto a los proyectos como a nivel de red?
- ¿Hemos discutido cómo rendiremos cuentas, de manera formal o informal, sobre el progreso en los compromisos asumidos?
- ¿Hemos definido una estructura de gobierno transparente, representativa y bien administrada para nuestros esfuerzos colectivos?



PRINCIPIO 5. Liderazgo compartido

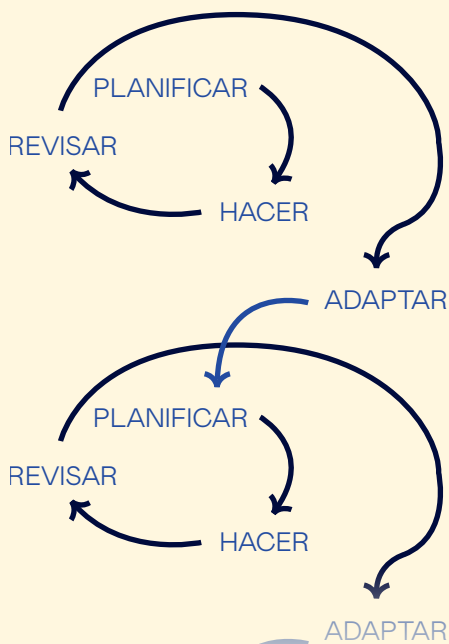
En la literatura sobre el cambio sistémico, también es frecuente insistir en la **necesidad de nuevos modelos de liderazgo en que la responsabilidad y el poder estén “distribuidos”** a través de las organizaciones y de las redes. Lo cierto es que los líderes con un enfoque de arriba abajo pueden ejercer solo un control débil sobre lo que sucede en la primera línea de sus organizaciones, y el flujo de información a menudo es lento y propenso a la distorsión. Estos efectos se acentúan al trabajar en situaciones complejas e impredecibles, o en los límites de la organización, como puede darse a menudo en un contexto de cambio sistémico. Esto sugiere que es mejor otorgar más responsabilidad a las personas que trabajan más cerca de la primera línea, que entienden la situación mejor, lo cual les permite tomar decisiones rápidas e implementar recursos de manera flexible en respuesta a la necesidad. En otras palabras, **los líderes en iniciativas de cambio sistémico tienen un papel en la configuración de la intención, pero deben ser cautelosos a la hora de establecer cómo se conseguirá el cambio deseado.**¹⁵

Por otra parte, cabe tener en cuenta que, en las iniciativas de cambio sistémico, existe una amplia gama de *stakeholders* en todo el sistema que pueden tomar medidas de manera descentralizada en la búsqueda de un objetivo compartido. El papel del liderazgo en este contexto se centra en **apoyar esta acción distribuida y autodirigida, asegurando que se alinea con la visión y con las metas compartidas** de la red más amplia. En el apartado 1.3, hablaremos más ampliamente sobre el estilo de liderazgo que requiere un enfoque sistémico.

PRINCIPIO 6. Generar una cultura de aprendizaje

Figura 6:

Ciclo de acción y aprendizaje en los procesos de cambio sistémico



La mayoría de la literatura sobre cambio sistémico hace hincapié en el **valor del aprendizaje a la hora de afrontar la incertidumbre y la imprevisibilidad implícitos en los procesos de cambio sistémico.** En este contexto, entendemos por aprendizaje el proceso de entender la situación en que se halla una organización, generando conocimiento sobre qué está funcionando y qué no, teniendo en cuenta cómo están cambiando las cosas y, de manera crucial, utilizando estos conocimientos y esta comprensión para adaptarse y mejorar. Una organización orientada al aprendizaje se involucra continuamente en un **proceso iterativo de planificación, actuando, revisando y reflexionando.** En este contexto, es fundamental establecer marcos de medición de la calidad, así como de supervisión y evaluación continuos, para identificar los obstáculos y poder ajustar la estrategia en consecuencia. También es fundamental atender al intercambio del aprendizaje y de conocimientos generados, tanto dentro de la coalición o grupo de *stakeholders* como más allá.

El gráfico siguiente representa el carácter iterativo de las iniciativas de cambio sistémico. Partiendo del análisis

¹⁵ Abercrombie, R.; Harries, E.; Wharton, R. (2015): *Systems Change: A guide to what it is and how to do it.* NPC.

y entendimiento del sistema, se cocrean soluciones, se implementan y evalúan, lo cual genera más conocimiento y aprendizaje, y permite entender con mayor profundidad el sistema y, por tanto, refinar las soluciones cocreadas. En el centro de este ciclo, se sitúan el diálogo y la colaboración, fundamentales para guiar los procesos complejos, que involucran a una multiplicidad de agentes.



Pueden adoptarse diversas medidas para **fomentar una cultura orientada al aprendizaje** en las organizaciones:

- Fomentar la generación de ideas, la experimentación y la resolución de problemas a todos los niveles de la organización.
- Dotar del tiempo y de los recursos necesarios para que las personas y los equipos reflexionen sobre qué están aprendiendo y cómo deben adaptarse.
- Estar abiertos al mundo externo y aprender de lo que otros están haciendo.
- Adaptar nuestro enfoque en respuesta a lo que hemos aprendido, realineando nuestra actuación donde se requiera.

Las organizaciones que aprenden:

- Tienen líderes que están abiertos a las malas noticias
- Animan a los miembros de la organización a hacer preguntas.
- Han definido claramente los procesos de toma de decisiones.
- Permiten que los empleados puedan influir en qué tareas de trabajo se les asignan.
- Recompensan la toma de riesgos adecuada.
- Recompensan a los individuos que inician proyectos o aportan soluciones por sí mismos.

Fuente: Deloitte (2020): *Fostering a Learning Culture: Why it matters now.*

Lo cierto es **que la medición puede ser un desafío en el contexto de una iniciativa de cambio sistémico**. Por una parte, los resultados tangibles pueden ser difíciles de medir en las primeras etapas de una iniciativa de cambio sistémico. Además, dada la naturaleza a largo plazo, en evolución continua e incluso ambigua de las iniciativas de cambio sistémico, puede ser difícil medir parte del valor más intangible que genera la red, como la confianza, la colaboración y los resultados evitados (por ejemplo, los impactos negativos sobre la salud o medioambientales, que no ocurrieron gracias a los cambios impulsados por la iniciativa). Incluso cuando se acuerda un conjunto de indicadores, puede ser difícil o costoso obtener los datos necesarios, y mucho menos analizarlos.



Algunas cuestiones que nos ayudan¹⁶

- ¿Hemos desarrollado un marco para la medición, y estamos compartiendo y revisando regularmente sus resultados?
- ¿Estamos realmente recogiendo comentarios cualitativos de todas las partes interesadas?
- ¿Estamos compartiendo nuestros aprendizajes entre la red y más allá?
- ¿Qué hemos aprendido de nuestro proceso de evaluación continua?
- ¿Hemos definido un enfoque para abordar las reticencias o la oposición de las partes interesadas?
- ¿Hemos identificado oportunidades para aumentar el valor o para escalar el impacto de la iniciativa?

RECURSOS PRÁCTICOS



Para conocer más sobre la cultura de aprendizaje y las ONG que aprenden, recomendamos el informe elaborado en el marco de este Programa Esade-PwC de Liderazgo Social:



ONG del conocimiento: influir para el impacto social

Autores: Mar Cordobés, Ignasi Carreras y Maria Sureda

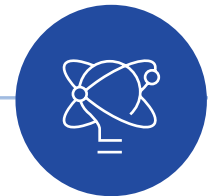
Noviembre de 2018

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, curso 2017-2018

Disponible en:

<https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-de-innovacion-social/publication/ong-del-conocimiento-influir-para-el-impacto-social>

¹⁶ Adaptado de: Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. CR Initiative, Harvard Kennedy School.



REFLEXIONES FINALES

El cambio sistémico en la práctica

Recordar que el cambio se produce paso a paso. Evaluar en qué etapa se hallan los grupos, las comunidades y los individuos en cuanto a sus conocimientos y su disposición a actuar (o a no actuar) proporciona información útil para determinar cuáles serían los primeros pasos razonables para encaminarse hacia el cambio. Cabe recordar que no es necesario empezar con proyectos de gran escala y que los proyectos de menor dimensión pueden fomentar el aprendizaje y los puntos de encuentro entre los diferentes actores necesarios, para impulsar posteriormente programas más ambiciosos.

Avanzar a partir de lo que ya funciona (incluyendo el conocimiento tradicional) y desechar lo que no funciona. Es preciso involucrar a individuos y grupos clave reconociendo e incorporando sus éxitos. La gestión adaptativa permite que el diseño de los programas evolucione a medida que aprendemos más sobre qué sucede en el sistema.

Aprovechar todas las oportunidades al alcance para mejorar la capacidad de la gente de tomar decisiones informadas. Ello incluye utilizar la mejor información científica disponible; realizar investigación primaria para enmarcar un determinado problema dentro de su contexto social, gubernamental, ambiental y económico en particular; vincular a técnicos expertos, e identificar las mejores prácticas y negociar aquellos comportamientos que los actores involucrados vean más factible adoptar.

Ser flexibles. Todo sistema cambia y evoluciona y, para que un programa tenga éxito, debe responder proactivamente a las modificaciones significativas que se presenten en el contexto del problema que se está tratando. Por ejemplo, a medida que se van incorporando nuevos participantes en el proceso (y otros lo abandonan en cuanto se cumplen o cambian sus objetivos), es conveniente mapear nuevamente el contexto y dar cuenta de las nuevas conexiones –y oportunidades– resultantes, pues ello permitirá que el programa se adapte y avance.

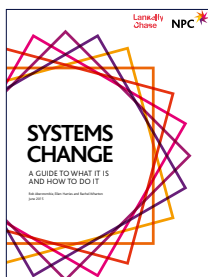
Adaptado de USAID (2005): *ESCALA. Acción sistémica y basada en la colaboración para mejorar los medios de vida y el ambiente.* Disponible en: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADO810.pdf





RECURSOS PRÁCTICOS

Guías sobre el cambio sistémico



Lankelly Chase Foundation, NPC (2015): *Systems Change. A guide to what it is and how to do it.*

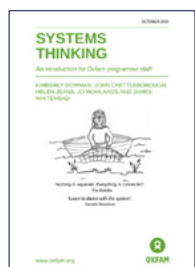
Introduce los conceptos básicos, mapea diferentes perspectivas sobre el cambio sistémico y sugiere buenas prácticas para la acción social sistémica. Se ha elaborado como un recurso para quienes trabajan en el sector social o lo apoyan, pero también para quienes lo hacen en el sector público o en las empresas sociales. Disponible en: <https://www.thinknpc.org/resource-hub/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/>



Grupos Compartir (2016): *Experiencias de un cambio sistémico: Factores clave para la reflexión y la acción colaborativa.*

Se trata de una guía muy completa que ofrece diversos recursos para las organizaciones que quieran adoptar un enfoque sistémico, desde herramientas de recursos humanos hasta indicadores para evaluar los proyectos sistémicos. Incluye también una relación amplia de las metodologías de trabajo sistémicas, así como una descripción detallada de las competencias y habilidades necesarias para trabajar con este enfoque.

Disponible en: https://tomillo.org/wp-content/uploads/2016/12/Grupos_Compartir_3D_9846.pdf



Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for programme staff.*

Se trata de una guía dirigida al personal de Oxfam, que presenta los conceptos básicos del enfoque sistémico y proporciona herramientas y enlaces a una gama de recursos útiles para el aprendizaje adicional. Disponible en:

<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/579896/ml-systems-thinking-151020-en.pdf;jsessionid=15CFE96F05EAC0E169385195C4CC21E3?sequence=1>



Social Finance & Lloyds Bank Foundation (2020): *Changing lives, changing systems: Lessons from preventing and reducing domestic abuse.*

Es un documento interesante, pues ofrece recomendaciones para desarrollar proyectos de cambio sistémico basadas en la experiencia de DRIVE, un programa para prevenir y reducir la violencia doméstica en Inglaterra y Gales. Disponible en:

https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/publications/changing_lives_changing_systems.pdf

1.3. Liderazgo sistémico

Las formas tradicionales de liderar ya no son adecuadas en un entorno de cambio constante, de complejidad creciente y de interconexión. Adoptar un enfoque sistémico conlleva la necesidad de **cambiar la manera de operar de las organizaciones sociales, sustituyendo las estructuras verticales y especializadas por modelos más participativos, orientados a la innovación y a la colaboración**. Ello requerirá, por tanto, cambios en la forma de trabajar de sus integrantes, tanto a nivel directivo como de toda la organización, así como la potenciación de determinadas competencias y habilidades.

El liderazgo sistémico implica construir y movilizar alianzas de actores diversos en torno a una visión compartida de cambio sistémico, lo cual requiere la habilidad de entender y empoderar a individuos y colectivos con visiones e incentivos muy diferentes. Implica también fomentar la innovación y la cocreación, sabiendo construir canales de comunicación transparentes y abiertos, y fomentando la participación real y significativa de todos los actores.

“

Las iniciativas de cambio sistémico a menudo son impulsadas por el esfuerzo sostenido y el compromiso de individuos concretos. Un individuo puede cambiar la dirección de una institución, catalizar la formación de una red poderosa, o restaurar la confianza, el enfoque o el compromiso, cuando se necesita. A través de la conexión a una red, el individuo puede contribuir a la evolución del sistema. El potencial de los individuos para influir en los sistemas conlleva un mensaje empoderador e inspirador: que cualquiera pueda marcar la diferencia, independientemente de su nivel de autoridad o su rol en el sistema.

Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development*. Harvard Kennedy School.

¿Qué es un líder sistémico?

El líder como facilitador de procesos es aquella persona que es capaz de hacer emerger la inteligencia colectiva, que distribuye la información y se comunica de forma honesta y abierta con todas las partes del sistema, que estimula la participación real y significativa y ofrece los recursos y los procesos necesarios para que el equipo florezca.

Grupos Compartir

Líderes sistémicos: Tres capacidades nucleares

1. Ven el sistema en toda su extensión y ayudan a la gente a verlo: crean un **entendimiento compartido** sobre el cambio sistémico para un problema o reto específico.
2. Generan conversaciones para promover la reflexión entre **actores diversos**, involucrados en un problema o reto.
3. Cambian el foco colectivo de la solución reactiva de los problemas a la **cocreación** del futuro:
 - Saben que la **sabiduría colectiva** no viene de un plan creado anticipadamente ni de personas que quieran ejecutar su agenda **predeterminada** de cambio.

- Crean un espacio en que las personas **involucradas** conviven con el problema, dialogan, discuten y construyen, de forma abierta y creativa.
- Cultivan las condiciones a partir de las cuales **emerge** la sabiduría colectiva.

Por tanto, el liderazgo sistémico **requiere un conjunto de habilidades y competencias** que cualquier individuo u organización puede desarrollar para catalizar, facilitar y apoyar los procesos de cambio sistémico. El liderazgo sistémico se da en personas que:¹⁷

- **Mantienen una mente abierta:** evitan predeterminar las respuestas y dejan de lado las preconcepciones. Afrontan las iniciativas de cambio sistémico con una verdadera mentalidad de aprendizaje para permitir nuevas perspectivas y fomentarlas.
- **Fomentan nuevas conversaciones:** crean y habilitan momentos de avance en el diálogo convocando a los actores adecuados, facilitando la interacción entre ellos, comunicando de forma clara los grandes desafíos y fomentando las aspiraciones visionarias.
- **Cultivan el poder compartido:** adoptan una mentalidad y un enfoque de servicio; animan a todas las partes interesadas a contribuir generosamente a la misión compartida; reconocen el papel de las estructuras de poder tradicionales, y buscan un equilibrio entre aprovechar la influencia de estas y el objetivo de crear un liderazgo nuevo y más igualitario, empoderando a otras partes interesadas.
- **Fomentan la innovación a través de la cocreación:** mediante el diálogo en los distintos niveles del liderazgo, para establecer nuevas direcciones o compromisos, y la colaboración de los miembros de la coalición, para definir soluciones y proyectos innovadores.
- **Aprovechan su pasión:** el liderazgo sistémico más efectivo demuestra un fuerte compromiso emocional y una conexión tanto con la misión organizativa como con el grupo de stakeholders involucrados. Estos líderes muestran pasión por los temas; confianza y respeto por las partes interesadas, y el compromiso de trabajar en colaboración y con integridad. Al demostrar estos valores y comportamientos, y vivirlos, el líder sistémico inspira confianza y fomenta un comportamiento similar por parte de otros miembros de la red. Esto ayuda a establecer unas normas y unos principios compartidos dentro de una red altamente diversa.
- **Demuestran su compromiso:** puesto que las iniciativas de cambio sistémico, debido a su complejidad, alcance y largo horizonte temporal, pueden resultar difíciles de asimilar para los individuos y las organizaciones.

¹⁷ Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): "Mindsets and Behaviors of Individual Systems Leaders". Cap. IV. *Systems Leadership for Sustainable Development*. Harvard Kennedy School.

El informe de Grupos Compartir¹⁸ identifica **cinco grupos de competencias nucleares para un liderazgo sistémico**:

Resiliencia personal

- Acepta la crítica como una herramienta de aprendizaje.
- Entiende el error como fuente de aprendizaje.
- Conoce las propias áreas de mejora y los factores limitadores.
- Incorpora la autocritica como herramienta de aprendizaje (autoevaluación).
- Hace lo que dice y dice lo que siente y piensa (busca la coherencia interna).

Capacidad para trabajar en contextos cambiantes

- Escucha y dialoga.
- Muestra coherencia y ello genera confianza.
- Respeto los ritmos y los distintos caminos u opciones, mostrando flexibilidad y apertura.
- Es propositivo y creativo.
- Formula preguntas y ayuda a que otros también lo hagan.
- Crea espacios en el día a día para analizar y dar respuesta a las preguntas.
- Participa realizando propuestas de mejora.
- Es capaz de improvisar y ser receptivo.

Trabajo desde las motivaciones intrínsecas o los valores

- Comunica de manera honesta y asertiva.
- Plantea debates sobre los valores en el trabajo.
- Tiene empatía: se pone en el lugar del otro.

Apertura al trabajo colaborativo

- Comunica de manera honesta y asertiva.
- Muestra capacidad y una actitud positiva hacia la escucha.
- Deja las propias emociones, juicios y opiniones, facilitando el trabajo de los demás.
- Facilita un ambiente de confianza y libertad en el trabajo.
- Hila e integra ideas de otros, buscando nuevas soluciones.
- Tiene empatía: trata de entender lo que los demás profesionales dicen, desde su punto de vista; se pone en el lugar de los demás.
- Acepta la crítica.
- Valora positivamente la diversidad.
- Genera espacios de comunicación formal e informal.
- Dice lo que piensa con sinceridad.
- Trata de tomar decisiones por consenso.
- Implica en las decisiones a todo el equipo.

Comunicación carismática y empática

- Comunica de manera honesta y asertiva.
- Es capaz de escuchar.
- Hila e integra ideas de otros buscando nuevas soluciones.
- Tiene empatía: se pone en el lugar del otro.
- Trabaja las emociones del grupo y abre espacios para ellas.



¹⁸ Grupos Compartir (2016): *Experiencias de un cambio sistémico: Factores clave para la reflexión y la acción colaborativa*.

Por su parte, el informe *Building Better Systems*¹⁹ **identifica doce arquetipos necesarios para conseguir impulsar un proceso de cambio sistémico**. Esta clasificación nos puede ayudar a identificar la diversidad de los perfiles que necesitamos involucrar en nuestros proyectos de cambio sistémico. Los arquetipos señalados son:

- **Emprendedor.** Crean empresas transformadoras que desafían el sistema existente y abren el camino a un nuevo sistema. Son personas pioneras, que marcan el territorio del nuevo sistema.
- **Insider-outsider.** Reconocen los desafíos a que se enfrenta el sistema existente desde dentro y lo abren a nuevas ideas, con lo cual contribuyen a la emergencia de un nuevo sistema. Estas personas que alcanzan los límites del sistema actual juegan un papel crítico.
- **Coordinador/aglutinador.** Reúnen a personas expertas y a otros *stakeholders* para crear una agenda compartida para el cambio. Las organizaciones que buscan desempeñar este rol deben comprometerse a cambiar el sistema y tener la credibilidad suficiente para reunir a agentes de todos los niveles del sistema, tanto de las bases como de los niveles superiores.
- **Comisionario.** Apoyan la creación del sistema del futuro y ayudan a que se haga realidad. Representan la intersección entre el poder y los recursos. Las decisiones que toman pueden redirigir los recursos para crear un nuevo sistema y crear el entorno adecuado donde puede crecer de forma legítima.
- **Historiador.** Son personas que explican la forma y el funcionamiento del sistema que queremos cambiar. Muestran que el sistema no es un hecho de la naturaleza, sino la acumulación de una larga cadena de decisiones colectivas y políticas, que dieron pie a su formación y evolución.
- **Visionario.** Son la contrapartida al arquetipo historiador. Articulan una imagen de posibilidad futura, en que el sistema trabaja de manera diferente.
- **Consumidor innovador.** Desempeñan un papel vital al transformar la visión en una realidad vivida. Son las personas *early adopters*, que muestran cómo una innovación puede funcionar en la práctica.
- El cambio en todo el sistema depende de la creación de nuevos marcos políticos y regulatorios. Las personas y las organizaciones que lo hacen son **definidores de marcos** (*framework setters*). Pueden ser funcionarios públicos y responsables políticos, pero también *think tanks* o grupos de presión. Crean los marcos generales que permiten que una innovación se propague y se adopte ampliamente.
- El espacio de posibilidad creado por estos nuevos marcos solo se convierte en acceso generalizado a los productos, servicios y beneficios generales de un nuevo sistema a través del trabajo, representado por el **arquetipo escalador**, que simplifica y estandariza una solución para que pueda llegar a un mercado de masas. Estos perfiles se involucran en la segunda y la tercera onda de innovación, necesarias para crear un nuevo sistema. Son ingenieros estructurales del nuevo sistema.
- **Supervisor** (que complementa al arquetipo escalador). Eliminan los sistemas anticuados para allanar el camino para el nuevo sistema. El desmantelamiento de los sistemas existentes es esencial para liberar recursos y facilitar el espacio en que los nuevos sistemas pueden crecer.
- Todo este proceso, desde el inicio de una nueva idea hasta su desarrollo a escala, requiere una inversión que lo respalde. Las personas **inversoras** en el cambio sistémico rara vez son parte de todo el proceso. Diferentes tipos de inversores –filantrópicos, públicos, de capital riesgo y corporativos– pueden desempeñar diferentes roles en distintos momentos.
- Por último, el arquetipo **auditor y evaluador** refuerza el cambio a través de los datos, además de crear las nuevas métricas necesarias para medir el impacto del nuevo sistema.

Adaptado de Green, D. (2021): "How does Innovation happen in Systems?", donde analiza el informe *Building Better Systems*.

¹⁹ Leadbeater, Ch.; Winhall, J. (2020): *Building Better Systems: A Green Paper on System Innovation*.

Avanzar en la construcción de equipos orientados al cambio sistémico requiere, pues, que los y las líderes tengan en cuenta estas competencias y habilidades en los procesos de selección y no se centren únicamente en las capacidades técnicas. Además, deben crear espacios para la innovación y la adaptabilidad en las organizaciones. El pensamiento sistémico no prosperará si el personal de primera línea no está facultado para influir en las decisiones sobre el diseño del programa y si predominan las jerarquías rígidas y las posiciones dogmáticas. Es importante también fomentar una cultura que reconozca que es inevitable un cierto fracaso, pero que garantice que los equipos desarrollen programas en que el fracaso ocurra de manera rápida y segura.



RECURSOS PRÁCTICOS

Como hemos visto, una cuestión fundamental para los y las líderes que quieren integrar un enfoque más sistémico en sus organizaciones es cómo inculcar estas habilidades y competencias en sus equipos. El Grupo Compartir no solo ha identificado estas competencias y habilidades, así como las conductas observables asociadas a cada una de ellas, sino que también ha generado un esquema de formación en este sentido, que puede consultarse en su guía:

Grupos Compartir (2016): Experiencias de un cambio sistémico: Factores clave para la reflexión y la acción colaborativa. Disponible en: https://tomillo.org/wp-content/uploads/2016/12/Grupos_Compartir_3D_9846.pdf

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social, celebrado el 25 de enero de 2022 en Madrid.

¿Cuáles pensáis que deben ser las características o los atributos principales de un liderazgo sistémico?

Atributos que debería tener el liderazgo sistémico:

- Capacidad de conversar con otros actores relevantes
- Legitimidad, reconocimiento del resto de interlocutores
- Un mapeo claro y sistemático del campo de intervención
- Atrevimiento y osadía para lanzarse
- Pensamiento divergente y creativo respecto a los posibles escenarios
- Capacidad de analizar sistemas complejos
- Capacidad de seducir
- Actitud humilde
- Conocimiento profundo y actualizado del sector
- Estrategia de comunicación adecuada
- Rigor y, al mismo tiempo, capacidad de divulgar a distintos niveles
- Capacidad para manejarse en este tipo de dicotomías, en general

Equipos directivos:

- Deberían ser diversos y multidisciplinares, para poder entender la realidad desde distintas ópticas.
- Deben involucrarse en el diseño de la acción de este cambio sistémico y participar desde dentro.
- Ha de ser un asunto que se permeabilice en la entidad, sin que haya tanta distancia entre el equipo directivo y el de trabajo.

14. Limitaciones y retos del enfoque sistémico

El enfoque sistémico **no ofrece una solución mágica que pueda resolver todos los problemas a que nos enfrentamos**. Hay algunas causas profundas de los problemas que difícilmente pueden solucionarse en un tiempo suficientemente acotado. Además, adoptar un enfoque sistémico no garantiza que los sistemas se transformen de manera predecible. En determinadas situaciones, las soluciones simples, técnicas e, incluso, a pequeña escala pueden ser más apropiadas. Sin embargo, dada la naturaleza de la pobreza y la desigualdad en un mundo cada vez más complejo, usar un enfoque sistémico en nuestro trabajo nos puede brindar la oportunidad de aumentar la escala y la profundidad de nuestro impacto. A pesar de ello, debemos reconocer que nos enfrentaremos a numerosos retos en el camino.

“

Uno de los motivos que nos dificultan esta orientación al cambio sistémico es el contagio de una lógica del sector empresarial que nos lleva a orientarnos al crecimiento económico y a la provisión de servicios, y no tanto a la generación de cambios sostenibles. No hay una exigencia fuerte por parte de nuestros órganos de gobierno, ni tampoco de la propia dirección, para generar el cambio; además, seguimos teniendo dificultades para medir nuestro impacto.

Testimonio de un participante del Foro Esade-PwC 2021-2022

Desarrollar proyectos sistémicos no es una tarea fácil

El cambio de un sistema es un proceso a largo plazo que para vez sigue un camino predeterminado. Requiere de todos los implicados tolerancia hacia la ambigüedad y la voluntad de evolucionar y de adaptarse con el tiempo. Exige paciencia, flexibilidad y una mentalidad abierta. Dada su complejidad, en ocasiones la situación puede superarnos y paralizarnos.

Falta de capacidades en la organización

La falta de habilidades en el equipo y/o en los niveles de liderazgo es un reto para numerosas organizaciones, por ejemplo, cuando no existen suficiente capacidad para colaborar. Por ello, la formación en el pensamiento y en la metodología sistémicos resulta fundamental para que la organización pueda adoptar este enfoque con éxito. Es necesario entender que se trata de un proceso que requiere tiempo y dedicación. Adoptar proyectos sistémicos de escala limitada puede ser un buen inicio para que los equipos empiecen a familiarizarse con este enfoque.

Cultura organizativa no alineada y/o falta de apoyo en los niveles de liderazgo

Si la cultura organizativa no apoya las estructuras y los nuevos procesos que implica trabajar con un enfoque sistémico, es difícil que este pueda adoptarse de forma efectiva. De la misma manera, si los niveles de liderazgo dicen apoyar este nuevo enfoque pero, a la hora de la verdad, piden los mismos resultados de siempre, será difícil un verdadero cambio. La obsesión por la velocidad, la acción y los resultados puede socavar la adopción de una mentalidad sistémica, como también pensar de antemano que sabemos cómo cambiar los sistemas, en vez de escuchar y explorar distintas posibilidades. Es necesario, además, que predomine en la organización una actitud de humildad y de introspección que nos permita examinar nuestra contribución real a los retos que buscamos resolver. En este sentido, los valores que imperen en la organización son esenciales para fomentar o, por el contrario, para limitar la adopción de enfoques sistémicos.

Poca aceptación del enfoque o resistencia por parte de los miembros de la organización

Por ejemplo, si existe la percepción entre los miembros de la organización de que las iniciativas de cambio sistémico consumen mucho tiempo, aprendizaje, energía. Por otra parte, muchas iniciativas de cambio sistémico se basan en mostrar la distribución del poder entre los miembros de un sistema y, como parte del sistema, puede haber reticencias a la hora de reconocer las inequidades en la distribución de poder.

Retos de las iniciativas de Cambio sistémico

- **¿Dónde establecemos los límites del sistema?** Es difícil mantener el equilibrio entre tener unos objetivos ambiciosos para conseguir un impacto –lo cual amplía nuestro ámbito de actuación– y mantener el enfoque y orientar los recursos disponibles en una dirección.
- **¿Cómo priorizamos qué hacer?** El enfoque sistémico puede llevar a una parálisis por análisis, ya que las personas investigan cada vez más profundamente el sistema, y ello genera una masa de datos complejos difíciles de interpretar y de extraer conclusiones.
- **¿Cómo podemos ser 'adaptativos'?** El enfoque sistémico nos anima a ser adaptativos, para aprender sobre lo que hacemos y seguir adaptando nuestro diseño del programa como respuesta a ello. Pero, en la práctica, esto se ve restringido con frecuencia por una cultura organizativa que no prioriza la flexibilidad ni la adaptación, por unos ciclos de aprendizaje lentos o por los requisitos restrictivos de los donantes.

Fuente: Oxfam (2015): *Systems Thinking: An introduction for Oxfam programme staff*. Adaptado de Heifetz y Laurie (1997)

Dificultad para financiar estas iniciativas

Pocos donantes están inclinados a apoyar iniciativas de cambio sistémico. Muchos prefieren apoyar proyectos a corto plazo, con unos resultados claros y medibles, en lugar de enfoques colaborativos, que requieren flexibilidad. La mayoría de las iniciativas sistémicas necesitan un apoyo financiero sostenido en el tiempo, pero pocos financiadores se comprometen a largo plazo. Además, el apoyo financiero generalmente viene con muchas restricciones sobre cómo pueden utilizarse los fondos.

Difícil equilibrio entre la visión general y las necesidades a corto plazo

Concentrarse únicamente en resolver las necesidades inmediatas, ignorando completamente el sistema en que se insertan, no resulta adecuado. Pero tampoco atender al panorama general e ignorar las necesidades más inmediatas.

Problemas asociados a la dificultad de evaluar los resultados y el impacto

Las diversas actividades que a menudo tienen lugar bajo el amplio paraguas de una iniciativa de cambio sistémico pueden plantear desafíos a la hora de medir el progreso, cuantificar los resultados y atribuirlos a unos actores específicos. A menudo, impera una mentalidad asociada al marco lógico, que no es adecuada para evaluar las iniciativas de cambio sistémico. Otros retos relevantes en este sentido son:

- La reticencia a explorar cuestiones relacionadas con las inequidades estructurales del sistema, centrándose más en medir el impacto de las inversiones y de las intervenciones realizadas.
- El hecho de evaluar las acciones y la contribución de organizaciones concretas, en vez de evaluar cómo el sistema en su conjunto está produciendo mejores resultados.
- La existencia de distintas exigencias de reporte por parte de distintos financiadores.

Dificultades asociadas a la colaboración

Colaborar con otros actores no es fácil, como veremos en el capítulo siguiente, dedicado específicamente a este tema.

Teniendo en cuenta estos retos y dificultades, muchas organizaciones pueden plantearse si adoptar un enfoque de cambio sistémico es la mejor forma que tienen de intervenir, o si deben centrar sus esfuerzos más bien en promover soluciones innovadoras más pequeñas, que puedan ser escalables. Es importante destacar que estos dos planteamientos nos son, en realidad, excluyentes entre sí. Como ya hemos señalado, llevar a cabo proyectos más pequeños puede constituir el primer paso para adoptar soluciones más holísticas, gracias al conocimiento y al aprendizaje que se generan, así como a la coordinación y a las relaciones que se establecen entre los diferentes actores. Además, empezar implementando soluciones más pequeñas y escalables puede ser la única alternativa cuando es imposible cambiar las causas profundas de los problemas. En este caso, tiene sentido intentar adoptar soluciones que puedan funcionar, a pesar de estas causas estructurales. Se trata, en estos casos, no tanto de “cambiar” el sistema, sino más bien de “aplicarlo” en beneficio propio. Algunas soluciones innovadoras y que han logrado un gran impacto se basan en utilizar los sistemas existentes como plataformas o canales de distribución de determinados productos o servicios. La ventaja de este tipo de soluciones es que su impacto y sus resultados pueden demostrarse mucho más fácilmente.

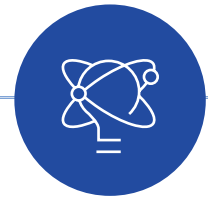
El enfoque de las “soluciones escalables”

Una solución escalable se basa en:

- Una gran idea que la impulsa y la organiza.
- Una misión que enfoca la idea en un resultado específico.
- Una teoría del cambio que articula la conexión entre la idea y la misión para conseguir el resultado.
- Un modelo que establece una forma sistemática y replicable de aplicar esta teoría.
- Un modelo suficientemente efectivo (resultados significativos), simple y con un coste asumible.
- Una estrategia que identifica quién va a replicar el modelo a gran escala y cómo se va a financiar.

Para que una solución escalable sea viable es necesario:

- Una organización que está preparada para escalar sus proyectos.
- Una financiación sostenible, no basada únicamente en subvenciones y ayudas puntuales.
- La optimización del modelo o solución, para que sea el más simple, efectivo, replicable y económico posible
- Un uso óptimo de los medios tecnológicos para minimizar los costes y maximizar la eficiencia.
- Prestar atención a las tareas de incidencia y al cambio de las políticas. En cuanto hayamos conseguido una escala determinada, será más probable que podamos ser un interlocutor válido para la definición de las políticas en nuestro ámbito.
- Un enfoque a la acción colectiva. Cuando empezamos a escalar nuestras soluciones, es muy probable que necesitemos colaborar con otras entidades e integrarnos en las redes existentes, o incluso crear otras nuevas.



Ejemplos inspiradores de iniciativas de cambio que se han llevado a escala

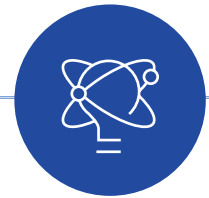
Oxfam ha llevado a cabo recientemente un análisis de 18 proyectos en países y contextos de bajos ingresos, que han conseguido tener un impacto demostrable en los últimos diez años y que han abordado las causas estructurales de algunos retos medioambientales y sociales. Estos proyectos se escalaron a través de tres vías, en que interviene un conjunto diverso, pero a veces superpuesto, de estrategias de cambio:

- La **escala vertical**, una de las vías más conocidas. Ocurre cuando los principales gobiernos y las grandes empresas utilizan su tamaño, alcance, poder y recursos para implementar o ampliar una iniciativa. Esto puede responder a sus propios objetivos o ser resultado de la influencia exitosa de otros actores. En los casos analizados, la política y el cambio legislativo se presentan como una palanca importante para escalar las iniciativas, pero solo cuando vienen acompañados de otros cambios estructurales, como fortalecer la voz de los ciudadanos, fomentar unos procesos de toma de decisiones más inclusivos o implementar cambios en los comportamientos de los actores públicos. Los cambios en las prácticas institucionales del Gobierno también proporcionaron una forma efectiva y transformadora de lograr cambios a mayor escala.
- La **escala horizontal**, una vía que a veces se pasa por alto, pero que resulta poderosa. Implica la copia o la adaptación generalizada de una solución por parte de otros actores, ya sea espontáneamente o mediante una difusión organizada. Por ejemplo, las iniciativas analizadas en el informe desarrolladas en el África occidental, en el Pakistán y en la India desplegaron con éxito metodologías para transformar las normas sociales sobre la mutilación genital femenina, fortalecieron la participación política de las mujeres y transformaron los servicios del Gobierno, respectivamente, y luego difundieron con éxito estos métodos a bajo costo.
- La **escala funcional**. Implica unas organizaciones que aumentan intencionalmente el alcance, el ritmo o la escala del cambio a través de las adaptaciones iterativas y las mejoras a la estrategia original.

La gran mayoría de los casos analizados utilizaban una combinación de estos tres enfoques para conseguir escalar sus iniciativas. Estos casos pueden consultarse con mayor detalle en el informe de Oxfam, *Inspiring Radically Better Futures*, disponible en:

<https://policy-practice.oxfam.org/resources/inspiring-better-futures-evidence-and-hope-for-radical-and-transformative-impac-621075/>





Escalando la actividad de la ONG Pallapupas

Pallapupas es una ONG cuya misión es mejorar el estado emocional de las personas enfermas generando un cambio positivo a través del humor y del teatro. La organización procura que haya un espacio para el humor durante el proceso de enfermedad y convertir los hospitales en lugares más amables. Fruto de una demanda creciente por parte de los hospitales, los usuarios y sus familias, en 2019 empieza a repensar su modelo de intervención con el objetivo de mejorar, junto con los hospitales, la experiencia del paciente. Este proceso, que cuenta con el asesoramiento de la consultora UpSocial, se centra en definir un nuevo modelo de escala y sostenibilidad, explorando no solo estrategias que permitan aumentar la capacidad y el alcance de la propia organización, sino también generar impacto a través de las políticas y de las instituciones públicas, así como hacer llegar sus principios y valores a la sociedad en general. Ello se tradujo en:

- Apostar por la escala vertical para crecer: expandir la actividad de la ONG a todos los centros de Cataluña e incluso hacia fuera.
- Apostar por la escala horizontal para cambiar las estructuras (cambio sistémico): dedicar mucho tiempo y recursos a conseguir que los servicios de Pallapupas entren en la cartera de servicios del Departamento de Salud.
- Apostar por cambiar los modelos mentales (*scaling deep*): asociarse con otras entidades que están intentando activar los recursos emocionales en los hospitales como elemento esencial del tratamiento, para lanzar una campaña de comunicación con más de 20 organizaciones en toda España.

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social celebrado el 25 de enero de 2022 en Madrid

¿Qué implica o qué implicaría para vuestras organizaciones adoptar un enfoque sistémico? ¿Qué cambios comportaría en vuestra organización?

Consideramos que el **cambio de mirada** es fundamental; hemos de **concernos a nosotros mismos** y conocer nuestra caja, para poder entender realmente cuál es esta conversación de mínimos que tenemos las organizaciones y qué nos impide tener un impacto más sistémico. También hemos hablado de **mentalidad**, que es la esencia del cambio sistémico, y es fundamental **replantearnos todo lo que hacemos**, e incluso que esta discusión puede llevar a la **posible desaparición de nuestra organización**. El último objetivo de un cambio sistémico es apalancarnos sobre las fuerzas del sector y del sistema para desaparecer como organizaciones; por eso, la conversación sobre “existimos porque...” o “para que...” es fundamental. También hemos tratado sobre cómo podemos **redefinir el foco de nuestras organizaciones**, buscando los consensos internos y externos. También hay un tema de **relato y de comunicación**: pasar del foco en la organización al foco en la causa. Y, por último, la **influencia** y la **incidencia**: cómo podemos apalancarnos en las fuerzas del sistema para transformarlo de forma conjunta.

¿Cuáles son las principales barreras o dificultades para aplicar un enfoque sistémico en nuestras organizaciones?

- El **conservadurismo de los órganos de gobierno**: no todos entienden que esta es la finalidad principal de nuestra existencia.
- La **amplitud del abanico de los servicios prestados**: hay que generar cambios en un espectro bastante amplio.
- **Diferentes filosofías e ideologías internas**, muy profundas y a veces con sensibilidades enfrentadas sobre qué tipo de cambio debería producirse. Existe el riesgo de que estas ideologías se politicen, en un contexto tan polarizado como el actual.
- Una **cultura** interna que, en principio, **no está demasiado abierta** o no está suficientemente sensibilizada acerca del cambio sistémico.
- La **dificultad interna de hacer renuncias** en determinados ámbitos para poder avanzar en otros, pues se viven como pérdidas y ganancias de unas áreas respecto a otras.
- La **orientación insuficiente a la movilización social**: es imposible lograr un cambio sin el apoyo de unas bases muy amplias. Como sector, pensamos que hemos retrocedido en capacidad de movilización social, lo cual es un hándicap muy grande. Hay que mirar también, por ejemplo, cómo la extrema derecha está siendo capaz de movilizar en materia de campañas.
- La **falta de una cultura de la alianza**, debido a la existencia de unos modelos especialmente autorreferenciales en nuestro sector, y una escasa predisposición a desdibujarse para trabajar con otros, conforme a la misión, y no bajo la marca.
- La existencia de una **agenda compleja y difícil de comprender por los colectivos no expertos**: lo que nosotros nos decimos nos lo decimos a nosotros mismos, pero no se entiende desde fuera. Nuestra manera de hablar y de expresarnos es compleja.
- El **olvido de la clase media**. Estamos tan enfocados en los colectivos más excluidos que nos olvidamos de que son las clases medias las que producen los grandes cambios. Y, además, la clase media está amenazada en un contexto de desigualdad creciente. Nuestra desconexión de las clases medias es una barrera.

Lecciones aprendidas:

- El **modelo de spin-off** que utilizan las empresas. Por ejemplo, se ha comentado el ejemplo de Mapfre, que quiso crear una aseguradora del siglo XXI y no movió Mapfre, sino que creó Verti. Este modelo permite dejar lo nuestro y crear algo totalmente diferente, con una filosofía distinta.
- Tenemos que desplazarnos hacia **posiciones menos ideológicas** en lo que defendemos, que resulten mucho más prácticas y resuelvan los problemas, sin entrar en la profundidad de los matices y de las ideologías asociadas.
- Hemos de **simplificar mucho nuestro lenguaje**, identificar bien qué preocupa a la clase media y seguir ese camino para movilizar.
- Debemos **superar el miedo** que existe en general, en España, **a cometer errores**. Y el castigo por el error. Hay culturas mucho más abiertas.

1.5. Cambio sistémico e innovación

El concepto de cambio sistémico está íntimamente ligado al de innovación y, en la mayoría de los casos, para alcanzar un verdadero impacto social no puede darse el uno sin el otro. Por un lado, la mayoría de las iniciativas de cambio sistémico que tienen éxito requieren mucha innovación. La misma conjunción de actores de ese sistema, el intercambio de ideas y de aprendizajes entre ellos, así como los procesos de cocreación, acaban conduciendo a soluciones más innovadoras y sostenibles.

Por otro lado, para lograr que las innovaciones sociales consigan un impacto notable y puedan escalar, es necesario que partan de un pensamiento sistémico. Y es que un problema frecuente de los proyectos de innovación social es que deben enfrentarse a un conjunto de barreras al cambio fuertemente arraigadas en el sistema en que se insertan y, debido a ellas, experimentan una suerte de “respuesta inmune” del sistema que limita sus posibilidades de éxito. Por tanto, muchas innovaciones sociales no tienen un impacto significativo porque no parten de una comprensión sistémica del reto que quieren abordar y, en consecuencia, no cambian los sistemas que los rodean.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

Work4Progress: plataformas para la innovación social multiactor.

La experiencia de Ayuda en Acción

La mayoría de las iniciativas asociadas a la innovación social diseñadas hasta la fecha son proyectos que abordan temas específicos de forma lineal y no plataformas que tratan de transformar sistemas complejos. El problema principal radica en que este tipo de proyectos necesitan construir espacios para la experimentación si quieren generar impactos sistémicos a largo plazo. Al mismo tiempo, las iniciativas de innovación social para el desarrollo están condicionadas por la falta de mecanismos de escucha comunitaria que se mantengan durante todo el proceso y puedan adaptar las posibles soluciones al contexto cultural local.

El programa Work4Progress, impulsado en 2016 por la Fundación “la Caixa”, da apoyo a la creación de «plataformas de innovación abierta para la generación de empleo en el Perú, la India y Mozambique» a través de consorcios de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil locales, el sector privado, la Administración, las universidades y las ONGD españolas. La novedad principal de este programa es la incorporación de nuevas herramientas y metodologías en: 1) la escucha y la identificación de las necesidades comunitarias, 2) la cocreación y el prototipado de nuevas soluciones, 3) la exploración de instrumentos de escalado, 4) la gobernanza, 5) los sistemas de evaluación evolutiva y 6) las estrategias de financiación, tratando de incorporar estrategias de innovación en todos sus componentes de forma integral.

Ayuda en Acción es una de las organizaciones que participa en este programa. Para la entidad, trabajar en este marco supone:²⁰

20 Mudarra, F.; Díaz, J. (2020): “Plataformas multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción”. *Revista Diecisiete*, n.º 2, pp. 85-104. Madrid. ISSN 2695-4427. Versión digital. DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

- a) **Convivir con el riesgo.** Querer innovar implica asumir que conocemos los problemas, pero aún no conocemos las soluciones (o que las que existen nos resultan insuficientes). Ello supone que alguien tendrá que intentar dar con una solución innovadora, disruptiva a ser posible, y que en este intento es posible equivocarse en diferentes ocasiones. Para el donante/financiador, esto se traduce en asumir que parte de los recursos invertidos no generarán resultados o, por lo menos, no lo harán a corto plazo. Nuestra vara de medir dejará de centrarse, por tanto, solo en el logro de unos resultados (entendidos como *outputs*) y prestará más atención a las virtudes del proceso y a los impactos de tipo sistémico. A tal efecto, existen cada vez más instrumentos nuevos para canalizar la ayuda al desarrollo, como los fondos de innovación, los *challenge funds* o los *pull mechanisms* (“mecanismos de atracción”).
- b) **No suplantar funciones o mandatos de los actores del sistema.** La innovación se produce en un sistema (de mercado) en que existe una constelación de actores con unas funciones y unos intereses concretos (empresas, gobiernos, sociedad civil, academia). Es fundamental conocer el funcionamiento del sistema para que el apoyo a la cooperación no genere distorsiones y, sobre todo, evite dinámicas de *rent seeking* (“búsqueda de rentas a corto plazo”). Ello está estrechamente relacionado con la cuestión del riesgo. Teóricamente, la cooperación (o el sector público) estaría asumiendo total o parcialmente el riesgo financiero que implica invertir en una innovación. Al respecto, conocer el sistema implica saber con exactitud por qué este riesgo no puede ser asumido por los actores que, en principio, tienen asignada esta función (habitualmente, la respuesta suele ser la existencia de fallos de mercado), así como determinar el nivel óptimo de financiación a partir del cual estaríamos traspasando la difusa línea entre el *risk sharing* (“compartir el riesgo”) y el *rent seeking*.
- c) **Abrir el abanico de actores y ser flexibles.** El reto de la innovación requiere fórmulas basadas en combinaciones de actores que, en muchos casos, son inéditas. En otras palabras, imponer un corsé en torno a las formas en que los diferentes actores interaccionan para generar innovación puede suponer un obstáculo al proceso de cocreación. Incluso, la innovación puede radicar precisamente en nuevas formas de organizarse para dar respuesta a un problema (innovación en procesos). Asimismo, restricciones de tipo administrativo relacionadas, por ejemplo, con la procedencia de los actores generalmente limitan el potencial de la innovación. Junto a ello, debemos considerar que las plataformas nacen con una composición determinada pero que, en la mayoría de las ocasiones, aspiran a un modelo abierto en el cual puedan incorporarse otros actores a lo largo del proceso. La incorporación de dichos actores implicará el diseño de un robusto sistema de gobernanza, donde quepan distintas formas de toma de decisiones.
- d) **Repensar los roles de los actores tradicionales de la cooperación.** El nuevo paradigma del desarrollo trae consigo cambios en los roles y, sobre todo, en los discursos de los actores llamados a impulsar la Agenda 2030. Un ejemplo de ello es la rapidez con que la empresa privada ha adoptado la narrativa de los ODS y se ha familiarizado con el ecosistema del desarrollo y la cooperación. Esto, sumado a una praxis del desarrollo que entraña interacciones cada vez más dinámicas (las plataformas multiactor son, acaso, el mejor ejemplo de ello), nos invita a pensar en la necesidad de ajustar también los roles, las prácticas y los discursos. En este sentido, quienes trabajamos en ONG nos enfrentamos continuamente a esta invitación al cambio que nos viene de un entorno cada vez más dinámico: lo que hasta ahora eran posiciones asumidas (quién financia, quién ejecuta, quién evalúa) se ha abierto completamente a la adaptación, en función de las circunstancias. En las nuevas experiencias, se prioriza la capacidad de demostrar valor añadido en el proceso, dependiendo del problema a acometer y del contexto de trabajo. Por ello, una ONGD puede ser “financiadora” y una universidad, “ejecutora”, por ejemplo, si

con este esquema se maximizan las escalas del proceso y los resultados esperados. Uno de los retos principales es, sin duda, escapar de estos estereotipos.

- e) **Salir de los esquemas tradicionales de planificación-programación.** Una de las barreras principales en la construcción de las plataformas multiactor innovadoras es lograr salir del esquema de proyecto. Con ello, nos referimos a buscar asimilar la plataforma a una especie de consorcio en el cual cada actor asume un “componente”, con un presupuesto a ejecutar y unos *outputs-outcomes* a alcanzar. Esta forma de aproximarse supone una de las principales barreras para las plataformas. Por su propia naturaleza, en los casos en que hemos participado, el proceso de planificación es continuo, abierto y flexible, y no puede estar sometido a acuerdos previos, más allá de los estrictamente necesarios. No contar con un marco lógico preestablecido, un presupuesto alineado y preasignado, y unas fases delimitadas en el tiempo, puede llegar a desincentivar a ciertos actores a entrar en la plataforma, especialmente a los que asumen un rol de financiador.
- f) **Desarrollar herramientas que acompañen el proceso en todas sus fases.** Una de las consecuencias principales de la novedad de estos esquemas de trabajo son las pocas herramientas específicas que se construyen para acompañarlos. En concreto, cabe mencionar dos aspectos. El primero se refiere a homogeneizar las fases iniciales. Cuando se desarrolla la etapa de escucha, en muchos casos basada en técnicas cualitativas, no todos los participantes en la plataforma aplican las mismas fases y, sobre todo, interpretan de igual manera sus conclusiones. Ello requiere un tiempo extra para que el grupo pueda analizar y consensuar dichas conclusiones. El segundo se refiere a la propia naturaleza de la plataforma, que implica un proceso constante de evaluación y seguimiento que aporte datos para reorientar y focalizar la estructura del programa. Para ello, es preciso aplicar nuevas herramientas, que combinen adecuadamente las capacidades externas con las internas, y posiblemente nivelar los conocimientos de todos los participantes.
- e) **Salir de los esquemas tradicionales de planificación-programación.** Una de las barreras principales en la construcción de las plataformas multiactor innovadoras es lograr salir del esquema de proyecto. Con ello, nos referimos a buscar asimilar la plataforma a una especie de consorcio en el cual cada actor asume un “componente”, con un presupuesto a ejecutar y unos *outputs-outcomes* a alcanzar. Esta forma de aproximarse supone una de las principales barreras para las plataformas. Por su propia naturaleza, en los casos en que hemos participado, el proceso de planificación es continuo, abierto y flexible, y no puede estar sometido a acuerdos previos, más allá de los estrictamente necesarios. No contar con un marco lógico preestablecido, un presupuesto alineado y preasignado, y unas fases delimitadas en el tiempo, puede llegar a desincentivar a ciertos actores a entrar en la plataforma, especialmente a los que asumen un rol de financiador.
- f) **Desarrollar herramientas que acompañen el proceso en todas sus fases.** Una de las consecuencias principales de la novedad de estos esquemas de trabajo son las pocas herramientas específicas que se construyen para acompañarlos. En concreto, cabe mencionar dos aspectos. El primero se refiere a homogeneizar las fases iniciales. Cuando se desarrolla la etapa de escucha, en muchos casos basada en técnicas cualitativas, no todos los participantes en la plataforma aplican las mismas fases y, sobre todo, interpretan de igual manera sus conclusiones. Ello requiere un tiempo extra para que el grupo pueda analizar y consensuar dichas conclusiones. El segundo se refiere a la propia naturaleza de la plataforma, que implica un proceso constante de evaluación y seguimiento que aporte datos para reorientar y focalizar la estructura del programa. Para ello, es preciso aplicar nuevas herramientas, que combinen adecuadamente las capacidades externas con las internas, y posiblemente nivelar los conocimientos de todos los participantes.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

El cambio sistémico en las ONG españolas

Durante los meses de noviembre de 2021 a febrero de 2022, se llevó a cabo una encuesta en la cual participaron 260 directivos y personas que trabajan en el tercer sector en España, así como 154 personas externas a él. La encuesta se centró en el interés y la experiencia de las ONG españolas sobre cambio sistémico y colaboración. Los resultados muestran que la mayoría de las organizaciones tienen interés por esta temática, aunque el 23% afirman que, a pesar de que exista un cierto interés en la entidad, se trata de un tema que les queda aún muy lejos, y este porcentaje se incrementa si nos centramos en el grupo de entidades de menor tamaño.

Entendemos que trabajar con un enfoque sistémico implica promover cambios fundamentales en las políticas, los procesos, las relaciones y las estructuras de poder, así como en los valores, las normas y las actitudes, para lograr avances sociales sostenibles y a gran escala en un ámbito o en una causa concretos. Teniendo en cuenta esta definición, ¿crees que en vuestra entidad es un tema que interese?

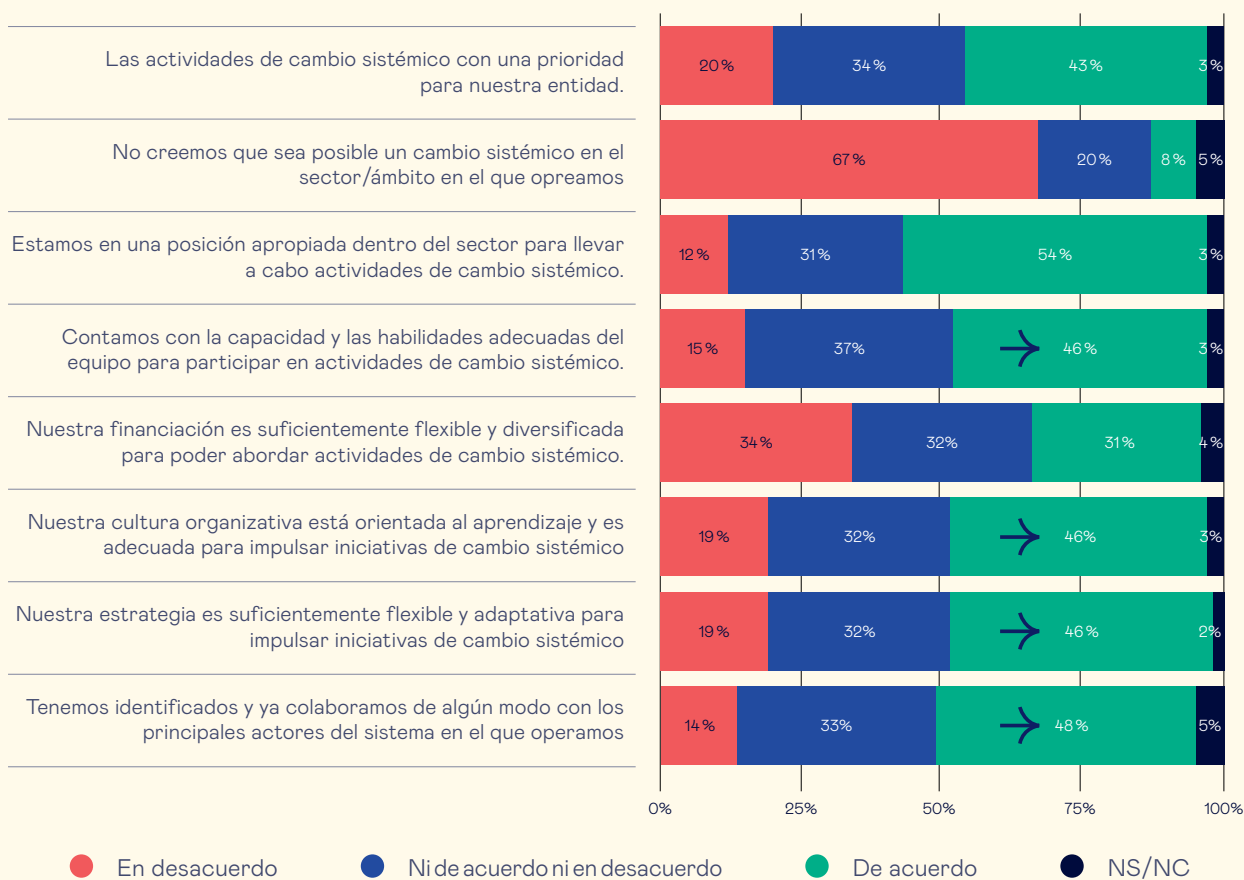


Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Al ser preguntadas las personas encuestadas en qué punto consideran que se halla su entidad con respecto al enfoque sistémico, **se constata un interés generalizado por este enfoque y bastante interés por ponerlo en práctica.** Así, la mayoría afirman que están en una posición adecuada dentro de su sector para llevar a cabo actividades de cambio sistémico (el 54% de los encuestados). El 43% afirman que las actividades de cambio sistémico son una prioridad para su entidad y el 48% que tienen identificados a los principales actores del sistema en que operan y ya colaboran de algún modo con ellos. Además, las personas encuestadas también **se muestran bastante positivas en cuanto a las capacidades que tienen sus respectivas organizaciones para llevar a cabo proyectos de cambio sistémico.** El 46% piensa que su entidad dispone de las capacidades y de las habilidades suficientes dentro del equipo para participar en

actividades de cambio sistémico, y que su cultura organizativa y su estrategia son también las adecuadas para impulsar este tipo de iniciativas. Son menos, sin embargo, las entidades que afirman contar con la financiación adecuada para ello (un 31%), lo cual pone de manifiesto uno de los principales retos a que deben enfrentarse estas iniciativas. Finalmente, cabe destacar que el 8% piensan que no es posible un cambio sistémico en el sector o en el ámbito en que operan.

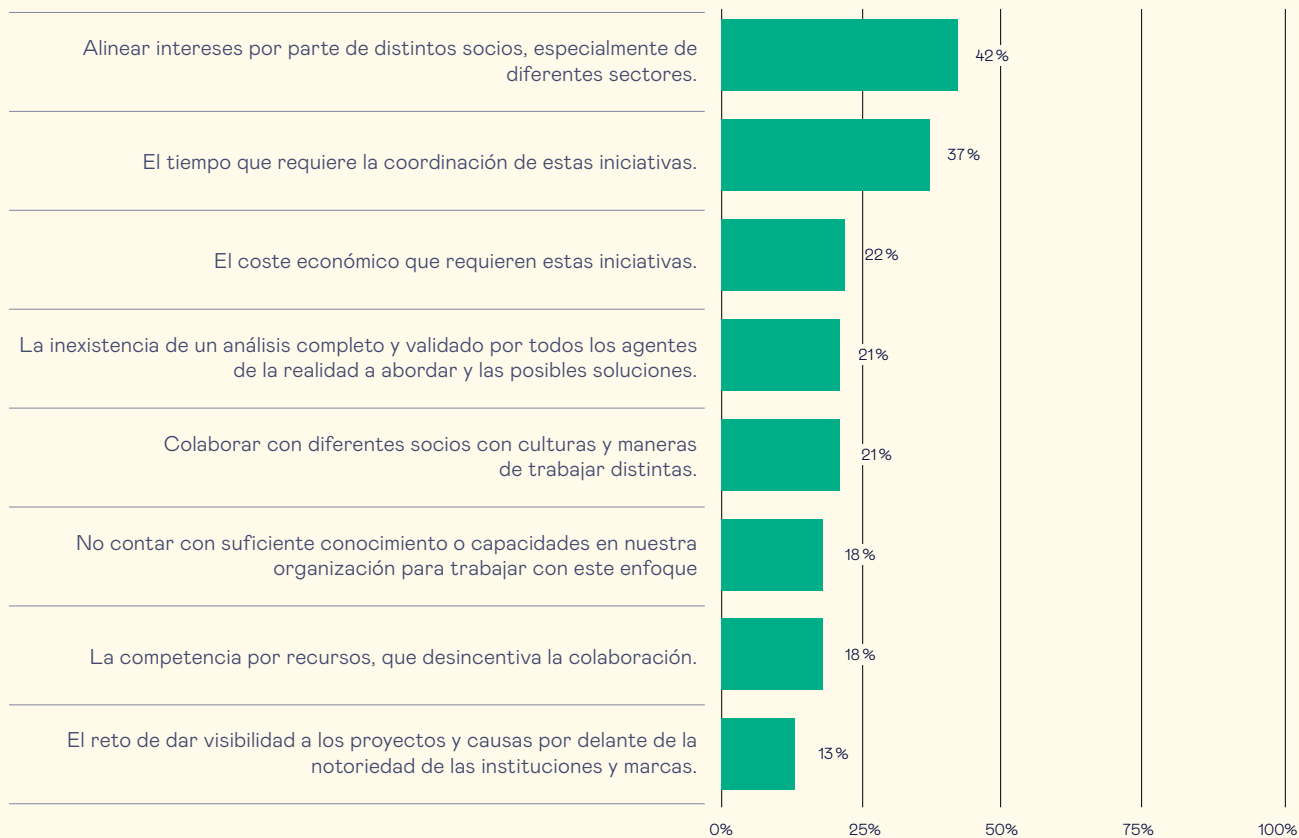
¿En qué posición consideráis que está vuestra entidad?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Las principales barreras para adoptar un enfoque sistémico en las ONG españolas son la dificultad de alinear los intereses de los diferentes socios, especialmente si pertenecen a distintos sectores, seguida de la dedicación temporal que requieren este tipo de iniciativas. Cabe destacar que las ONG de mayor tamaño (con una facturación anual superior a los 10 millones de euros) dan más importancia a la dificultad de alinear intereses: el 52% han indicado esta opción, frente al 29% de las entidades más pequeñas. Ello puede explicarse, seguramente, por el tipo de iniciativas –más complejas y que involucran a un mayor número de actores– que muchas ONG de mayor tamaño están desarrollando actualmente. Para las ONG de menor tamaño, sin embargo, la barrera principal es la dedicación temporal que ello implica (señalada por el 41% de las entidades). El coste de este tipo de proyectos también supone un mayor reto para las ONG de menor tamaño: es la segunda barrera más indicada (por el 27%), mientras que en el caso de las ONG de mayor tamaño ocupa el séptimo puesto (es seleccionada por el 12%). Es positivo constatar que solo el 18% de las entidades señalan como barrera el hecho de no disponer de suficientes conocimientos o capacidades en la organización para trabajar con un enfoque sistémico.

¿Cuáles son las principales barreras/limitaciones en tu entidad para trabajar con un enfoque sistémico?
 Por favor, marca un máximo de 2 de la lista siguiente.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Capítulo 02

La colaboración, clave para el cambio sistémico

En el sector social, se ha convertido casi en un cliché indicar que ninguna organización puede actuar de forma aislada. La escala de los retos que las organizaciones sociales deben afrontar –el cambio climático, la falta de vivienda, la justicia racial, la desigualdad de ingresos– es demasiado grande para poder hacerlo en solitario. La capacidad de las entidades sociales para cumplir con su misión depende, cada vez más, del desarrollo de alianzas exitosas con otros actores clave, incluidos los actores públicos y las empresas.

Podemos definir la colaboración como el **intercambio de información, recursos, actividades y capacidades por parte de diversas organizaciones, con el objetivo de lograr conjuntamente un resultado que las organizaciones no podrían lograr por separado.**²¹ Cabe destacar que esta definición no requiere que las entidades colaboradoras compartan, de forma equitativa, dicha información, recursos, actividades o capacidades.²²

La adopción de la Agenda para el Desarrollo Sostenible y el establecimiento de los ODS también han contribuido a enfatizar el valor de la colaboración, habida cuenta de su llamamiento explícito a incorporar a los diferentes agentes del desarrollo sostenible y a procurar la interrelación entre ellos. La Agenda promueve que los actores rompan sus silos y colaboren fuera de su zona de confort, pues ello proporciona mayores oportunidades para la innovación. El trabajo multisectorial bien administrado tiene el potencial de abordar los desafíos que hasta ahora resultaban intratables, reuniendo conocimientos, habilidades y recursos complementarios en un enfoque holístico. Las empresas también están respondiendo a este llamamiento y a la presión, tanto externa –de sus clientes y usuarios– como interna –de sus propios trabajadores–, y son cada vez más conscientes de su responsabilidad y de su papel en la resolución de los retos globales, lo cual está abriendo nuevas oportunidades de colaboración para el tercer sector.

2.1. Condiciones previas para la colaboración

A medida que se incrementan las peticiones a colaborar, muchas entidades se dan cuenta de que no están suficientemente preparadas para maximizar el valor de sus colaboraciones. Por ello, en algunos casos, el primer paso para lograr unas colaboraciones efectivas es reconocer que el momento actual no es el óptimo y dedicarse, en cambio, a construir las condiciones necesarias.

Colaborar requiere una dedicación y unos esfuerzos significativos que, con frecuencia, suponen un reto para la organización, especialmente en los procesos colaborativos complejos, donde se requiere un delicado equilibrio de intereses. Para que las organizaciones puedan maximizar los beneficios de la colaboración, han de estar seguras de entender cómo y por qué las colaboraciones les pueden aportar valor, **alineando para ello su estrategia organizativa, con el apoyo explícito de los niveles directivos.** Los líderes de las entidades pueden marcar la diferencia si se comprometen públicamente a trabar alianzas, estableciendo personalmente relaciones con socios clave y facilitando que sus miembros puedan poner en marcha procesos colaborativos (asignando tiempo y recursos para ello o apoyándoles en la asunción de riesgos). Además, es necesario disponer de unos sistemas y **unos procedimientos sólidos, que faciliten el desarrollo de la colaboración,** y contar con un **personal con mentalidad y capacidades colaborativas.** Mientras que a algunas personas les resulta natural colaborar, a otras habrá que facilitarles estas capacidades, ya sea a través de formación específica o, fundamentalmente, a través de la experiencia y la participación en procesos de colaboración. La entidad también puede incentivar la colaboración mediante el establecimiento de unos indicadores de desempeño básicos, que tengan en cuenta dichos aspectos. Por otra parte, es imprescindible **una cultura organizativa**

²¹ Bryson *et al.* (2006)

²² Page, S. B.; Stone, M. M.; Bryson, J. M.; Crosby, B.C. (2015): "Public value creation by cross-sector collaborations: A framework and challenges of assessment". *Public Administration*, 93(3) : 715-732. DOI: 10.1111/padm.12161. Disponible en: <https://bibliotecaap.files.wordpress.com/2019/10/contentserver09.pdf>

que facilite los procesos colaborativos, así como una red de *stakeholders* y relaciones que posibilite y apoye dichos procesos. *The Partnering Initiative* destaca estos cinco aspectos clave que las organizaciones deben analizar para determinar su capacidad de colaborar:²³

Tabla 4. Cinco aspectos clave para evaluar la capacidad de colaborar de nuestra entidad

I Liderazgo y Estrategia	II Sistemas y Procesos	III Habilidades y Apoyo
<p>Contar con una estrategia para las colaboraciones alineada e integrada en la estrategia organizativa, que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> · una visión claramente definida para seleccionar las colaboraciones, los posibles socios clave y los tipos de colaboración que aportarán valor a la entidad y · una propuesta de valor única. <p>Contar con el compromiso de la junta o de la dirección ejecutiva.</p> <p>Disponer de un presupuesto suficiente comprometido.</p> <p>Estrategia y compromiso comunicados y aceptados por la organización.</p>	<p>Comunicación externa clara sobre las colaboraciones en la entidad, de cara a potenciales socios.</p> <p>Política de colaboración y reglas y procedimientos internos claramente definidos, a lo largo de todo el ciclo de vida de la colaboración, que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> · un enfoque sistemático para el mapeo y la identificación de posibles colaboraciones, · un sistema para evaluar los costes y valorar posibles colaboraciones, · acuerdos legales y procedimientos establecidos para iniciar la colaboración y · procedimientos de seguimiento y sistemas de gestión del conocimiento. 	<p>Los miembros de la organización tienen suficientes habilidades de negociación y relación, y son capaces de generar confianza. Poseen, además, una mentalidad abierta a la colaboración, al conocimiento de otros sectores y al desarrollo de colaboraciones efectivas.</p> <p>La entidad incentiva la colaboración (p. ej., a través de KPI).</p> <p>Los miembros de la organización disponen de herramientas y guías para la colaboración, y cuentan con el apoyo directo de especialistas en la materia.</p> <p>Existen mecanismos operativos para recoger y difundir experiencias de colaboración (p. ej., una comunidad de práctica).</p>
IV Cultura Organizativa	V Redes y relaciones	
<p>La entidad tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> · una cultura organizativa caracterizada por una actitud humilde sobre lo que la organización puede lograr sola y una predisposición a la colaboración para lograr un mayor impacto, · un enfoque creativo para crear valor y hallar soluciones, · la voluntad de impulsar la innovación y de tomar riesgos (medidos), · el compromiso de desarrollar colaboraciones sobre la base de la equidad, la transparencia y el beneficio mutuo, · la capacidad de renunciar a la autonomía en la toma de decisiones y de trabajar en beneficio de la colaboración, en su conjunto, y · tenacidad, propósito y coraje. 	<p>Si una entidad no está bien conectada, o no es percibida como fiable, será difícil que construya colaboraciones avanzadas. Además, sin una red de contactos sólida, la entidad perderá oportunidades de colaboración.</p>	

Fuente: The Partnering Initiative

23 The Partnering Initiative (2020): *Fit for Partnering*. Disponible en: <https://thepartneringinitiative.org/training-and-services/supporting-organisations/fit-for-partnering/>

Lógicamente, además de estas capacidades organizativas, difícilmente se impulsarán procesos de colaboración complejos si no existe **una causa suficientemente convincente y ambiciosa, capaz de reunir y comprometer a un conjunto diverso de actores en torno a unos objetivos comunes**. A menudo, sin embargo, la motivación principal para colaborar es la disponibilidad de financiación que, aunque puede ayudar a sentar a la mesa a las partes interesadas en un primer momento, acaba no siendo suficiente para alentarlas a actuar de manera diferente.²⁴

El *Fund for our Economic Future* también pone de manifiesto que, para impulsar colaboraciones eficaces, se requieren **organizaciones de alto rendimiento**. Los procesos colaborativos exigen a las entidades y a las personas que trabajan en ellas que traspasen los límites establecidos, asuman riesgos y estén abiertas a hacer las cosas de forma distinta, lo cual es muy difícil para organizaciones a las cuales les cuesta conseguir sus resultados. Las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan por:

- (1) un liderazgo –tanto ejecutivo como de la junta directiva– dispuesto a adaptarse y a asumir riesgos;
- (2) unos procesos de gestión bien estructurados y centrados en las personas;
- (3) unos programas y unas estrategias bien diseñados e implementados;
- (4) salud financiera y sostenibilidad;
- (5) una cultura que valora el aprendizaje;
- (6) sistemas de monitoreo interno para la mejora continua, y
- (7) una evaluación externa para garantizar la efectividad de la organización.

Además, será necesario contar con un liderazgo motivador –que la organización denomina *galvanising leadership*–, capaz de aglutinar a los diversos actores de un sistema de forma consistente y continua. Este tipo de liderazgo ayuda a otros actores a identificar por qué es importante la razón de ser de la colaboración (la causa que nos motiva, el reto que queremos resolver) dentro de la propia organización y establece la dirección de la alianza, creando un sentido de urgencia para la acción inmediata. Este tipo de liderazgo puede provenir de muchos lugares dentro de un sistema y, a menudo, requiere un comportamiento dinámico y carismático. Un liderazgo basado en el control dentro de sistemas complejos es ineficaz y, en lugar de la autoridad posicional, estos líderes utilizan otras formas de influencia, como la credibilidad personal y la confianza.

Adaptado de Thompson, C. (2016): *Collaboration: A Handbook from the Fund for Our Economic Future*. Fund for Our Economic Future.



²⁴ Thompson, C. (2016): *Collaboration: A Handbook from the Fund for Our Economic Future*. Fund for Our Economic Future.



RECURSOS PRÁCTICOS

Recursos y herramientas para determinar nuestra capacidad colaborativa

The Partnering Initiative (2020): *Fit for Partnering*.

Ofrece diversas herramientas y guías para determinar nuestra capacidad para colaborar sobre la base de los cinco elementos que acabamos de ver. Disponible en: <https://thepartneringinitiative.org/training-and-services/supporting-organisations/fit-for-partnering/>



Además, The Partnering Initiative ha trabajado extensamente con **World Vision** para ayudarles a reforzar la capacidad de colaboración en sus oficinas nacionales. La experiencia de la ONG se recoge en el informe: *Fit for Partnering: An organisational development approach to becoming a Partner of Choice* y permite ver, de una forma más aplicada, cómo poner en práctica las herramientas propuestas. Disponible en:

<https://www.thinknpc.org/resource-hub/systems-change-a-guide-to-what-it-is-and-how-to-do-it/>

El **Collective Leadership Institute** también ha desarrollado una herramienta de verificación que ayuda a evaluar las precondiciones necesarias para desarrollar procesos de colaboración multiactor de éxito. La herramienta ayuda a identificar aquellos aspectos que aún han de desarrollarse para poder comenzar a colaborar.

Disponible en: <http://www.stakeholderdialogues.net/learning/toolbox/phase-1/readiness-check/#&panel1-1>



2.2. Beneficios y tipologías de colaboración

La motivación de una entidad para colaborar se basa, lógicamente, en la posibilidad de conseguir beneficios como resultado de esta colaboración. Dichos beneficios pueden ser de tipos muy diversos, en función del alcance y del enfoque de nuestras colaboraciones. Podemos identificar diez formas principales a través de las cuales la colaboración tiene el potencial de crear un valor adicional. Es probable que cualquier colaboración incluya varias de estas formas, y juntas determinan la **ventaja colaborativa total**:²⁵

Tabla 5. Tipos de valor/beneficios que pueden crear las colaboraciones

<p>I Reunir recursos e instrumentos complementarios esenciales</p>	<p>La colaboración reúne recursos de diferentes actores de sectores distintos que conforman piezas esenciales del rompecabezas de la solución. Esto puede incluir ciertos recursos clave que no pueden comprarse y que deben ofrecerse voluntariamente (por ejemplo, el capital social o el acceso a los sistemas públicos). Cuando se aplica a gran escala, a través del mapeo de un sistema, realizando un análisis de causa raíz e identificando los puntos de apalancamiento para el cambio, un grupo de actores clave pueden trabajar juntos para transformar ese sistema.</p>
<p>II Reunir a un conjunto diverso y representativo de actores</p>	<p>Aprovechando las diferentes perspectivas, conocimientos, experiencias y habilidades de los socios, se pueden conseguir soluciones más holísticas, mejor diseñadas y más apropiadas al contexto. Ampliando el número de actores implicados en el proceso de colaboración (incluidos los usuarios y/o los beneficiarios de la intervención) podemos conseguir una mayor adecuación y una mejor implementación de las soluciones.</p>
<p>III Explotar las sinergias</p>	<p>Se trata de lograr una mayor eficiencia a través de la coordinación; compartir recursos y/o servicios comunes; lograr economías de escala; evitar la duplicación de tareas; crear fondos financieros comunes, etc. En definitiva, conseguimos aumentar la escala de nuestro impacto con los mismos recursos disponibles.</p>
<p>IV Crear la masa crítica necesaria para producir resultados</p>	<p>Es un tipo de colaboración necesaria en aquellos casos en que la escala del resultado deseado requiere un número suficiente de organizaciones que alineen, coordinen y/o combinen sus recursos, redes, acciones y voces. Es frecuente en acciones de sensibilización e incidencia política.</p>
<p>V Aprender de forma colectiva y transferir los conocimientos</p>	<p>El intercambio de conocimientos y experiencias permite a los socios aprender unos de otros, así como desarrollar colectivamente mejores prácticas.</p>
<p>VI Innovar como resultado de combinar recursos</p>	<p>Utilizar y combinar la diversidad de conocimientos, ideas, experiencias y recursos de los distintos socios para desarrollar nuevas formas de abordar desafíos complejos. Puede traducirse en la creación de enfoques, productos, servicios o tecnologías nuevos o más efectivos.</p>

²⁵ Stibbe, D.T.; Reid, S.; Gilbert, J. (2018): *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*. The Partnering Initiative & UN DESA.

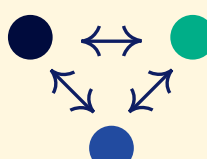
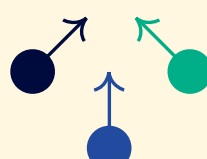
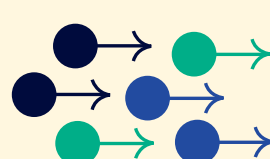
<p>VII</p> <p>Tener la legitimidad y los conocimientos para crear normas, estándares y políticas</p>	<p>Al reunir tanto el conocimiento colectivo como la legitimidad combinada de los principales actores, los socios pueden desarrollar normas y prácticas que pueden integrarse y eleva los estándares de todo un sector.</p>
<p>VIII</p> <p>Combinar las tres dimensiones de la sostenibilidad</p>	<p>Se trata de reunir a actores con focos y recursos económicos, sociales y ambientales específicos para crear soluciones sostenibles. Basándose en la diversidad de perspectivas y en enfoques transversales, la colaboración puede ofrecer soluciones sostenibles para proporcionar bienes y servicios; puede fomentar la creación de organizaciones inclusivas que mejoran las oportunidades de los medios de vida para los colectivos desfavorecidos; y puede incluso transformar los sistemas del sector público para incluir enfoques ambientalmente sostenibles.</p>
<p>IX</p> <p>Conseguir escala mediante la combinación de capacidad y acción en diferentes geografías</p>	<p>Al combinar la capacidad de implementación de múltiples socios, se pueden escalar de forma rápida programas de éxito o soluciones innovadoras.</p>
<p>X</p> <p>Redes, conexión: construir relaciones y catalizar la acción</p>	<p>Reunir a una diversidad de actores y construir capital social. Utilizar los <i>hubs</i> o las plataformas para coordinar y catalizar acciones colaborativas, mejorando la coherencia del sistema.</p>

Colaborar suele exigir altos niveles de dedicación, tiempo y/o recursos. **Por ello, cuando una organización decide iniciar un proceso de colaboración, debe tener claramente identificado el valor que espera conseguir de esta.** Este valor puede ser de dos tipos: 1) gracias a la colaboración, la organización es capaz de tener mayor impacto (valor ligado a la misión); 2) gracias a la colaboración, la organización resulta fortalecida y mejora su capacidad para alcanzar su misión, tanto en el momento actual como en el futuro (valor organizativo), como se ilustra en la figura siguiente.



Por otra parte, hay que tener en cuenta que existen diferentes tipos de colaboración. Colaborar no es algo nuevo para el tercer sector. La mayoría de las organizaciones sociales tienen experiencia en el desarrollo de proyectos o de campañas conjuntas con otras entidades. Se trata fundamentalmente, en este caso, de llegar más lejos o de forma más eficiente, compartiendo sus recursos y capacidades. Sin embargo, **el reto de la colaboración para las ONG reside, más bien, en desarrollar colaboraciones de alto valor estratégico, que tengan potencial transformador y que vayan más allá de los enfoques tradicionales de las organizaciones.** La siguiente figura ilustra el espectro en que pueden moverse las colaboraciones, en función del propósito principal de la colaboración y de la naturaleza de la relación entre los socios. Si bien en la actualidad la mayoría de las colaboraciones del tercer sector se encuentran en las dos primeras tipologías, **es necesario avanzar hacia las colaboraciones del tercer tipo, aquellas con potencial transformador y que producen cambios sistémicos.**

Figura 9. Espectro de las colaboraciones en función de su propósito y de la naturaleza de la relación entre los socios

I Aprovechar otros recursos para mi organización	II Ejecutar mejor nuestro enfoque de desarrollo tradicional	III Desarrollo “transformador”
<p>Aprovechar/intercambiar</p>  <p>Son las colaboraciones que se originan en forma de la complementariedad y cuyo origen es fundamentalmente transaccional. Una organización reconoce que otra puede proporcionarle determinados recursos (conocimientos, servicios, habilidades, recursos económicos), que puede emplear para conseguir sus objetivos estratégicos.</p> <p>Son también aquellas colaboraciones en que los socios intercambian recursos, lo cual les permite producir o ejecutar más. Implican un proceso de negociación para maximizar los beneficios que la colaboración genera para cada socio.</p> <p>No suelen ser colaboraciones a largo plazo: una vez realizada la transacción, la colaboración termina.</p>	<p>Combinar/integrar</p>  <p>Dos o más socios combinan sus recursos –similares o complementarios– de forma que consiguen desarrollar sus programas de un modo más eficiente, efectivo, innovador o a mayor escala. Trabajando juntos, los socios son capaces de tener más impacto que la suma de cada uno de ellos individualmente.</p> <p>La colaboración se basa en un proceso de cocreación para desarrollar nuevos enfoques que creen valor. La combinación de recursos requiere un mayor grado de planificación, atención a los procedimientos, sensibilidad a las diferencias culturales y un compromiso a favor de la construcción de confianza mutua.</p>	<p>Transformación de sistemas</p>  <p>Son colaboraciones cuyo objetivo es abordar un desafío social de una forma más innovadora y multifacética que se traduce en un cambio sistémico. La combinación y la integración de los recursos de los socios crean las palancas de cambio necesarias para transformar el sistema. Ningún socio en solitario habría sido capaz de producir dicho cambio.</p> <p>Este tipo de colaboraciones se sitúan en entornos complejos, en que la definición del problema es difusa y los socios suelen tener diferentes puntos de vista y perspectivas sobre el problema, lo cual implica que es preciso negociar. Los socios deberán trabajar para encontrar colectivamente una solución que sea factible y políticamente aceptable para todos.</p>

Adaptado de:

- Stibbe, D. T.; Reid, S.; Gilbert, J. (2018): *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*. The Partnering Initiative & UN DESA.
- ICMM; The Partnering Initiative (2021): *Partnering for our Common Future. Optimising mining’s partnering capability to contribute to community resilience and thriving societies*. Disponible en: https://www.icmm.com/website/publications/pdfs/social-performance/2021/guidance_partnering-common-future.pdf



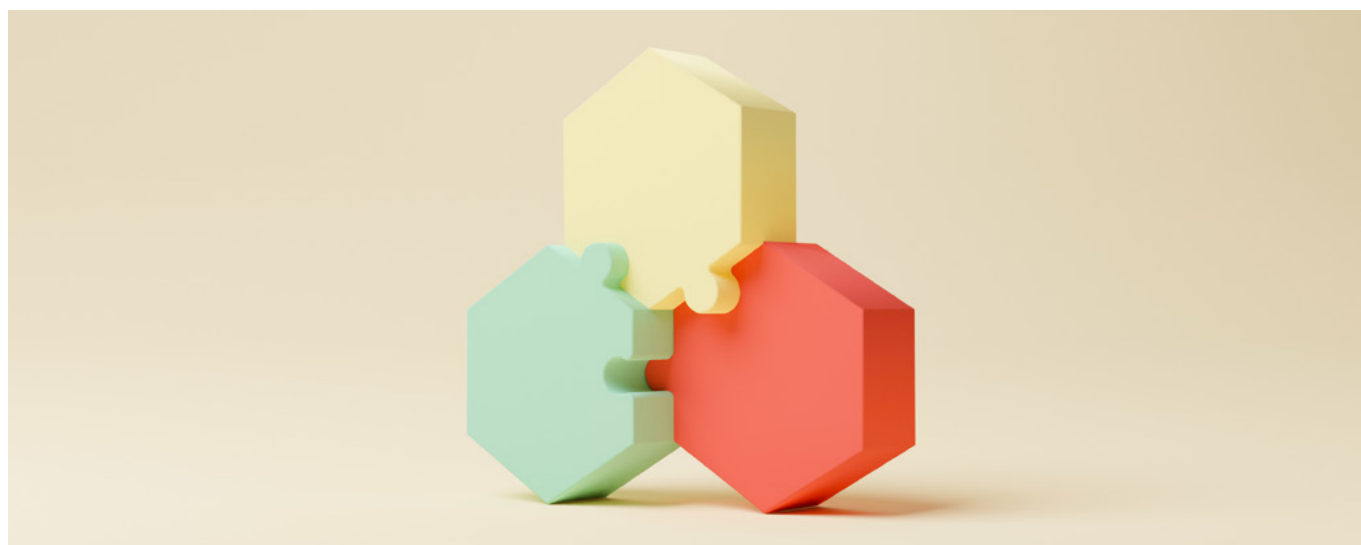
EXPERIENCIA DE INTERÉS

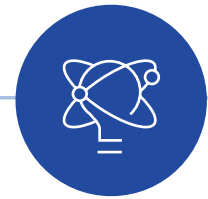
Futuro en Común: ejemplo de una macroalianza de actores del tercer sector y la sociedad civil

Futuro en Común es una amplísima alianza de unas 50 plataformas y entidades de la sociedad civil de hasta ocho sectores diferentes (medio ambiente, desarrollo y justicia global, acción social, acción sindical, feminismos, infancia, migraciones y paz), que trabajan juntas para transitar hacia un nuevo sistema y modelo de desarrollo, que sitúe a las personas y sus derechos, así como el cuidado del planeta, en el centro de la acción. Forman parte de ella, entre otras, Greenpeace, Cáritas, Save the Children, Oxfam, Fundación Secretariado Gitano, Fundación Cepaim, Ayuda en Acción, Cruz Roja, Plataforma del Voluntariado de España, EDUCO, UNICEF, Plan Internacional o SEO BirdLife. Actualmente, ECODES y Enraíza Derechos son las organizaciones que coordinan y dinamizan este espacio. La alianza organiza su trabajo en torno a tres ejes de acción:

- Análisis conjunto, elaboración participativa del diagnóstico de los desafíos y las propuestas de solución, con la mirada intersectorial como principal valor añadido.
- Diálogo sobre la narrativa conjunta y las propuestas de acción con otros actores (Gobierno, Parlamento, academia, actores empresariales), para incidir en su incorporación en un marco normativo y programático.
- Movilización ciudadana por el cambio sistémico (campaña #NosVaElFuturoEnEllo).

En los dos últimos años, esta alianza se ha focalizado en el espacio político que abría la implementación de la Agenda 2030 en nuestro país, por ser esta una agenda universal e integral que propone un cambio de modelo holístico, de legitimidad global, cuya implementación en nuestro país ha abierto nuevas interlocuciones y espacios de incidencia. En este espacio, se han conseguido importantes logros, entre ellos la Estrategia de Desarrollo Sostenible, aprobada en 2021, que pretende guiar la acción de gobierno hasta 2030 y que identifica ocho grandes retos de país y sus respectivas políticas aceleradoras, muy alineadas con las propuestas que venía trabajando la sociedad civil desde el frente amplio que constituye Futuro en Común.





EXPERIENCIA DE INTERÉS

DKV: ejemplo de una empresa pionera en la colaboración con el tercer sector

DKV es una empresa altamente comprometida en la resolución de los retos globales. Desde sus inicios, se ha caracterizado por su gran disposición a colaborar con entidades del tercer sector en distintos programas e iniciativas. Destaca, por ejemplo, el programa **Integralia**, nacido hace veinte años, que es emblemático en el ámbito de la discapacidad. En el marco de este programa –con el cual ha logrado formar a más de 5.000 personas–, la organización colabora con diversas entidades del ámbito de la discapacidad. La colaboración de otras entidades también ha sido fundamental en el camino de DKV hacia la sostenibilidad medioambiental. La empresa no solo ha conseguido ser neutra en carbono, sino que se ha comprometido a compensar sus emisiones desde que se fundó.

Josep Santacreu, consejero delegado de DKV, señala que **todavía existen muchos recelos en el ámbito empresarial a la hora de colaborar con las ONG** (especialmente, si se trata de ONG activistas), **pero también destaca que existen recelos en el tercer sector**. En su opinión, algunas ONG todavía no han entendido el potencial transformador que pueden tener las alianzas con las empresas para la resolución de determinados problemas, mientras que en las empresas aún persisten el desconocimiento, el recelo y la falta de experiencia en el ámbito social. Por ello, piensa que es fundamental que las ONG, incluso las más activistas, adopten una actitud propositiva y abierta hacia el sector empresarial, y sustituyan una mentalidad más enfocada en el ataque por otra centrada en la transformación y en el acompañamiento. Un punto a favor de las ONG, en este sentido, es la importancia creciente que los empleados más jóvenes dan a las cuestiones sociales y medioambientales. Para muchos profesionales, el grado en que la empresa desarrolla políticas y acciones en estos ámbitos constituye un aliciente importante, de modo que las ONG pueden argumentar que la colaboración con ellas mejorará la atracción y la retención del talento más joven.

Otro reto que plantea la colaboración entre empresas y ONG es la tensión entre el corto y el largo plazo, entre los resultados inmediatos y los dividendos y el hecho de avanzar hacia el propósito. Se requieren equipos de liderazgo que no pierdan de vista el largo plazo, el propósito de la entidad, y desde ahí intenten forzar el corto plazo en aquella dirección. Sin ese esfuerzo, la tendencia es a quedarse en lo estándar, en lo de siempre, y dejarse llevar por las urgencias del corto plazo. Para contrarrestar esta tendencia, en DKV han desarrollado un decálogo de compromisos que han denominado “Planeta Salud”, entre ellos plantar un millón de árboles de aquí a 2030. Son objetivos para los cuales quizá aún no se dispone de presupuesto, pero el hecho de explicitarlos supone un llamamiento a la acción dentro de la empresa.

A partir de la participación de Josep Santandreu en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social celebrado el 25 de enero de 2022 en Madrid.



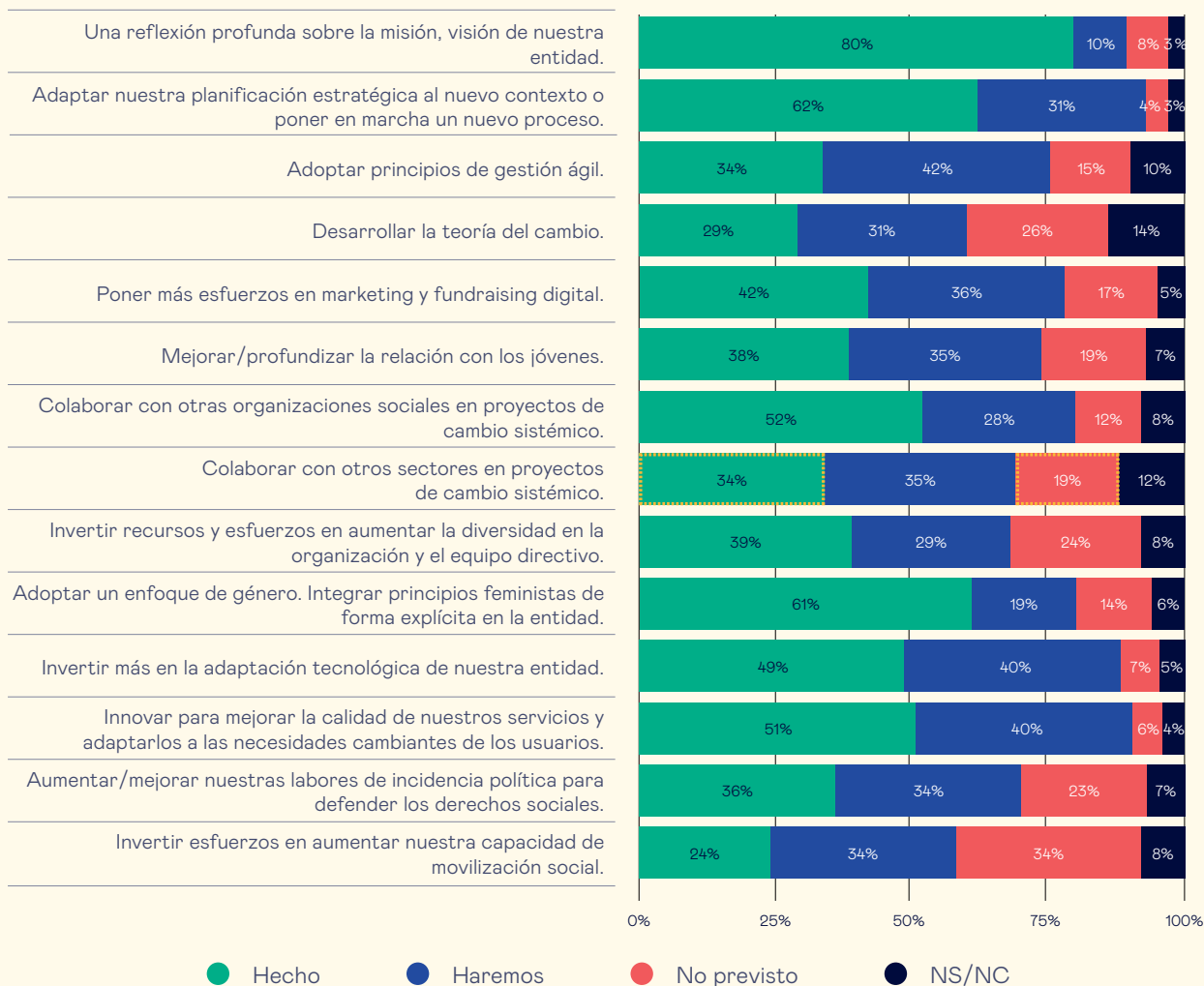


RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La colaboración en las ONG españolas

Los resultados de la encuesta muestran que **la mayoría de las ONG han llevado a cabo recientemente procesos de reflexión acerca de su misión y visión (un 80%)** y **también son muchas las entidades que han adaptado su planificación estratégica al nuevo contexto (el 62%)**. Adoptar un enfoque de género e integrar los principios feministas en la entidad es también una prioridad muy notable, y el 61% de las entidades ya están trabajando en este sentido. Tras estas prioridades, aparece la colaboración, con **el 52% de las entidades que afirman que ya han colaborado con otras organizaciones sociales en proyectos de cambio sistémico**. Además, otro 28% tiene previsto hacerlo y solo el 12% indica que no lo tiene previsto en el futuro cercano. Sin embargo, **la colaboración con otros sectores para el cambio sistémico no parece tan generalizada** entre las ONG españolas, pues el porcentaje de entidades que afirman que ya han impulsado colaboraciones de este tipo se reduce hasta el 34%. Con todo, es interesante destacar que el 35% de las entidades tienen previsto hacerlo próximamente, lo cual pone de manifiesto la importancia creciente de este tipo de colaboración.

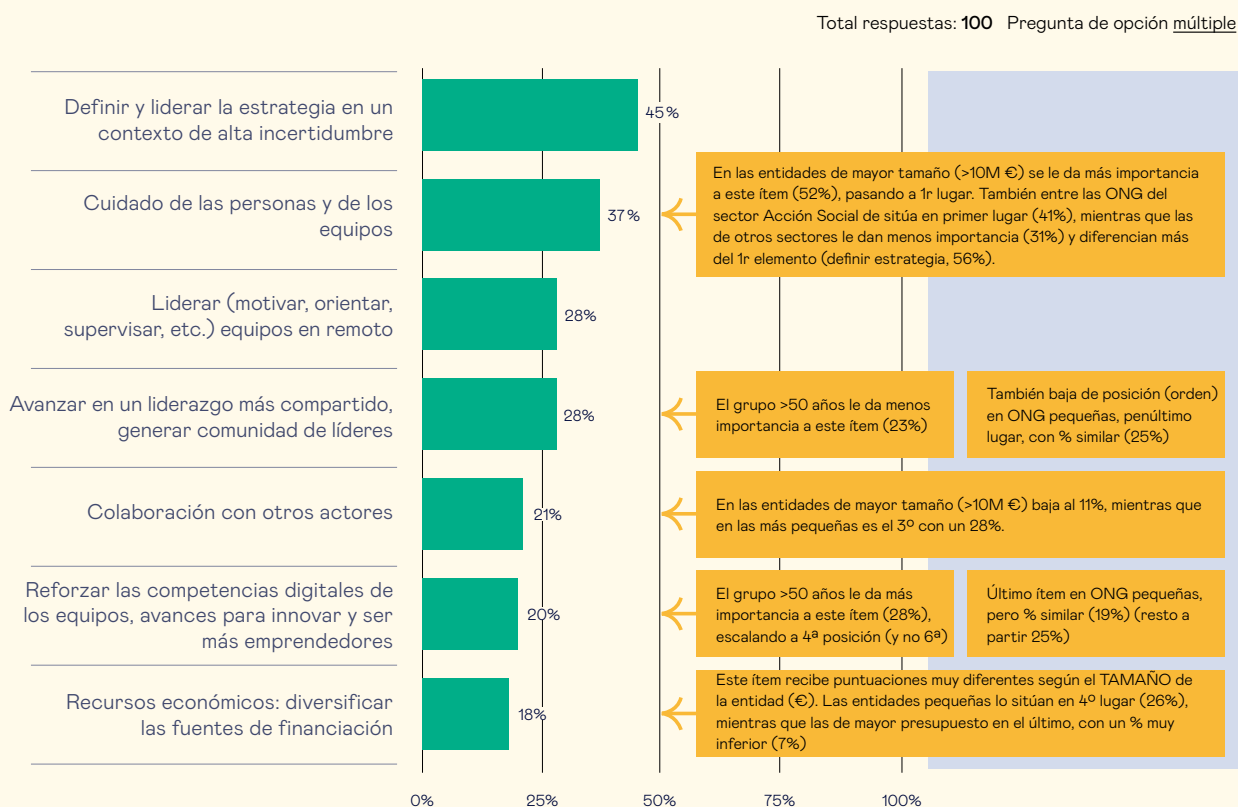
¿En qué posición consideráis que está vuestra entidad?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Otro tema interesante es que, a pesar de que la mayoría de las ONG han reforzado sus colaboraciones e iniciado nuevas en los años marcados por la pandemia de la COVID-19, **no son mayoría los líderes que señalan la colaboración como uno de los aprendizajes principales de esta época**. Solo el 21% de los directivos piensan que es uno de los aprendizajes o avances más importantes, pues el foco se sitúa sobre todo en la definición de la estrategia en un contexto de alta incertidumbre, así como en el cuidado de las personas y de los equipos. Cabe destacar que las entidades de mayor tamaño (con una facturación anual superior a 10 millones de euros) parecen haber aprendido menos sobre colaboración (solo el 11% han escogido esta opción), mientras **que, para las ONG más pequeñas, ha supuesto un aprendizaje más importante** (han escogido esta opción el 28% de ellas), **sin duda porque tenían menos experiencia en este ámbito**.

¿Cuáles han sido los principales aprendizajes o avances después de dos años liderando en un contexto de crisis por la situación sanitaria? Por favor, marca los 2 más relevantes de la lista siguiente.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Los principales objetivos de las entidades a la hora de colaborar se centran en conseguir un mayor impacto y alcance con sus actuaciones, así como desarrollar proyectos y productos que no podrían llevar a cabo en solitario. Conseguir financiación es también un objetivo muy relevante para colaborar, indicado por el 41% de las organizaciones. La innovación y el aprendizaje también aparecen como objetivos importantes de las colaboraciones, mientras que conseguir mayor eficiencia o incrementar la notoriedad son los objetivos menos prioritarios. Es importante señalar que **trabajar de una forma más sistémica** y coordinada ante un reto global con el resto de los actores implicados en él **solo ha sido indicado por el 23% de las personas encuestadas**, lo cual pone de manifiesto la necesidad de seguir incidiendo en la importancia de este enfoque.

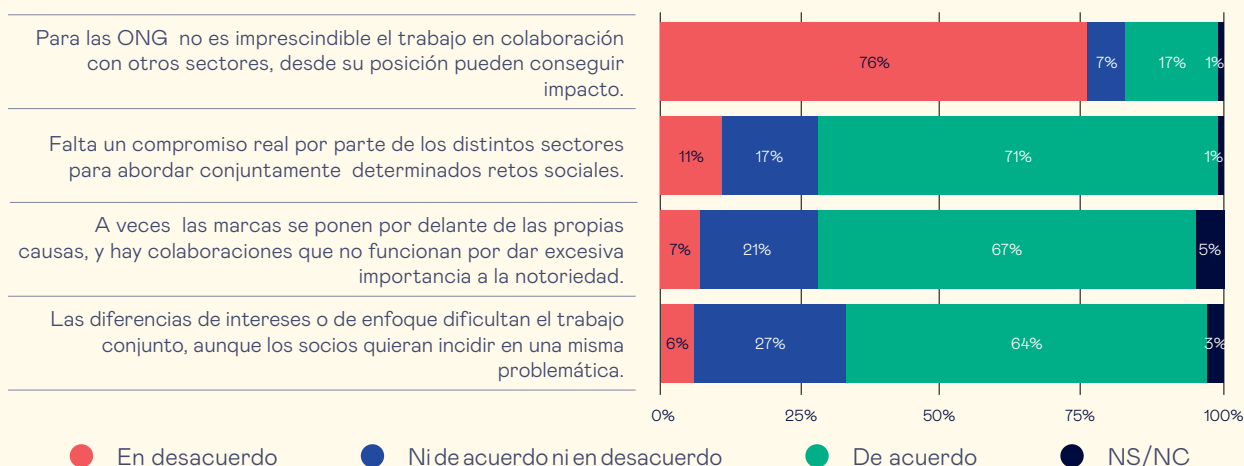
¿Cuáles son los principales objetivos de vuestras colaboraciones? Por favor, selecciona de la lista siguiente un máximo de 3, los principales:



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Si atendemos a la opinión de personas externas al sector, vemos que **la gran mayoría piensan que la colaboración es imprescindible para las ONG**. Sin embargo, **también son mayoría quienes perciben diversos problemas y retos en este sentido**. Para el 71% de las personas encuestadas, falta un compromiso real por parte de los distintos sectores para abordar conjuntamente determinados retos sociales. Además, el 67% también piensan que a veces las marcas se anteponen a las causas y que se pone el foco en la notoriedad. Por último, el 64% señalan que las diferencias de intereses o de enfoques dificultan la colaboración entre las entidades.

Externo al sector: ¿Nos puedes indicar si estás de acuerdo o no con las afirmaciones siguientes?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

2.3. La colaboración en los procesos de cambio sistémico: multiactor e intersectorial

Como acabamos de ver, las colaboraciones avanzadas y que buscan transformar un sistema se caracterizan por su enfoque holístico, implicando a los actores más relevantes de ese sistema a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Se trata de colaboraciones diseñadas para conseguir un impacto sistémico determinado, como puede ser cambiar los mecanismos por los cuales se rige un mercado determinado o cambiar el comportamiento medioambiental en diferentes regiones. Se trata, por tanto, de colaboraciones multiactor e intersectoriales.

“ La UNDP define la colaboración multiactor como un proceso de aprendizaje interactivo, de empoderamiento y de gobernanza participativa, que permite a las partes interesadas, que comparten retos y objetivos interconectados, pero a menudo también intereses distintos, ser colectivamente innovadoras y resilientes cuando se enfrentan a los riesgos emergentes, a las crisis y a las oportunidades de un entorno complejo y cambiante.

Este tipo de colaboración se caracteriza porque:

- Los socios proceden de diferentes sectores y ámbitos.
- Los socios comparten unos objetivos y una visión común.
- Se benefician de la complementariedad en recursos y competencias.
- Son interdependientes.
- Las recompensas y los logros son compartidos.
- Hay una colaboración voluntaria y acuerdos contractuales.
- Hay una división del trabajo mutuamente acordada.
- La toma de decisiones es compartida y no jerárquica.
- Se comparten riesgos y responsabilidades y la rendición de cuentas.
- Hay relaciones informales basadas en la confianza, junto con relaciones formalizadas.
- Se logra un mejor desempeño de los socios individuales a través de una mayor efectividad y eficiencia.

Las colaboraciones intersectoriales tienen unos **beneficios** claros para las organizaciones participantes:

- Los socios pueden acceder **a habilidades y a recursos complementarios**. Por ejemplo, socios procedentes del sector público, del empresarial o del tercer sector aportan diferentes recursos al partenariado.

Tabla 6. Recursos potenciales aportados por cada sector

 Sector público	 Sector privado	 Tercer sector
<ul style="list-style-type: none"> · Control sobre los recursos · Legitimidad · Servicios · Escala · Presencia y permanencia institucional · Autoridad formal, capacidad legislativa 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor capacidad de inversión · Innovación y tecnología · Prácticas empresariales más ágiles y adaptativas · Know-how y expertise · Eficiencia · Sostenibilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> · Presencia y redes sobre el terreno · Foco y experiencia en lo local · Capacidad de negociación e intermediación · Credibilidad · Capacidad de implementación de determinados servicios

- **Mayor escala.** Aprovechando los recursos complementarios de los socios, se pueden abordar problemas más complejos de los que podría abordar una organización en solitario, así como amplificar su alcance y resultados.
- **Replicabilidad y sostenibilidad.** Los resultados tendrán una propiedad más amplia (más sostenible). Además, la implicación de socios empresariales puede ayudar a transformar una intervención de desarrollo en una iniciativa escalable a largo plazo, respaldada por el mercado.
- Fomento del **aprendizaje y del intercambio.** Mayor acceso a la información y a las redes.
- **Mayor eficiencia y eficacia.** Compartir experiencias y conocimientos puede catapultar la innovación y desbloquear nuevas oportunidades.
- **Mayor credibilidad y reputación.**
- **Desarrollo de las capacidades de nuestro equipo,** que puede favorecer la retención del talento.

Por otra parte, es evidente que cada proceso de colaboración se desarrolla a su propio ritmo y adopta una forma distinta, según el ámbito en que se sitúa, el tipo y el número de organizaciones implicadas, la magnitud del reto que se pretende afrontar, etc. Sin embargo, sí podemos distinguir una serie de fases comunes en el desarrollo de los procesos de colaboración. En cada fase, será importante prestar atención a determinados aspectos y elementos clave.

1. Fase inicial de la colaboración

Elementos clave que deben considerarse en la fase de inicio de una colaboración:

- Identificación de los socios.
- Definición conjunta del problema o reto.
- Explicitación del compromiso de colaboración.
- Identificación de los recursos que aporta cada socio.
- Identificación de las competencias complementarias clave que aporta cada socio.

El primer paso para iniciar un proceso de colaboración es la identificación de socios. Si bien usualmente la colaboración parte de la relación preexistente entre dos o más entidades, hay que tener en cuenta que, en el caso de las colaboraciones enfocadas a procesos sistémicos, como ya hemos visto en el capítulo anterior, es **imprescindible identificar a todos los actores que juegan un papel relevante en el sistema.** Ello incluye las organizaciones que están trabajando en la problemática y/o reto que queremos abordar, así como aquellas que, de alguna manera, se ven afectadas o están implicadas en él –incluso las que están relacionadas indirectamente, pero pueden contribuir a su solución. Ello permite tener una visión más holística del reto que se quiere abordar, que han de definir conjuntamente todos los socios para asegurarse de que existe el mismo nivel de comprensión y una visión compartida. Otro aspecto clave es la identificación de los recursos y de las competencias que cada socio puede aportar al partenariado. Ello permitirá evaluar adecuadamente si es necesario incluir a otras partes interesadas que posean recursos o competencias relevantes y que el partenariado no tenga actualmente.²⁶ Hay que tener en cuenta que diferentes tipos de socios aportan diversos beneficios a la colaboración, pero también presentan diferentes desafíos. La tabla siguiente sintetiza los posibles beneficios y los retos que presenta la colaboración según el tipo de entidad:



26 PPP Lab (2015): *Building Partnerships*. PPP Lab Insights Series 02.

Tabla 7. Ventajas y retos que presenta la colaboración con distintos tipos de entidades y organizaciones

PROS	CONTRAS
Agencias de desarrollo bilaterales	
Posible financiación Experiencia Poder de convocatoria	Procesos lentos, burocracia
Organizaciones multilaterales	
Posible financiación Experiencia Poder de convocatoria Alcance geográfico	Estructura operativa rígida Proceso de aplicación complejo
Sector público	
Capacidad regulatoria y de definir políticas Poder de convocatoria Conocimiento de las realidades locales y representatividad	Procesos lentos, burocracia No siempre los diferentes departamentos tienen los objetivos alineados En algunos casos, limitaciones financieras
Tercer sector	
Capacidad de implementación de proyectos Rendición de cuentas y reputación Presencia en nuevas áreas	Limitaciones presupuestarias Foco misional a veces muy delimitado, que dificulta las posibilidades de colaboración Reticencias a colaborar con determinados actores
Fundaciones	
Capacidad de financiar proyectos <i>Expertise</i> técnico Capacidad de innovación	Procesos de decisión a veces opacos
Inversión de impacto	
Capacidad financiera Amplias redes y contactos Capacidad de innovación	Criterios de inversión a veces limitantes Necesidad de obtener un rendimiento económico
Universidades e institutos de investigación	
Influencia y reconocimiento Conocimiento	Capacidad financiera limitada Escala limitada
Empresas y corporaciones	
Capacidad financiera Redes de distribución y proveedores Capacidad de innovación en productos y servicios Recursos de marketing	Dificultad para alinear objetivos Eventual pérdida de credibilidad o legitimidad

Por tanto, deberemos priorizar a los posibles socios en función de sus ventajas e inconvenientes, teniendo en cuenta cuestiones clave como:

- *El interés.* El grado en que se comprometen a resolver la problemática.
- *La influencia.* ¿Existen actores clave y/u organizaciones potentes/influyentes sin los cuales el partenariado tendrá que esforzarse mucho para avanzar o ganar legitimidad?
- *Los activos y los recursos.* ¿Qué aporta cada organización? ¿Sus activos, habilidades y redes agregan valor/son complementarios a los nuestros?

Por otra parte, **es importante empezar el proceso de colaboración con un conjunto de socios suficientemente sólido y representativo.** Ello contribuirá a demostrar que la colaboración tiene el potencial de crear valor para los socios, ayudará a atraer a más socios y proporcionará la estabilidad necesaria para que el proyecto crezca y tome forma. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que, en algunas ocasiones, **empezar la colaboración con un menor número de actores permitirá ser más ágiles y adaptables** a los cambios que se vayan produciendo. En este sentido, algunos autores hablan de empezar con los *minimum viable consortia* (MVC).²⁷ Estas alianzas de menor tamaño requieren menos energía y recursos para activarse y pueden encontrar menos barreras y menos oposición en un primer momento. Se trata, pues, de contar con la mínima estructura y con los procesos necesarios para generar unos resultados positivos tempranos. Sería el equivalente al producto *mínimo viable* de las empresas y *start-ups*.

RECURSOS PRÁCTICOS



Platform C; Collaboration for Impact (2021): *How to Identify Readiness for Collaboration*. Ofrecen una herramienta que ayuda a identificar hasta qué punto nuestro sistema (grupo, comunidad u organización) está listo para la colaboración y la adaptación. Disponible en: <https://platformc.org/sites/default/files/2020-07/How%20to%20Identify%20Readiness%20for%20Collaboration.pdf>

Steve Schmida y Resonance Global (2020): *Resources*. Han desarrollado una herramienta para analizar los procesos de colaboración intersectorial ex ante y evaluar su potencial de éxito. Esta herramienta incluye los indicadores o puntos clave que deben tenerse en cuenta a la hora de valorar potenciales colaboraciones intersectoriales. Disponible en: <https://www.steveschmida.com/resources/>



²⁷ Stakeholder Alignment Collaborative (2022): "When Launching a Collaboration, Keep it Agile". *Stanford Social Innovation Review*. Primavera.

2. Fase de concreción de la colaboración

Elementos clave que deben tomarse en consideración en esta fase:

- Formular y refinar una visión común sobre la creación de valor de la colaboración.
- Definir objetivos y metas.
- Establecer los mecanismos de gobernabilidad del partenariado.
- Establecer la estructura de financiación del partenariado.
- Planificar y establecer el calendario del proyecto colaborativo.
- Elaborar un acuerdo formal de la colaboración y su financiamiento.

Una vez que los socios comienzan a trabajar juntos, debe desarrollarse una **idea o visión común que indique cómo la colaboración logrará crear valor**. Es esencial que todos los socios se sientan incluidos en este proceso para generar la confianza necesaria entre ellos: la mutualidad es un factor de éxito clave para la colaboración, como veremos en el apartado siguiente. Sin embargo, ello no implica que todos los socios deban compartir exactamente la misma visión sobre el problema y su solución. Algunos autores destacan que también es posible una colaboración de éxito manteniendo una cierta tensión entre las distintas visiones de los socios, siempre que haya suficiente espacio común para llegar a acuerdos. No es necesario, pues, dedicar ingentes esfuerzos a conseguir una visión unánime entre todos los socios, sino más bien a lograr un sentimiento de unidad en la diversidad.²⁸ De todas maneras, a pesar de esta diversidad, será necesario articular el propósito de la colaboración de una forma clara, que contribuya a mantener a la gente motivada y proporcione un faro para el desarrollo de aquella.

Una vez establecidas la visión y las reglas de juego, los socios pueden comenzar a definir los objetivos, establecer la agenda y desarrollar una estructura de trabajo para el partenariado. Al final, esto puede llevar a un acuerdo formal entre todos los socios (una carta de intención, un memorándum de entendimiento o un acuerdo de colaboración), sobre la base del cual deberá desarrollarse la fase de implementación.

La chispa de la colaboración

Algunos autores hablan de la necesidad de que haya una "chispa" entre las organizaciones involucradas para que la colaboración se ponga realmente en marcha. En la psicología social, este factor se conoce como la "química" entre las personas; los estudios sobre organización hablan de "alineación". Todas las partes en una colaboración deben sentir que es posible y atractivo trabajar juntas a largo plazo para que realmente las colaboraciones pasen de una primera fase exploratoria. Este sentimiento puede basarse, por ejemplo, en un nivel compartido de entusiasmo o una conexión personal entre los representantes de las organizaciones.

Elementos clave de esta fase:

- **Negociar los términos de la colaboración.** El foco debe ponerse no tanto en conseguir el máximo beneficio para nuestra organización, sino más bien en buscar soluciones que maximicen el éxito para todos los socios. Se trata de construir relaciones a largo plazo y de asegurarse de que todos salen ganando. Algunas herramientas clave en este sentido son la escucha activa, una actitud de curiosidad, el respeto por las diferencias y la voluntad de llegar a acuerdos justos.

²⁸ Klitsie, J.; Ansari, S.; Volberda, H. W. (2018): "Maintenance of Cross-Sector Partnerships: The Role of Frames in Sustained Collaboration". *Journal of Business Ethics*, 150(6). DOI: 10.1007/s10551-018-3859-5. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/323832049_Maintenance_of_Cross-Sector_Partnerships_The_Role_of_Frames_in_Sustained_Collaboration

- **Tener en cuenta los incentivos y las limitaciones de cada socio para colaborar.** Es importante comprender las realidades a que se enfrenta cada socio a medida que se va negociando y estructurando la colaboración. Un socio, por ejemplo, puede estar cegado por su compromiso con un propósito o una visión específicos y ello puede impedirle tener en cuenta otros problemas relacionados que habría que abordar primero. Por ello, es importante comprender los incentivos y las limitaciones de cada socio, con el objetivo de garantizar que puedan equilibrarse las necesidades y maximizar el progreso hacia los objetivos compartidos.
- **Definir la narrativa de la colaboración.** Para mantener implicadas a las partes interesadas, es importante definir claramente los beneficios que cada socio puede esperar recibir como resultado de la colaboración.
- **Conseguir la implicación y el convencimiento de los miembros de la organización.** Una de las principales razones por las cuales fallan las colaboraciones es la falta de compromiso e implicación por parte de los miembros de la organización, que pueden tener reticencias a trabajar con entidades distintas, con diferentes objetivos, culturas y jerarquías. Por ello, es importante lograr la implicación de los líderes formales o informales dentro de la organización, que expliciten claramente su compromiso con la colaboración; así como educar a los escépticos mediante una comunicación muy clara sobre los beneficios de colaborar; intentar resolver las dudas o preocupaciones de los miembros de la organización; mantener una comunicación regular sobre los avances de la colaboración, etc.
- **Establecer los mecanismos de gobernanza de la colaboración.** Deben determinarse cuestiones como: ¿Cómo y quién tomará las decisiones? ¿Todos los socios tendrán el mismo peso en la toma de decisiones? ¿Hay partes interesadas críticas externas que deben ser consultadas?, etc. Un modelo común es crear un órgano rector compuesto por un representante de cada organización, que se reúne regularmente para tomar decisiones y revisar el progreso. Otro modelo habitual es crear un grupo ejecutivo de socios altamente comprometidos que tomen la mayoría de las decisiones, así como un comité más amplio que mantiene a todos informados.
- **Establecer los mecanismos de gestión de la colaboración.** A través de la figura de uno o varios coordinadores que supervisen el desarrollo de las actividades previstas, que organicen las reuniones con los órganos de gobierno y lleven a cabo las acciones de comunicación interna y externa. A menudo, una de las organizaciones socias asume este rol, aunque también es frecuente designar a un gerente o coordinador externo.
- **Formalizar por escrito la colaboración.** Cualquiera que sea el alcance y la complejidad de la colaboración, es recomendable describir los términos de esta en un acuerdo firmado. En general, estos acuerdos no son contratos legalmente vinculantes, pero sirven para describir formalmente y de forma transparente las expectativas y las aspiraciones de los socios. En ellos, deberían figurar:
 - una lista de cada organización asociada y de sus representantes,
 - los objetivos de la colaboración y su propósito,
 - sus funciones y responsabilidades,
 - las contribuciones estimadas de cada socio,
 - las actividades previstas (en la medida en que se conozcan),
 - la estructura de la gobernanza y la toma de decisiones,
 - los mecanismos de seguimiento y evaluación,
 - la propiedad de los ingresos y la propiedad intelectual,
 - la regulación de las actividades relacionadas con la publicidad y marca de la colaboración,
 - las reglas de confidencialidad y
 - la cláusula de finalización de la colaboración.



RECURSOS PRÁCTICOS

Plantillas y herramientas

La consultora **Resonance Global** ofrece diversas plantillas para facilitar esta etapa de formalización de la colaboración:

- La *Partnership Bluebook Template* ayuda a evaluar los aspectos principales de una colaboración intersectorial, de acuerdo con su potencial de éxito.
- La *Partnership Concept Template* resume las características principales de nuestro acuerdo de colaboración y puede ser de gran ayuda para desarrollar una visión compartida.

Disponibles en: <https://www.steveschmida.com/resources/>

The **Partnership Resource Center** también ofrece algunas guías y herramientas prácticas, que nos ayudarán en esta fase de la colaboración:

- *Partnership Principles*. Cómo establecer los principios y los valores básicos de una colaboración.
- *Partnership Agreements*. Cómo formalizar los acuerdos de una colaboración.
- *Partnership Skills*. Cómo identificar las competencias y las habilidades necesarias para la colaboración.

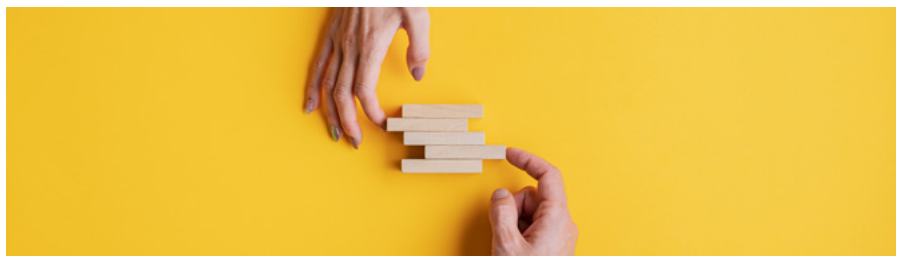
Disponibles en: <https://www.rsm.nl/research/centres/prc/prc-insight-series/>

3. Fase de implementación

Elementos clave que deben tomarse en consideración en esta fase:

- Llevar a cabo las actividades planificadas en la fase anterior.
- Formalizar estructuras y la gobernanza.
- Adaptarse a las circunstancias cambiantes mientras se continúa construyendo la colaboración.
- Asegurar el equilibrio de poder.
- Desarrollar sistemas de monitoreo.
- Crear mecanismos para el aprendizaje y la integración de las lecciones aprendidas

A menudo, la fase de construcción y la fase de implementación se superponen, ya que algunos elementos se van creando sobre la marcha. Los socios deberán lidiar con cualquier obstáculo inesperado que pueda surgir, al tiempo que continuarán implementando las actividades propuestas. Los socios deben comenzar a formalizar las estructuras y la gobernanza de la asociación y estar atentos al equilibrio de poder entre ellos y también entre los propios socios y otras partes interesadas. Un aspecto importante es el monitoreo de las actividades y su cumplimiento conforme al acuerdo alcanzado entre los socios. Esta evaluación ayudará a determinar si es preciso realizar ajustes para mejorar la efectividad, y también a alimentar la fase siguiente. En esta fase, es importante planificar actividades que puedan alcanzarse en un plazo relativamente corto y que nos ayudarán a mantener a los socios motivados y comprometidos con la colaboración.





RECURSOS PRÁCTICOS

Plantillas y herramientas

La *Partnership Results Chain* ayuda a los socios a evaluar los logros. Esta cadena está compuesta por seis enlaces: motivaciones de los socios, objetivos, *inputs*, actividades, *outputs* y resultados.

La *Partnership Fitness Framework* ayuda a los socios a supervisar, medir y analizar la salud de la colaboración. Examina la efectividad operativa, la participación de los socios, la gestión financiera y la transparencia, así como la alineación de las partes interesadas. Ambas herramientas se analizan en *Partner with Purpose: Solving 21st Century Business Problems Through Cross-Sector Collaboration*.

4. Fin de la colaboración o escalado de los resultados

Elementos clave que deben tomarse en consideración en esta fase:

- Revisar la efectividad y el valor de la asociación.
- Fomentar un sentimiento de apropiación entre los socios.
- Decidir si se continúa la colaboración, se escalan sus resultados o se finaliza.
- En caso necesario, buscar nuevos mecanismos de financiación para continuar la colaboración.

La evaluación del progreso de la colaboración determinará los pasos posteriores. Si los socios perciben que la colaboración ha tenido unos resultados exitosos, habrá la posibilidad de replicarla e incluso de ampliar sus actividades. Ello podría implicar expandir el rango geográfico o aumentar el número de actividades y/o de usuarios. Si la colaboración está generando un valor comercial y un impacto positivo en un mercado en particular, también es posible plantearse aprovechar esta oportunidad de negocio –por ejemplo, mejorando la oferta de productos o servicios dentro de ese mercado. También es posible que los procedimientos y los procesos desarrollados en la colaboración se institucionalicen entre los socios más relevantes.

A veces, es posible buscar nuevos mecanismos de financiación para la colaboración e incluso formar nuevas asociaciones relacionadas con el mismo reto. Es de suma importancia que los principales *stakeholders* se apropien de las intervenciones y de sus resultados en la medida de lo posible. Otra posibilidad es que se hayan alcanzado los objetivos previstos y, por tanto, ya no exista la necesidad de proseguir con la colaboración. Por supuesto, también es posible que las intervenciones no obtengan los efectos deseados y que los costes asociados a ella superen los beneficios. En estos casos, debería tomarse en consideración la posibilidad de terminar la colaboración –incluso antes de lo previsto–, para lo cual debería existir una buena estrategia de salida.





EXPERIENCIA DE INTERÉS

El “Pacto Social”: un ejemplo de colaboración intersectorial

Aigües de Barcelona lleva más de un año trabajando en una iniciativa de cocreación social con administraciones locales, entidades del tercer sector y centros de innovación, denominada “Pacto Social”. Se trata de una iniciativa orientada a impulsar, mediante el diálogo y las alianzas, una recuperación económica, sostenible y justa.

La iniciativa propone a las entidades municipales trabajar conjuntamente para identificar acciones que ayuden a la recuperación social, en tres ámbitos. A partir de un análisis previo de la situación, y con el asesoramiento de un comité asesor externo, se han definido tres líneas de actuación: solidaridad, ocupación de calidad y reconstrucción verde y justa. De esta manera, junto con los ayuntamientos metropolitanos, se han ido desarrollando diversas propuestas, en mesas de trabajo específicas, para concretar las iniciativas de impacto. Actualmente, se está trabajando en iniciativas de acción social con los 17 municipios implicados, que se materializan en 33 proyectos sociales fruto de las alianzas con 24 entidades del tercer sector, que están beneficiando a 7.900 personas.



RECURSOS PRÁCTICOS

Lista de las cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de abordar las colaboraciones intersectoriales

¿Quién está implicado en la colaboración?

- ¿Qué organismos, agencias, empresas y entidades se están asociando en esta colaboración?
- ¿Se cuenta con el apoyo de un facilitador, un negociador, un coordinador u otro tercero para ayudar en el diseño, la implementación o la evaluación de la colaboración?
- ¿Las organizaciones y los individuos involucrados han trabajado juntos anteriormente?
- ¿Las organizaciones y los individuos involucrados han participado en colaboraciones intersectoriales anteriormente, ya sea con estos mismos socios o con otros?
- ¿En qué cuestiones se diferencia el trabajo colaborativo actual del anterior?
- ¿Qué proceso se siguió para determinar quién entraba en la colaboración?
- ¿Han quedado fuera socios clave?
- ¿Se observan signos de apoyo público a la colaboración o, por el contrario, de oposición?

¿Por qué se ha adoptado un enfoque intersectorial?

- ¿Cuál es la génesis de la colaboración?
- ¿Qué otros enfoques se tomaron en consideración y por qué se decidió decantarse por un enfoque intersectorial?
- ¿Qué problema o reto pretende afrontar la colaboración?

- ¿En qué términos (económicos, operativos, culturales, etc.) se ha definido el problema?
- ¿Todos los socios están de acuerdo en la definición del problema? Si no, ¿cuáles son las principales divergencias?
- ¿Qué fuentes de información y datos se han tenido en cuenta para entender el problema?
- ¿Qué se está proponiendo para afrontar el problema o reto?

¿Qué recursos están involucrados?

- ¿Qué recursos aporta cada socio a la colaboración (económicos y no económicos)?
- ¿Algún socio intercambiará la propiedad o la administración de los recursos con otros socios durante la colaboración?
- ¿Cómo se administran los recursos de la colaboración (conjuntamente, por un solo socio, etc.)?
- ¿Tiene el partenariado todos los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos? En caso negativo, ¿cómo se conseguirán los recursos que faltan? ¿Qué proceso se ha seguido para determinar cuáles eran los recursos necesarios?
- ¿Quién está aportando los fondos? ¿Solo los miembros o también organizaciones externas?
- ¿Cómo se decide la estructura de financiación de la colaboración?

¿Qué riesgos e incentivos asume cada socio?

- ¿Qué beneficios obtiene cada socio de la colaboración (tanto económicos como no económicos)?
- ¿Qué socio resulta más beneficiado si el partenariado alcanza sus objetivos?
- ¿A qué riesgos se enfrenta cada socio al integrarse en el partenariado (financieros, reputacionales, políticos, etc.)?
- ¿Qué socio resulta más perjudicado si el partenariado no alcanza sus objetivos?

¿Cómo están trabajando conjuntamente los socios?

- ¿Cómo se toman las decisiones dentro del partenariado?
- ¿Qué influencia o autoridad formal o informal tiene cada socio sobre la estructura de gestión y de coordinación?
- ¿Qué responsabilidades tiene cada socio?
- ¿Cómo rinden cuentas entre sí los socios? ¿Existen mecanismos formales para ello?
- ¿Qué conflictos se han producido durante la formación del partenariado y cómo se han resuelto?
- ¿Qué otras iniciativas –exitosas o no– se han tenido en cuenta a la hora de establecer la colaboración?

¿Cuáles son los resultados potenciales?

- ¿Cómo se ha definido el éxito? ¿Todos los socios lo definen de la misma manera?
- ¿Cómo se mide la consecución de objetivos y resultados?
- ¿Cuándo se estará en disposición de poder evaluar si la colaboración ha resultado exitosa?
- ¿Qué se tiene previsto en caso de no alcanzar los resultados en el calendario previsto?
- ¿Cómo se rendirán cuentas externamente (a los financiadores u otros stakeholders)?
- ¿Qué implicaría el fracaso para cada uno de los socios? ¿Y para el problema o reto que pretende resolverse?
- ¿Cómo se está gestionando el riesgo de fracaso?
- ¿Qué socio tendrá la propiedad o gestionará qué (ya sean recursos tangibles o intangibles –datos, propiedad intelectual, etc.) al final de la colaboración y cómo se ha decidido?

Más información y detalle con relación a estas cuestiones en: The Intersector Project (2017):

<https://intersector.com/wp-content/uploads/2017/08/Questions-to-Understand-a-Cross-sector-Collaboration.pdf>

Guías prácticas para la colaboración intersectorial

The Partnering Initiative; UN DESA (2020): *The SDG Partnership Guidebook*

Esta guía describe los elementos clave de las colaboraciones exitosas y sus procesos inherentes, desde la participación inicial de los interesados hasta la evaluación de la colaboración. Además de los marcos para ayudar a las organizaciones a comprender, identificar y seleccionar las formas de colaboración más apropiadas, la guía incluye una serie de herramientas de apoyo a las organizaciones en cada paso del desarrollo, para la administración de un proceso de colaboración. También proporciona orientación sobre los aspectos más complicados, pero esenciales, de los procesos de colaboración, como la confianza, los desequilibrios de poder y los desafíos derivados de trabajar en diferentes culturas organizativas.

Disponible en: <https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-sdg-partnerships-guidebook/>

Forum for the Future (2015): *Collaboration Guidebook*

Breve guía cuyo propósito es compartir las lecciones aprendidas en múltiples iniciativas para ofrecer orientación e ideas sobre cómo colaborar con éxito para generar un cambio. En particular, se ha diseñado para apoyar a las organizaciones en los procesos generales de innovación o cambio sistémico. Disponible en:

<https://www.forumforthefuture.org/Handlers/Download.ashx?IDMF=f31e0322-cb43-4df6-8276-63351979fecd>

International Business Leaders Forum (IBLF) (2011): *The Partnering Toolbook: An essential guide to cross-sector partnering*

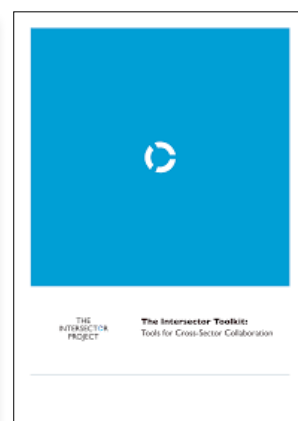
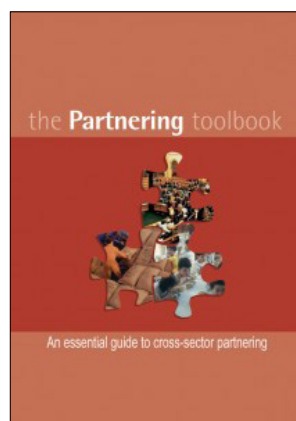
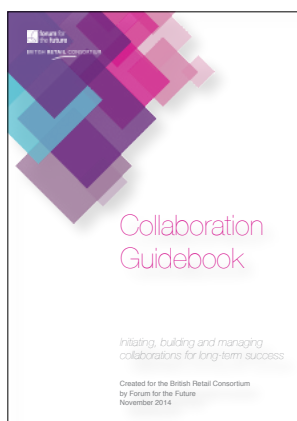
Incluye herramientas prácticas para facilitar las colaboraciones intersectoriales, como un cuestionario destinado a analizar potenciales socios para la colaboración, el mapeo de los stakeholders, una plantilla para la redacción de acuerdos de colaboración, un cuestionario para evaluar las propias capacidades dentro de la colaboración, etc. Disponible en:

<https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf>

The Intersector Project (2017): *The Intersector Tool-kit: Tools for Cross-Sector Collaboration*

Se trata de una guía detallada sobre las diferentes etapas de un proceso de colaboración que ofrece numerosos ejemplos prácticos, así como una lista adicional de herramientas para cada una de estas etapas.

Disponible en: <https://intersector.com/wp-content/uploads/2017/08/The-Intersector-Project-Toolkit.pdf>



2.4. Crear valor a través de la colaboración multiactor. Elementos clave y principales retos

Desarrollar procesos de colaboración supone un gran desafío y requiere una inversión significativa de tiempo y recursos. Debido a sus altos costes de transacción, solo deben llevarse a cabo cuando tienen el potencial genuino de crear más valor que los recursos que requieren. La colaboración intersectorial, además, resulta aún más compleja, pues reúne a múltiples partes interesadas con diferentes lógicas, motivaciones y prácticas institucionales, que a menudo se mueven por procesos ambiguos de toma de decisiones, con un nivel de formalización variable. Esta **disparidad de objetivos, procedimientos y culturas organizativas es, precisamente, el principal desafío a que se enfrentan las colaboraciones dirigidas al cambio sistémico**. La colaboración con el sector empresarial, por ejemplo, puede amenazar la legitimidad de la ONG, al desafiar sus valores y rasgos de identidad básicos. Además, en muchos casos, los socios tienen una experiencia de trabajo e, incluso, unos conocimientos muy limitados sobre los otros socios y sus sectores, lo cual hace mucho más complejo el proceso de alineación entre ellos. En este sentido, desde el punto de vista de la gestión del talento, resulta cada vez más imprescindible contar en nuestro equipo con personal y líderes que tengan experiencia en otros sectores, pues ello les permitirá identificar y gestionar más fácilmente las oportunidades de colaboración intersectorial. Esto es especialmente relevante en el tercer sector, que se caracteriza todavía por un elevado nivel de endogamia y por su escasa apertura.

La clave, pues, es generar la confianza necesaria para trabajar conjuntamente. Algunos autores hablan de **mutualidad**,²⁹ refiriéndose al sentimiento de unidad y confianza necesario en los procesos de colaboración. Los objetivos comunes respaldan la relación mutua entre las organizaciones, especialmente cuando los socios encuentran que los objetivos conjuntos son coherentes con sus misiones individuales. Lograr este sentimiento de unidad conduce a unas colaboraciones que tengan el potencial de crear valor colectivo e individual. Para ello, es imprescindible equilibrar los propios intereses y preferencias con los de los demás socios.

El factor clave fundamental: la ecuación de confianza

La ecuación de confianza es una forma de medir los niveles de confianza generados por el comportamiento de los individuos y sus organizaciones. Los líderes colaborativos deben prestar atención a qué elementos de la ecuación de confianza son los más importantes para aquellas personas con las cuales están tratando de crear confianza. Los elementos de la ecuación de confianza son:

- **Credibilidad:** está relacionada con nuestras palabras y se revela en nuestras credenciales y en nuestra presencia.
- **Fiabilidad:** está relacionada con nuestras acciones y se revela al mantener nuestras promesas.
- **Intimidad:** está relacionada con nuestras emociones y se revela por la comodidad con que otros trabajan con nosotros.
- **Autoorientación:** está relacionada con nuestras motivaciones y con el foco en nosotros mismos, en contraposición al foco en los demás.

²⁹ Pfisterer, S.; Payandeh, N. (2014): *Unity in Diversity. Mechanisms and Practices of Cross-Sector development Partnerships to Create Mutuality*. Rotterdam: The Partnerships Resource Centre.

La fórmula de la confianza sería la siguiente:

Figura 10: Fórmula de la confianza

$$\frac{\text{<(Credibilidad) + (Fiabilidad) + (Intimidad)>}}{\text{(Autoorientación)}} = \text{Integridad/Confianza}$$

Fuente: Green, Ch. H.; TrustedAdvisor (2012). *The Trust Equation*. Más recursos sobre cómo construir confianza en: <https://trustedadvisor.com/why-trust-matters/understanding-trust/understanding-the-trust-equation>

Algunas ideas para mejorar nuestras competencias en este sentido:

Tabla 8: Cómo mejorar nuestra confiabilidad

Credibilidad	Cuán competente y capaz pareces. Cuánto sabes, cuáles son tus credenciales y cuánta confianza inspiras en los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Construye tu experiencia, credenciales y conocimientos para poder hablar con credibilidad. • Sé transparente sobre lo que sabes y lo que no. • Haz preguntas informadas para ayudar a descubrir necesidades e ideas encubiertas.
Fiabilidad	Hasta qué punto haces lo que dices y tienes un historial coherente. La existencia de un marco común de referencia y comprensión compartida.	<ul style="list-style-type: none"> • Haz y cumple muchas pequeñas promesas para construir un historial. • Adopta el estilo comunicativo y la terminología de tu interlocutor. • Cumple con tus compromisos en el tiempo establecido.
Intimidad	El nivel de seguridad emocional a tu alrededor, incluido tu nivel de empatía.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra vulnerabilidad, admitiendo temores y preocupaciones. • Reacciona ante las emociones que hay detrás de lo que se dice. • Expresa tus emociones de forma franca. • Ten el coraje y la curiosidad de ser humano y busca la humanidad de las demás personas en el proceso.
Autoorientación	Una autoorientación muy alta supone una confiabilidad baja. Obviamente, se manifiesta como egoísmo o como una obsesión en uno mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantén tu propio sentido mientras tienes presentes las necesidades de tus interlocutores. • Comprueba que tu enfoque también funciona para ellos. • Piensa en voz alta para ser transparente. • Da respuestas cortas, idealmente de menos de 90 segundos, para fomentar las conversaciones.

Otro factor clave para el éxito de las colaboraciones complejas es **conseguir la máxima claridad en la fase inicial de definición de la colaboración**. Ello evitará malentendidos y problemas en la fase de implementación. En este sentido, habrá que prestar atención a:

- **Que exista claridad en los roles, las responsabilidades y las reglas de juego de todos los socios**

Cada socio debe asumir un papel que esté relacionado con sus competencias complementarias básicas. Las instituciones gubernamentales, por ejemplo, son las más adecuadas para proporcionar legitimidad. Los socios del sector privado pueden explotar sus habilidades de gestión en la fase de implementación. Las organizaciones de la sociedad civil tienen

la capacidad de conectarse con la comunidad local. La agrupación de estas competencias maximiza las fortalezas complementarias de cada sector.

Una descripción clara de los roles y de las responsabilidades permite rendir cuentas entre socios y a las partes interesadas externas. Gestiona las expectativas antes de que la colaboración realmente comience, con lo cual se evitan posibles malentendidos entre socios. La identificación de los principios y de las prácticas de trabajo acordadas por los socios ayuda a desarrollar la confianza, la transparencia y el respeto mutuo.

¿Cómo se puede conseguir esta claridad?

- Asegurarse de que cada socio tiene experiencia y las capacidades necesarias para desarrollar las responsabilidades y las tareas asignadas.
- Especificar de forma conjunta los roles, las responsabilidades y las actividades de cada socio en la fase inicial de la colaboración
- Tener en cuenta que los roles pueden cambiar durante el proceso de colaboración.
- Establecer las reglas de juego de la colaboración para que sirvan de "recordatorio" en caso de que cualquiera se desvíe de las formas acordadas de trabajo.
- Establecer las condiciones y las reglas para terminar la colaboración.

• **Que exista una comprensión clara de los beneficios que cada socio obtiene de la colaboración.**

El valor de las colaboraciones intersectoriales radica en el potencial de crear situaciones win-win. El beneficio mutuo implica que se acepta que cada organización asociada tiene derecho a obtener resultados positivos de la colaboración, lo cual requiere la máxima transparencia y el reconocimiento de que el problema o reto que se quiere solucionar no puede resolverlo solo uno de los socios. Asegurar este beneficio mutuo aumenta el compromiso de los socios e incrementa la apropiación y la sostenibilidad de los resultados de la colaboración.

• **Que exista claridad en la definición de los objetivos de la colaboración**

Al elaborar una visión compartida en la fase de construcción de la colaboración, disminuye el riesgo de discrepancias entre las expectativas de los socios y los resultados. Por ello, los socios deben dedicar el tiempo suficiente a aclarar y a negociar estos objetivos al comienzo de la colaboración. En las colaboraciones exitosas, los socios definen y acuerdan los objetivos y la estrategia para alcanzarlos, y establecen conjuntamente indicadores para su medición.

• **Que existan canales de comunicación claros y mecanismos adecuados para la toma de decisiones**

La comunicación es el mecanismo más relevante para la construcción de relaciones, tanto internas entre los socios como externas entre la alianza y el mundo exterior. La comunicación clara entre los socios incrementa el intercambio de información y, por tanto, la transparencia. En última instancia, esto conduce a la comprensión mutua de las necesidades y de los requisitos de cada uno. El sentido de propiedad de los socios se promueve si tiene una responsabilidad real en el proceso y en los resultados. Para ello, es importante:

- Desarrollar un documento estratégico común en una etapa inicial, en el cual se formulen explícitamente los objetivos, la intervención estratégica conjunta y los planes operativos, la responsabilidad y los mecanismos de gobernabilidad.
- Establecer el modelo de gobernanza de la alianza.
- Promover un entorno de verdadera escucha.

Un tercer factor clave es, sin duda, **la existencia de un estilo de liderazgo adecuado, que apoye los procesos colaborativos**, como desarrollaremos en el apartado siguiente. En diferentes etapas a lo largo del proceso de colaboración, uno o más socios pueden adoptar un papel de liderazgo más proactivo, que necesariamente debe basarse en guiar y orientar, más que en dirigir. Además de adoptar un estilo de liderazgo orientado a la colaboración, **la cultura organizativa de la entidad también debe caracterizarse por la apertura, la flexibilidad y la orientación al aprendizaje**, con el objetivo de lograr la implicación y la motivación interna. Los procesos de colaboración deberán hacer frente a la resistencia de muchos miembros del equipo a perder autonomía o a la falta de capacidades para trabajar colaborativamente. Es necesario, pues, institucionalizar el proceso de colaboración, teniendo en cuenta cómo vamos a integrarlo en los procesos y en los procedimientos existentes.

Otro reto relevante es consensuar cómo se evalúa el éxito y cómo se miden los resultados. En efecto, un aspecto clave para facilitar el despliegue de procesos de colaboración complejos es **desarrollar mecanismos de rendición de cuentas adecuados**. La transparencia y la rendición de cuentas no solo son necesarias entre los socios (es decir, internamente), sino también ante los beneficiarios y demás partes interesadas. El objetivo de la responsabilidad es garantizar un equilibrio de poder internamente entre los socios y con el mundo exterior. Ello requiere el intercambio fluido y transparente de información, que conforma una base sobre la cual puede forjarse la confianza y la comprensión mutua.

Otro tema fundamental es la creación de un sentido de identidad colectiva. El objetivo es que los socios sientan que forman parte de algo mayor que su propia organización y tengan un sentido de propósito compartido, de visión, de complementariedad y de trabajo conjunto, que les permite lograr algo más grande de lo que podrían conseguir si actuaran en solitario. En un sentido práctico, esto se puede exteriorizar a través de herramientas de comunicación conjuntas, como una web sobre la alianza, campañas de comunicación, etc. Hay que estimular a los socios a pensar en sí mismos como colectivos y referirse a la asociación como "nosotros", y no con los términos de las organizaciones individuales. Esta identidad colectiva ayudará a promover la alianza y facilitará su sostenibilidad.

Otro tema clave al cual debe prestarse atención es el **nivel de inclusión y de representatividad de la colaboración**. En este sentido, hay que tener en cuenta diversas cuestiones:

- Por una parte, cuantos más actores relacionados con la temática podamos implicar, más amplia será nuestra visión de la problemática y más probabilidades tendremos de lograr conjuntamente soluciones adaptadas y sostenibles en el tiempo. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que ello también comportará mayor complejidad en la gestión de la colaboración. Una forma de encarar esta complejidad es **formar alianzas "relajadas"**, manteniendo un equilibrio entre el apoyo entre los miembros y la independencia. Los miembros contribuyen con lo que pueden y se apoyan en el grupo según sea necesario, pero el grupo no sigue el ejemplo de un solo miembro ni habla por todos todo el tiempo. Un ejemplo de ello es la *Pandemic Action Network*, una red formada por más de 120 organizaciones con el objetivo de acelerar la respuesta a la crisis de la COVID-19. Dada la diversidad de perfiles que integran la coalición, un objetivo prioritario era tener un ADN caracterizado por la flexibilidad. Los miembros podían optar por participar en actividades específicas de la coalición, como la firma conjunta de un documento público, o utilizar sus plataformas para compartir un mensaje. Lo más importante es que la red permitió crear un foro en el cual los miembros podían aprender unos de otros y apoyarse en sus necesidades diarias. Además, los estatutos de la coalición también dejaban claro que el liderazgo de la red podía actuar sin necesidad de realizar una consulta amplia y que los miembros no podían vetar las actividades de la red, pero tampoco eran responsables de todo lo que esta hacía. Ello permitió a la coalición actuar con la rapidez necesaria y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de sus miembros.³⁰
- Por otra parte, es clave incluir en los procesos de colaboración también a los usuarios y/o beneficiarios de la iniciativa que queremos impulsar, así como a otros grupos vulnerables que se vean afectados por esta. Ello está relacionado con **prestar atención a la distribución del poder** y de las responsabilidades entre los miembros de la alianza, con el objetivo explícito de intentar avanzar hacia unas colaboraciones más equitativas.

30 Fitzgerald, G. (2021): "What Working in Crisis Mode Teaches Us About Collaboration and Impact". *Stanford Social Innovation Review*, 19 de julio. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/what_working_in_crisis_mode_teaches_us_about_collaboration_and_impact

Hacia unas colaboraciones más equitativas

Podríamos pensar que los procesos de colaboración se basan en la participación igualitaria de todos los socios. Sin embargo, ello no es así en muchos casos. Por ello, **ignorar la distribución de poder existente entre los socios puede implicar perpetuar las desigualdades que ya existen en el sistema que se pretende cambiar, o incluso agravarlas.** Cada vez son más las ONG que están examinando sus propios enfoques a la diversidad, la inclusión y la equidad, y es necesario aplicar este mismo escrutinio a los partenariados y a las alianzas en que se participa. Las dinámicas y las desigualdades de poder son problemas sistémicos profundamente arraigados. Las desigualdades dentro del sector social reflejan las desigualdades que hay en la sociedad en general.

La inclusión de grupos y organizaciones más débiles o vulnerables en los procesos de colaboración sistémica es un desafío. Es necesario plantearse cómo incluir a todas las partes interesadas en el proceso de un modo que empodere a los socios más vulnerables y, al mismo tiempo, sea aceptable para los principales *stakeholders*. El primer paso es reconocer los desequilibrios de poder existentes entre los socios para poder acordar unas estructuras y unas formas de trabajar que encaren y corrijan dichos desequilibrios. En este sentido, algunas medidas pueden ser: establecer procedimientos justos y transparentes, tanto para gestionar la colaboración como para resolver los conflictos entre los socios; asignar los recursos, basándose en un análisis de necesidades que reconoce las múltiples desventajas de ciertos colectivos; establecer unos códigos de conducta claros para todos los socios o crear unos mecanismos para facilitar la participación y la contribución de los socios más débiles.



- Por último, debemos ser conscientes de la necesidad de ampliar nuestra perspectiva y **colaborar también con quienes no nos gustan** y que, incluso, son responsables del problema.

Colaborar más allá de los sospechosos habituales, en contextos de alta polarización: *Colaborar con el enemigo*, de Adam Kahane

¿Cómo trabajamos con quienes son ligeramente o incluso radicalmente diferentes de nosotros? En su libro *Colaborar con el enemigo*, Adam Kahane desafía nuestra comprensión común sobre la colaboración, a la cual se refiere como "colaboración convencional", y explica que se basa en un sesgo implícito relacionado con la necesidad de establecer unas dinámicas de grupo armoniosas, con el consenso y con un deseo de controlar lo que está sucediendo y hacia dónde se dirige la colaboración. Esta colaboración implica que todos debemos estar en el mismo equipo e ir en la misma dirección.

El autor se replantea qué implica colaborar de forma efectiva y auténtica en contextos de diferencias contrastadas y pone de relieve la necesidad de que seamos más conscientes de tres aspectos fundamentales:

- 1) Cómo nos estamos relacionando unos con otros a lo largo del espectro que va de la armonía a la discordia: en palabras del autor, "necesitamos luchar, además de dialogar". "Si abrazamos el compromiso armonioso y rechazamos la afirmación discordante, terminaremos sofocando el sistema social en que estamos trabajando." Es necesario, pues, aceptar el conflicto tanto como la conexión.
- 2) Cómo estamos avanzando en nuestra labor a través del anhelo de certeza y control, entendiendo que debemos ser más humildes y asumir que no sabemos cómo funcionarán nuestros planes en contextos cambiantes e inciertos. En estos contextos, lo más razonable es avanzar paso a paso y aprender sobre la marcha. Es fundamental, en este sentido, adoptar una verdadera actitud de escucha, que suspenda el juicio, deje más espacio al otro y permita que afloren nuevas posibilidades.
- 3) Cómo estamos participando realmente en la composición de los problemas contemporáneos y en su solución, no buscando siempre afuera los culpables, sino reflexionando sobre nuestra propia contribución a la realidad existente.

El punto clave de Kahane es que **necesitamos ser más auténticamente pluralistas**, lo cual requiere abandonar la ilusión de conocer las respuestas, controlar el plan y los resultados deseados, y aceptar que existe más de una respuesta. Otro freno común a la colaboración auténtica es lo que el autor denomina "enemificar", una actitud que considera cada vez más predominante, que consiste en pensar y actuar como si las personas con las cuales nos relacionamos fueran no solo personas con percepciones y opiniones distintas, sino nuestros enemigos, personas que son la causa de nuestros problemas y que nos están hiriendo.

Kahane también invita a cuestionar la creencia común de que la colaboración es la única manera de construir un futuro mejor para todos y reconoce que caben otras opciones, como forzar, adaptar o abandonar. La colaboración no es siempre la mejor opción, sino una opción que debemos tomar a través de una especie de consentimiento informado.

Basado en Kahane, A. (2017): *Collaborating with the Enemy: How to work with people you don't agree with or like or trust.*

Otro aspecto clave para facilitar el encuentro entre actores de procedencias diversas es **resistir a la presión de conseguir resultados rápidamente y, en cambio, invertir el tiempo necesario en diseñar y construir mecanismos que saquen provecho de las diferencias entre los socios para convertirlas en ventajas de la colaboración intersectorial.**³¹ En este sentido, como ya hemos señalado anteriormente, es fundamental diseñar adecuadamente los mecanismos de gestión y supervisión del partenariado. Muchos procesos de colaboración fracasan porque no cuentan con las estructuras de gestión adecuadas: los procedimientos y mecanismos de toma de decisiones y de rendición de cuentas no están claros, los roles y las tareas de cada socio no están suficientemente definidos, los perfiles implicados en la colaboración no cuentan con las capacidades necesarias para el trabajo en equipo, etc.³²

Otro elemento clave que determina el éxito o el fracaso de una colaboración es, lógicamente, **contar con el respaldo financiero adecuado.** Lo cierto es que no es fácil encontrar fondos para procesos que son relativamente abiertos y largos, y temas que pueden evolucionar con el tiempo. En muchos casos, se acaba consiguiendo una financiación fragmentada, procedente de diferentes fuentes, que complica los procedimientos de reporte y de rendición de cuentas.³³ Además, los modelos de financiación que todavía prevalecen en el tercer sector tienden a promover la competencia entre las entidades por los escasos recursos disponibles. Del mismo modo, la presión de algunos financiadores por ver resultados en dos años no proporciona el tiempo necesario para construir la confianza que requieren los procesos de colaboración.

Evidentemente, es muy importante atender a los factores críticos de éxito. Pero es **igualmente relevante prestar atención a las concesiones o compensaciones que deberemos hacer, con frecuencia, en los procesos de colaboración.** Por ejemplo, hemos de saber alcanzar el equilibrio más adecuado entre lograr la máxima eficiencia en la colaboración e incluir a todas las partes interesadas en las acciones colaborativas. De la misma manera, necesitaremos conseguir un equilibrio entre la necesidad de fijar unas estructuras y unos procedimientos para coordinar la colaboración y mantener la máxima flexibilidad para hacer frente a los cambios del entorno y garantizar una gestión adaptativa. Y, como ya hemos dicho anteriormente, también es fundamental tomarse el tiempo necesario, al principio de la colaboración, para construir la confianza necesaria entre los socios, refrendando el ímpetu por conseguir resultados rápidamente.

“ Numerosas investigaciones han tratado de identificar, en los últimos años, los factores clave de éxito de los procesos de colaboración complejos. La tabla siguiente resume los ocho factores cruciales que han identificado la mayoría de estudios e investigaciones.”³⁴

Tabla 9. Factores clave de éxito de las colaboraciones multiactor e intersectoriales

Liderazgo	Si bien este tipo de colaboraciones pueden beneficiarse de la existencia de un solo líder en la fase de inicio, generalmente requieren un buen equipo de liderazgo. Al no existir una jerarquía disciplinaria entre los socios, el liderazgo es una capacidad que el principal grupo de <i>stakeholders</i> debe desarrollar conjuntamente.
Cohesión y gestión de las relaciones	Un factor que a menudo se subestima es suscitar un sentimiento de pertenencia y de identificación con el esfuerzo colaborativo. Las partes interesadas deben sentir que forman parte de algo más grande, por lo cual las relaciones han de ser objeto de atención a lo largo de todo el proceso colaborativo. Es necesario, por ejemplo, acordar previamente cómo se resolverán los conflictos.

31 Khan (2021): “Challenges in cross-sector collaboration and learning from doing: insights from philanthropy”. Artículo incluido en Gitterman, D.P.; Britto, N. (2021): *The Intersector: How the Public, Nonprofit and Private Sectors Can Address America’s Challenges*. Brookings Institution Press.

32 Frisby *et al.* (2004).

33 Babiak, K.; Thibault, L. (2009): “Challenges in multiple cross-sector partnerships”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1): 117-143.

34 La síntesis se basa en los factores de éxito identificados en los *Stakeholder Dialogues*, desarrollados por el Collective Leadership Institute (Kuenkel, Gerlach y Frieg, 2011). Se complementa con los factores de éxito nombrados por Pattberg en su investigación sobre asociaciones transnacionales de múltiples partes interesadas (Pattberg y Widerberg, 2014); por la guía de Minu Hemmati sobre *Multi-stakeholder Partnerships* (Brouwer, Woodhill, Hemmati, Verhoosel y Van Vugt, 2015) y por el análisis de las asociaciones de Marianne Beisheim en el ámbito del tercer sector (Beisheim, 2011). Están recogidos en el documento de trabajo *Towards a reference framework for effective partnering* (Collective Leadership Institute, 2016).

<p>Claridad en los objetivos y los procesos de gestión</p>	<p>Las personas se comprometen cuando son capaces de percibir el panorama general, una situación win-win, y de compartir unos valores, así como una razón urgente para actuar y comprender cómo pueden contribuir al cambio positivo. La apropiación del proceso por parte de los socios se desarrolla cuando el objetivo de la colaboración es relevante y claro para todos los actores implicados y perciben que su contribución cuenta. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que los procesos de colaboración pueden parecer impredecibles, de modo que es fundamental que los roles, las responsabilidades y las reglas básicas de la colaboración se acuerden al inicio de la asociación. Además, comunicar claramente el objetivo de la colaboración ayuda a los actores implicados a conectar emocionalmente y a mantener un compromiso continuo. La claridad en la planificación del proceso, la alineación estratégica clara de todos los socios y la gestión profesional de los procesos proporcionan la certeza mínima que las personas necesitan para mantener este compromiso. Una coordinación independiente, con personal profesional, puede ayudar a administrar las expectativas y a garantizar la claridad del proceso. La gestión profesional también requiere un enfoque claro en cuanto al financiamiento. Los enfoques innovadores, la diversidad de fuentes de financiamiento, la financiación y una gestión basada en resultados pueden contribuir a este enfoque.</p>
<p>Conocimiento y competencias</p>	<p>Es importante proporcionar los recursos y la información necesarios para que todas las partes implicadas y los socios sean capaces de tener una imagen completa del reto o la problemática y de su contexto político y social. En este sentido, puede ser necesario proporcionar capacitación y apoyar a los grupos o a los socios más débiles, ayudándoles a fortalecer su voz y a mejorar la calidad de su contribución.</p>
<p>Gobernanza y credibilidad de la colaboración</p>	<p>La credibilidad se compone de diferentes aspectos: la reputación y posición de los impulsores del proceso de colaboración, la transparencia en la comunicación entre los socios y <i>stakeholders</i> externos, o el grado de representatividad de las partes interesadas involucradas.</p>
<p>Inclusividad</p>	<p>Las colaboraciones que excluyen a socios clave pierden credibilidad y generan desconfianza entre partes interesadas que no participan en la colaboración. También corren el riesgo de ver limitado su impacto. Integrar a colectivos y a organizaciones afectadas, aunque sean más débiles, garantiza que los resultados se basen en un análisis más amplio de la situación. Aunque también es preciso establecer un estándar mínimo para la inclusión de socios en el proceso –incluso para garantizar una ventaja comparativa–, así como buscar vínculos con otros intentos de colaboración y de diálogo. Este principio también refleja la necesidad de reconocer los aspectos negativos y positivos de la distribución de poder entre el grupo diverso de <i>stakeholders</i>. Incluir al más amplio abanico de socios ofrece la posibilidad de utilizar el poder de forma positiva, aprovechando el apalancamiento máximo para lograr el cambio.</p>
<p>Capacidad de aprendizaje e innovación</p>	<p>La supervisión conjunta del proceso de colaboración garantiza la responsabilidad de todos los socios, así como la rápida integración de los aprendizajes a los pasos siguientes del proceso de colaboración. Contar con herramientas de autoevaluación, basadas en un acuerdo conjunto de todos los socios sobre los indicadores y las herramientas de dicha evaluación, e introducir las actividades de evaluación en una etapa estable del proceso de colaboración, son factores esenciales para desarrollar una estrategia exitosa de evaluación de la colaboración.</p>
<p>Orientación a resultados</p>	<p>El enfoque a los resultados es un requisito necesario para reforzar la colaboración. Por ello, en la planificación de los procesos de colaboración, es importante visibilizar unos resultados tangibles y reportar regularmente sobre cómo se están implementando las acciones previstas.</p>



EXPERIENCIA DE INTERÉS

Una colaboración que transforma el modelo de producción en el Hospital de Sant Pau

El Hospital de Sant Pau de Barcelona tiene externalizada la compra de marcapasos y suele trabajar con cinco proveedores principales. A raíz del contexto de crisis y ante los recortes presupuestarios, el Hospital se vio obligado a rebajar el precio de compra de este producto, para poder seguir comprando el mismo número de dispositivos. Los proveedores reaccionaron reduciendo los servicios incluidos en la compra de estos marcapasos, lo cual provocó una reducción de la calidad, desde el punto de vista de la atención al paciente.

Ante esta situación, el Hospital, a iniciativa del Dr. Viñolas, decidió dejar de comprar el producto y pasar a comprar un servicio, y pidió a los proveedores que asumieran una serie de tareas y responsabilidades relacionadas con la supervisión y el mantenimiento de los marcapasos. Esta nueva situación enseguida condujo a una innovación en el servicio, impulsada por los propios proveedores, con el objetivo de maximizar su beneficio. De esta manera, una innovación tecnológica permite que los pacientes puedan monitorear el dispositivo desde su hogar, sin necesidad de hacer visitas de seguimiento al hospital. Se produce, pues, una innovación en el modelo de negocio de estos proveedores, impulsada por su colaboración con el Hospital y por otros socios que también apoyan esta iniciativa, como el programa *Partners* de Esade. Además, se consigue financiación de los fondos europeos FEDER para llevar a cabo la iniciativa y se constituye una mesa de trabajo que reúne a personal del Hospital y de las empresas proveedoras, con el objetivo de hacer un seguimiento del contrato. En definitiva, esta colaboración ha conllevado una mejora del servicio de cara al usuario (que ya no tiene que desplazarse), así como una mejora de la eficiencia (pues las enfermeras del hospital han quedado liberadas de una parte de la carga administrativa, que ahora está en manos de los proveedores).

Esta colaboración no estuvo exenta de retos, sobre todos por cuestiones administrativas y de contratación derivadas de esta nueva modalidad de relación entre el Hospital y las empresas proveedoras. La buena disposición de estas empresas, que entendieron los retos a que se enfrentaba el Hospital y la relación de confianza que se estableció entre ellos, además del liderazgo claro de la iniciativa por parte del Hospital, constituyeron factores clave de éxito de la colaboración

Basado en la entrevista a Mónica Reig, directora asociada del Centro de Gobernanza Pública de Esade y directora del programa *PARTNERS* de EsadeGov.

RECURSOS PRÁCTICOS



Herramienta de autodiagnóstico de The Partnership Resource Centre: *Conditions for Success*



Se trata de una herramienta práctica para evaluar el rendimiento de las colaboraciones.

Esta herramienta de autoevaluación puede mejorar el rendimiento de las colaboraciones ayudando a las organizaciones a analizar su efectividad y éxito (potencial). La evaluación se basa en nueve condiciones para el éxito, que ayudan a ver si la colaboración está siguiendo el camino previsto. Son claves para mejorar tanto el rendimiento como la capacidad de resolución de los problemas de los partenariados.

Disponible en:
https://www.rsm.nl/fileadmin/Faculty-Research/Centres/PRC/PRC_C4S_conditions_for_success_tool_def.pdf

Aportaciones de los directivos participantes en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social celebrado el 25 de enero de 2022 en Madrid

A partir de las experiencias *multistakeholder* en que habéis participado, ¿podéis identificar factores de éxito y factores de fracaso?

La idea principal que queremos destacar es la importancia de destinar un tiempo a la creación de un marco previo a esa colaboración *multistakeholder*. Definir exactamente cuál es su propósito, concretar cómo vamos a gobernarla, quién, hasta qué nivel, etc. Eso es, dedicar un tiempo muy claro a definir este marco previo a lo que va a ser la colaboración.

Factores de éxito:

- Generar espacios de confianza.
- Que exista una cultura en la organización orientada a generar alianzas.
- Conocer y reconocer a diferentes niveles (también técnicos).
- Mostrar lealtad.
- Que exista una causa muy clara que impulse la colaboración y un cierto sentido de urgencia.

Factores de fracaso:

- La falta de un grupo motor/impulsor que dinamice el proceso.

Elementos positivos:

- Claridad en la definición de los objetivos de la colaboración y de los roles de cada organización
- Especialización y competencias complementarias. Voluntad y reconocimiento de la contribución de cada socio. Legitimación de la coalición.
- Generación de evidencias, exhibición de resultados. Importancia de los *quick wins* o éxitos intermedios.

Elementos negativos:

- Egos/falta de generosidad (que la marca esté por encima del propósito).

2.5. Competencias para la colaboración. El liderazgo colaborador

El tipo de colaboración de que estamos hablando **requiere nuevos estilos de liderazgo**. Se trata de un liderazgo dirigido fundamentalmente a construir apoyos y compromisos a favor del cambio, de manera persuasiva, sin ejercer la autoridad jerárquica para impulsar o forzar dicho cambio. Se trata, además, de un **liderazgo que ha de ser colectivo**, teniendo en cuenta la implicación de distintos actores, capaz de unir a un grupo diverso de personas de diferentes entidades, que se comprometen a trabajar conjuntamente por un fin común. Los líderes colaborativos efectivos alientan a los socios de la colaboración a asumir responsabilidades compartidas por lograr el objetivo común. Para ello, estos líderes desarrollan una comprensión de las prioridades y de las motivaciones de los distintos socios e identifican

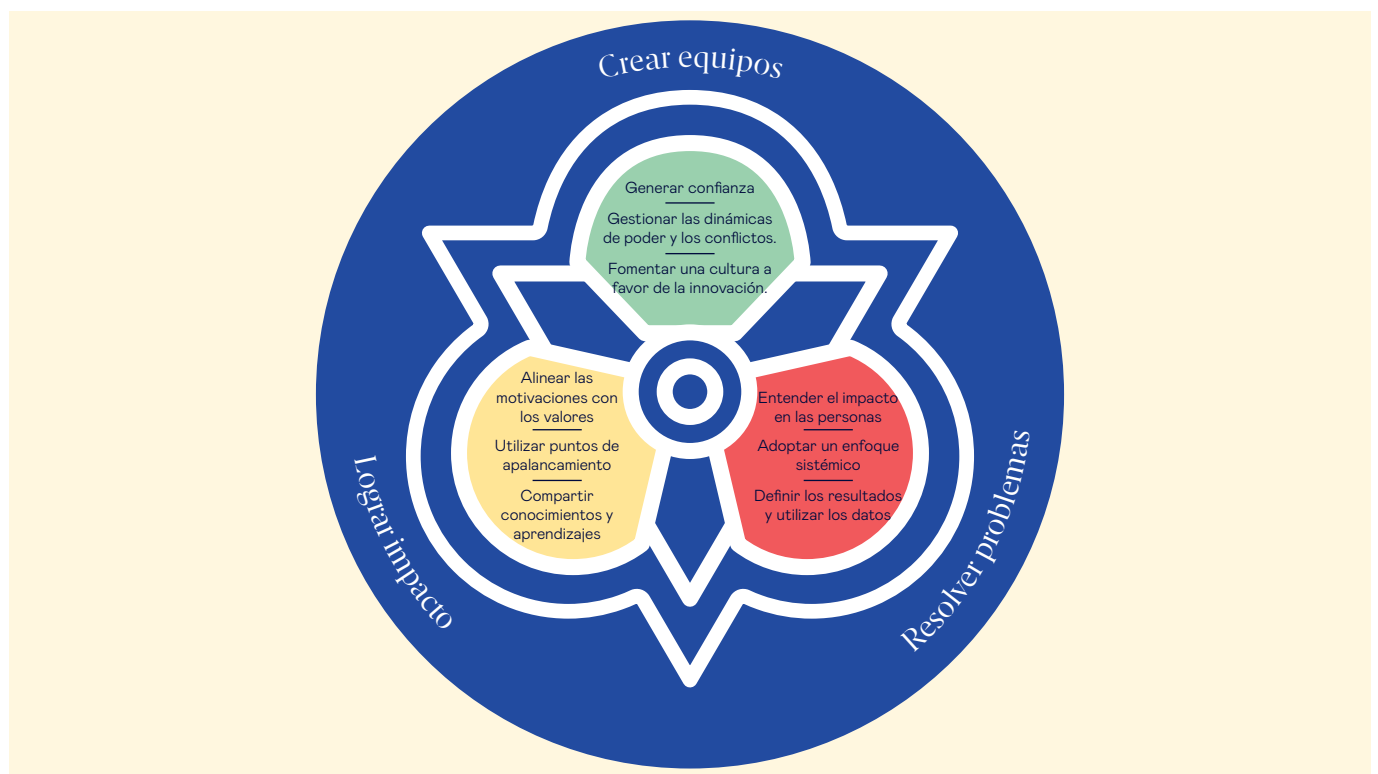
oportunidades para el beneficio mutuo. Persuaden a los socios más escépticos de que el proceso de colaboración conducirá a la creación de valor. Los líderes cuya experiencia se ha centrado en liderar una sola organización o un solo sector a menudo encuentran difícil este cambio de perspectiva del liderazgo.

Este tipo de liderazgo requiere un amplio abanico de competencias, tanto blandas (*soft*) como puramente técnicas y de gestión, dirigidas fundamentalmente a manejar la incertidumbre y las tensiones inherentes a un proceso de colaboración. Podemos identificar las siguientes competencias básicas:³⁵

Tabla 10. Competencias básicas del liderazgo colaborador

Competencias blandas (<i>soft</i>)	Competencias de gestión	Competencias colaborativas
Influencia	Gestión y planificación de proyectos	Comprensión y superación de las diferencias
Facilitación de debates relevantes	Coordinación y administración	Capacidades negociadoras
Reflexión	Comunicación y marketing	Capacidad de construir relaciones
Paciencia y persistencia	<i>Lobbying</i>	Apoyo a los procesos de cocreación
Asertividad	Movilización de recursos	Motivación a los socios para que vayan más allá del " <i>business as usual</i> "
Capacidad de ofrecer espacios seguros para el intercambio	Capacidad de análisis y síntesis	Comprensión de la complejidad
<i>Coaching</i>	Fortalecimiento de las capacidades del partenariado y del compromiso institucional	Gestión de la diversidad
Pensamiento creativo		Gestión de dinámicas de grupos y de conflictos
		Capacidad de navegar en la incertidumbre

Figura 11: Capacidades esenciales para el liderazgo multisectorial



35 The Partnership Resource Centre (2020): *Partnership Skills*. PrC Insight Series n.º 3.

Además, es interesante destacar la clasificación que hacen algunos autores, agrupando las capacidades y las habilidades clave para la colaboración en tres áreas fundamentales: **construir equipos, resolver problemas e implementar para el impacto**.³⁶ Cada una de estas capacidades implica trabajar en varios aspectos, tal como se detalla a continuación y se refleja en la figura anterior:

Crear equipos

1. Generar confianza | La confianza es un elemento relevante en cualquier transacción y es crítica en los procesos de colaboración, en que los socios deben confiar unos en otros para lograr algo que no podrían conseguir en solitario. Es necesario plantearse cuestiones como:

- ¿Cómo creamos los espacios necesarios para imaginar (toma de perspectiva) y preguntar (búsqueda de perspectiva) con el objetivo de entender las experiencias, los objetivos y las presiones de los demás?
- ¿Cómo construimos y mantenemos la empatía hacia los demás y el compromiso con el trabajo?
- ¿Cómo fomentamos una comunicación basada en la autenticidad y la transparencia?
- ¿Cómo demostramos honestidad e integridad, al tiempo que adaptamos nuestros esfuerzos comunicativos para cumplir con las perspectivas de los diferentes *stakeholders*?
- ¿Cómo conseguir *early wins* que permitan impulsar la confianza entre los socios y den impulso al partenariado?

2. Gestionar las dinámicas de poder y los conflictos | Es importante que los líderes de los procesos colaborativos entiendan su propia posición de poder y privilegio, determinada por su perfil demográfico, sus antecedentes, sus recursos institucionales y sus capacidades personales y profesionales. También han de tratar de entender las expectativas de los demás en función de sus trayectorias, roles y experiencias. Las conversaciones y los conflictos desafiantes pueden destruir o, por el contrario, fomentar unas relaciones profundas, dependiendo de cómo se aborden. El acuerdo no es siempre el objetivo: un entorno que permite conversaciones incómodas y fomenta la curiosidad puede contribuir a profundizar las conexiones, al crear un espacio para la empatía y para comprender las diferencias. En este sentido, algunas preguntas clave son las siguientes:

- ¿Cómo reconocemos y abordamos las dinámicas de poder y la inequidad dentro del partenariado?
- ¿Quién necesita estar en la mesa y cómo fomentamos la diversidad, la equidad y la inclusión en el trabajo que estamos haciendo?
- ¿Cómo nos aseguramos de que se escuchan y respetan las voces relevantes?
- ¿Cómo nos acercamos y permitimos que el conflicto ocurra productivamente, y cómo abordamos y reparamos las infracciones de las normas culturales compartidas?

3. Fomentar una cultura a favor de la innovación | Las creencias autoimpuestas de lo que puede ser posible o imposible pueden limitar la escala de nuestro éxito. Por tanto, es esencial crear un entorno y una mentalidad abiertos, que fomenten el pensamiento *out of the box*, cuestionen las limitaciones percibidas e imaginen nuevas realidades en que se puedan alcanzar unos objetivos sistémicos audaces. Las preguntas clave que debemos formularnos son:

- ¿Cómo creamos una cultura del aprendizaje y de la mejora continua que no tema el fracaso?
- ¿Cómo nos abrimos a nueva información, ideas y formas de desarrollar soluciones?
- ¿Cómo imaginamos soluciones que redefinan el sistema en que estamos trabajando?

Resolver problemas

Identificar y resolver problemas de manera eficiente requiere las tres habilidades siguientes:

4. Entender el impacto en las personas | El diseño de las soluciones debe centrarse en comprender las necesidades de los usuarios y resolver el desafío a que se enfrentan a nivel individual o familiar, así como a nivel sistémico. En los entornos donde se trabaja,

³⁶ Smith, D.; Becker, J. (2018): "The Essential Skills of Cross Sector Leadership". *Stanford Social Innovation Review*. Invierno. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/the_essential_skills_of_cross_sector_leadership#

es fundamental involucrar a las personas que se ven afectadas directamente por un problema, ya que su experiencia puede revelar otros desafíos y soluciones previamente no descubiertas por los expertos. Involucrar a los beneficiarios como cocreadores fomenta que se apropien estas soluciones e intervenciones, lo cual es fundamental para su implementación efectiva. Las preguntas clave son:

- ¿Cómo entendemos mejor el problema comprendiendo la experiencia de quienes se ven afectados directamente por él?
- ¿Cómo ayudamos a las personas y a las organizaciones a ver cómo están contribuyendo al problema?
- ¿Cómo involucramos a las personas directamente afectadas por el problema como codiseñadoras para identificar una solución apropiada a él e implementarla?

5. Adoptar un enfoque sistémico | Los sistemas están perfectamente diseñados para producir los resultados que producen. Para lograr resultados distintos, como ya hemos visto en el capítulo 1, los líderes deben mapear el sistema completo e identificar donde interaccionan los diversos componentes. Al comprender el sistema que está produciendo un resultado no deseado, los colaboradores pueden alterar diferentes elementos, redefinir el sistema o activar sus redes para lograr unos resultados más deseables. Las preguntas clave que debemos plantearnos son:

- ¿Cómo nos apoyamos unos a otros para ver el sistema y nuestra contribución a él, e identificar a aquellos actores que deben formar parte de la colaboración?
- ¿Cómo permitimos que todos los colaboradores se quiten el sombrero individual o de su organización y se pongan el sombrero del sistema?
- ¿Cómo examinamos el sistema para ver cómo se producen los resultados actuales, donde se hallan los principales puntos de apalancamiento y qué alteraciones pueden producir resultados alternativos?

6. Definir los resultados y utilizar los datos | Las colaboraciones deben expresar claramente qué es lo que están tratando de resolver, cómo medirán el logro de estas metas colectivas y cómo los datos incidirán en la toma de decisiones futuras. Lograr la claridad en torno al resultado deseado compartido faculta a los

socios a trabajar al unísono, incluso si sus motivaciones y estrategias difieren. Las preguntas clave son:

- ¿Cómo ayudamos a que una acción intersectorial defina sus resultados e identifique sus principales líderes?
- ¿Cómo utilizamos los datos cualitativos y cuantitativos para informar la toma de decisiones?

Lograr impacto

Para tener impacto, se requieren las siguientes tres habilidades básicas:

7. Alinear las motivaciones con los valores | Crear un ciclo virtuoso fuerte impulsa la sostenibilidad de cualquier solución. Las colaboraciones pueden lograr un mayor impacto si prestan atención no solo a los objetivos colectivos y a la contribución de cada socio, sino también a lo que cada organización socia obtiene del esfuerzo colaborativo. En lugar de mirar solo las similitudes, es igualmente valioso identificar y articular las diferencias de motivación y de perspectiva que permitirán un esfuerzo colaborativo para crear valor. Este enfoque de crear valor para los socios individuales y para el colectivo puede describirse como un "egoísmo centrado en la comunidad". Las preguntas clave que debemos formularnos son:

- ¿Cómo entendemos las motivaciones y los valores de los demás?
- ¿Cómo pueden las diferencias en las motivaciones, los valores y los recursos crear valor para la colaboración?
- ¿Cómo alineamos el capital financiero, intelectual, humano y social para lograr impacto?

8. Utilizar puntos de apalancamiento | Las colaboraciones influyen en los sistemas aplicando presión en los puntos de apalancamiento para alterar el flujo y lograr resultados alternativos. Los puntos de apalancamiento incluyen los flujos de capital, las políticas y la regulación, la opinión pública y los cambios de comportamiento. Identificar los puntos de apalancamiento de mayor valor requiere que los colaboradores tengan una comprensión profunda del sistema y mapeen el uso óptimo de los activos colectivos de los socios. Las preguntas clave son:

- ¿Cómo identificamos los puntos de apalancamiento de mayor valor para producir los resultados previstos?
- ¿Cómo desarrollamos estrategias relacionadas con estos puntos de apalancamiento?

9. Compartir conocimientos y aprendizajes | Las colaboraciones deben buscar no solo lograr un resultado tangible, sino también allanar el camino para alianzas futuras. Esta visión a largo plazo del impacto fomenta que los socios se vean a sí mismos como parte de un experimento en que las lecciones aprendidas pueden informar los experimentos futuros. Esta lente puede

permitir una retroalimentación más abierta, así como estar más abiertos a compartir errores, éxitos y mejoras. Las preguntas clave son:

- ¿Cómo creamos una cultura en que los colaboradores pueden compartir lo que están aprendiendo en tiempo real?
- ¿Cómo podemos aprender de las comunicaciones y de la investigación sobre el comportamiento para contar nuestras historias de manera efectiva?
- ¿Cómo hacemos que lo que estamos aprendiendo esté abierto y accesible a los demás?

Se busca: líder para una colaboración³⁷

Los candidatos deben demostrar habilidad para:

- Evaluar el contexto dentro de un sistema complejo, incluyendo las prioridades y las motivaciones de las diversas partes interesadas.
- Impulsar la investigación para ayudar a los socios a ver la posibilidad del cambio.
- Crear confianza entre las diversas partes interesadas para que estén dispuestas a asumir la responsabilidad compartida de lograr ese cambio.

Los candidatos deben tener experiencia en:

- Participar y comunicarse con diversos actores, que van desde líderes cívicos de alto nivel hasta comunidades de base.
- Construir compromisos entre diversos actores para lograr el cambio.
- Ejercer influencia en entornos donde no tienen la autoridad formal.
- Gestionar múltiples proyectos simultáneamente, desde la concepción hasta la evaluación.
- Recopilar y sintetizar datos de múltiples fuentes, y ayudar a los diversos actores a utilizar los datos para tomar medidas.
- Asegurar recursos financieros de fuentes privadas, públicas y filantrópicas.
- Abogar por el cambio.

Los candidatos deben sentirse cómodos:

- Respondiendo ante múltiples socios.
- Liderando en entornos sin políticas, procedimientos ni reglas establecidas.
- Moviéndose por dinámicas de poder fluidas.
- Operando en entornos en rápida evolución.
- Liderando desde detrás.
- Permitiendo que otros se queden con el crédito.

³⁷ Thompson, C. (2016): *Collaboration: A Handbook from the Fund for Our Economic Future*. Fund for Our Economic Future.



RECURSOS PRÁCTICOS

Platform C: Deep Collaboration

Deep Collaboration es una plataforma creada por un grupo de organizaciones e individuos, centrada en el desarrollo de un nuevo tipo de liderazgo. En su web, pone a disposición recursos y herramientas para desarrollar habilidades en el ámbito de la colaboración y del liderazgo compartido, especialmente orientadas al cambio sistémico. Disponible en: <https://platformc.org/deepcollaboration/5-steps/fundamentals>

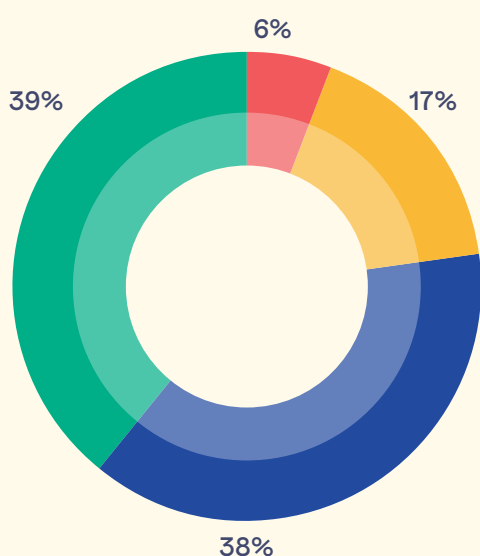


RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La colaboración intersectorial en las ONG españolas

Sólo el 39% de las organizaciones encuestadas apuestan por la colaboración intersectorial a la hora de desarrollar sus proyectos y programas, aunque otro 38% han tenido alguna experiencia puntual en este sentido. El 6% de las organizaciones no han llevado a cabo alianzas multiactor, mientras que el 17% solo han colaborado con otras organizaciones del sector. Se constata, pues, que todavía queda mucho camino por recorrer para la colaboración intersectorial en nuestro país.

¿Trabajáis con múltiples actores conjuntamente?



- No, nunca. Siempre hemos tenido alianzas uno a uno
- En algunos casos, pero solo agrupándonos con varias ONG, no con otros sectores.
- Hemos tenido alguna experiencia de colaboración intersectorial, pero puntual y no es habitual.
- Apostamos por modelos de colaboración intersectorial en la mayoría de nuestras iniciativas, que intentamos desarrollar siempre con varios actores y sectores conjuntamente

Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Las principales dificultades que perciben las personas externas al tercer sector a la hora de colaborar con las ONG españolas y desarrollar conjuntamente proyectos con un enfoque sistémico son que estas **las ven principalmente como financiadoras y no como socias**. Las diferencias en la percepción de los retos sociales que se quieren abordar y en la forma de solucionarlos son también una dificultad muy relevante: el 40% de las personas encuestadas afirman que una de las principales barreras es la inexistencia de un análisis completo y validado por todos los agentes de la realidad a abordar y de sus posibles soluciones. En cambio, la visibilidad o la falta de capacidades para colaborar en la propia organización no parecen ser importantes a la hora de plantearse colaborar con las ONG.

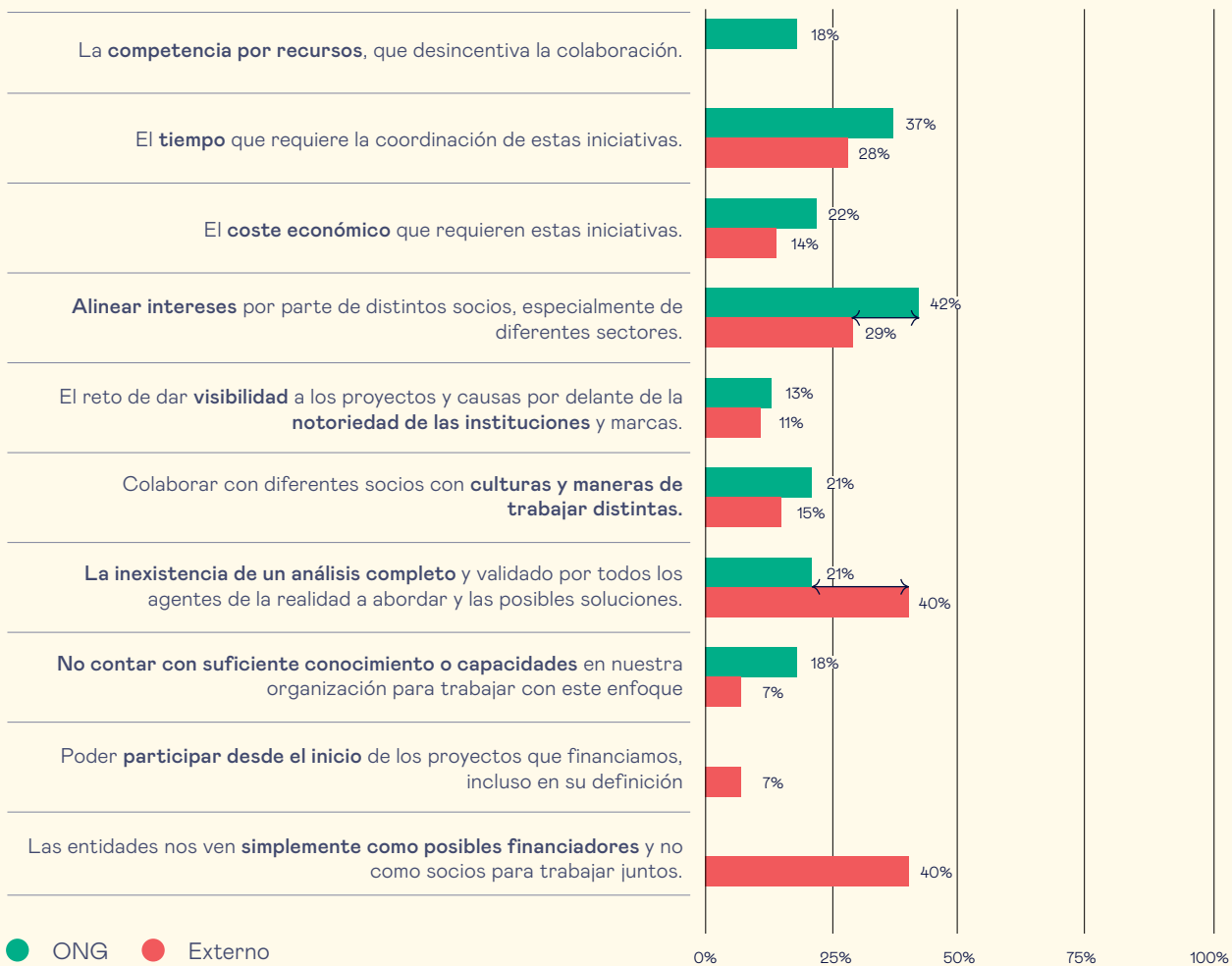
Externo: ¿Cuáles son las principales barreras o retos para colaborar con ONG o incluso trabajar con un enfoque sistémico? Por favor marca un máximo de 2.



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

En este sentido, es interesante constatar **las diferencias de percepción entre las personas del tercer sector y las personas ajenas a él con respecto a las principales dificultades para colaborar**. Mientras que la alineación de intereses entre los diferentes actores aparece como una barrera fundamental para el tercer sector (señalada por el 42% de las personas encuestadas), esta tiene mucho menos peso para las personas de fuera del sector (un 29%). Por el contrario, la inexistencia de un análisis validado por todos los agentes aparece como una barrera mucho más importante para las personas de fuera del sector que para las que trabajan en ONG.

Comparativa de barreras: ONG vs. Externo



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Capítulo 03

La colaboración con la Administración pública: un actor para el cambio sistémico

3.1. Introducción. Evolución y rol del sector público en las colaboraciones multisectoriales. Incentivos para su participación

En los últimos años, la presión sobre los actores públicos y la provisión de servicios sociales ha sido constante. Por un lado, las enormes transformaciones experimentadas en el ámbito tecnológico y económico han impulsado la aparición de nuevos modos de concebir y plantear las políticas sociales. Además, las diversas crisis que se han sucedido en las últimas décadas han agravado los problemas del desempleo, la desigualdad y la exclusión social, al tiempo que el contexto generalizado de restricción financiera ha llevado a ajustar los presupuestos y a **aumentar el control sobre el gasto social**, y ello ha incrementado la presión sobre un sistema público que, mayoritariamente, no ha podido responder a tales desafíos. Se ha puesto de manifiesto la necesidad de una mayor eficiencia y eficacia para poder atender un volumen creciente de necesidades. A ello hay que añadir el impacto de la crisis de la COVID-19, que ha puesto de manifiesto las dificultades que muchos gobiernos tienen para responder, de manera efectiva, a una crisis sanitaria.

Por otra parte, no hay que olvidar el contexto de **liberalización creciente de los mercados**, que se ha extendido también al ámbito social. Ello se ha traducido en el papel cada vez más importante de las empresas y de otros actores en la provisión de servicios sociales, y en el refuerzo de este rol por parte de las ONG, ante el aumento de las necesidades por parte de porcentajes cada vez más amplios de la población. En este contexto, las empresas compiten con las ONG, pero las ONG también compiten entre ellas. Además, en muchas ocasiones, los criterios que se aplican a la hora de adjudicar contratos públicos ponen especial énfasis en el coste de los servicios, lo cual puede llevar a deteriorar su calidad y a precarizar el empleo en las ONG.

Todo ello se produce en unas sociedades que reclaman unos **servicios más individualizados y centrados en la persona**, con unas necesidades cada vez más complejas e interdependientes. Si tradicionalmente los servicios sociales se destinaban, sobre todo, a las minorías más vulnerables, ahora se enfrentan cada vez más al reto de responder a las necesidades de partes más amplias de la sociedad. *El enfoque tradicional de los servicios especializados en función de los “colectivos” (p. ej., personas con discapacidad, personas mayores, población infantil, etc.) no desaparece, pero adquiere más relevancia el enfoque en función de las “necesidades”, es decir, se abordan unas necesidades específicas, independientemente del colectivo de población que las tenga, en un contexto de confluencia de necesidades de distintos grupos de población.*³⁸

En este contexto, mejorar la coordinación y la colaboración con otros actores resulta incuestionable. Es indispensable establecer alianzas para desarrollar proyectos integrales que consigan el impacto deseado, y así evolucionar hacia un modelo de Estado relacional, que conlleva diseñar un nuevo patrón de gobernanza intersectorial de carácter más horizontal.³⁹ La colaboración público-privada se plantea ahora como una nueva manera de entender la creación de valor público, con los **actores públicos que actúan como directores de orquesta, gestionando las interdependencias y las interacciones, para crear valor.**

38 Fresno, J. M (2015?): “La colaboración público-privada en el ámbito social”. Disponible en: https://www.fresnoconsulting.es/upload/15/14/Fresno-La_colaboracio__769_n_pu__769_blico-privada_en_el_a__769_mbito_social.pdf

39 Alsina, V.; González, E. (2019): “La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España”. Zk. berezia, núm. especial 3/2019, pp. 122-139. Disponible en: https://www.ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/especial_3_revpg/en_def/Alsina%20&%20Gonzalez%20122_139.pdf

Ningún actor social en solitario posee la información, los recursos necesarios ni la capacidad de atender el conjunto de necesidades de un territorio o de un sector de población. Desde este posicionamiento, los gobiernos de las diferentes administraciones públicas deben desarrollar e impulsar, junto a las funciones normativa y prestadora de servicios –ya reconocidas–, la función relacional, impulsando la articulación de redes territoriales de cooperación entre diversos actores sociales, para que actúen de forma complementaria y coordinada para dar respuesta a los retos sociales y a las consecuencias de la crisis actual.

Plataforma del Tercer Sector (2020): *Caminando hacia una nueva gobernanza de las políticas sociales. Un nuevo marco de cooperación entre las administraciones públicas y las organizaciones del tercer sector de acción social.*

La cuestión ahora no es si los diferentes sectores deben o no colaborar, sino **cómo estructurar y gestionar estas alianzas para aprovechar todo su potencial**. Cada vez es más necesaria una gobernanza colaborativa que busque aprovechar todos los recursos disponibles para producir los mejores resultados.⁴⁰ La prueba del renovado interés que suscita, en la actualidad, la colaboración público-privada es su inclusión como “principio rector indispensable” del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Además, los fondos de recuperación brindan una gran oportunidad para el cambio sistémico, puesto que obligan a colaborar con la Administración y a redefinir las políticas públicas. En un momento en que la confianza en las instituciones públicas y privadas está en su punto histórico más bajo, la cooperación entre estos sectores puede ser un enfoque inspirador para abordar los problemas públicos.

Rol de los actores públicos en las colaboraciones público-privadas:

Los actores públicos pueden desempeñar múltiples roles en una colaboración intersectorial. Estos roles pueden evolucionar a lo largo del proceso de colaboración. En términos generales, e idealmente, la fortaleza del sector público en este tipo de colaboración se deriva de su legitimidad y autoridad legal, del mandato que tiene para actuar directamente con otros actores interesados y de su control de los recursos.

Determinar las habilidades y los activos más importantes de los actores públicos ayuda las organizaciones a identificar cuál sería su rol ideal en una colaboración intersectorial. En este aspecto, las contribuciones del sector público se pueden englobar en cuatro roles clave, como se detalla a continuación:

Tabla 11. Rol de los actores públicos en las colaboraciones intersectoriales

Rol	Contribución a la colaboración intersectorial
Favorecer el establecimiento de alianzas público-privadas	<p>Crear un entorno favorable. Los gobiernos tienen un papel importante que desempeñar cuando se trata de crear ecosistemas favorables. Los actores públicos pueden establecer reglas, regulaciones y estándares que definan las reglas de juego de un sistema determinado.</p> <p>Garantizar la creación de valor público. Los actores públicos son necesarios para asegurar que la alianza esté en armonía con los objetivos públicos generales. Pueden informar legítimamente sobre el progreso realizado hacia estos objetivos públicos, para lo cual tienen que ser creíbles.</p>
Convocar y legitimar	<p>Convocar a los principales actores. Los actores públicos tienen poder de convocatoria, y pueden influir y movilizar a las partes interesadas, por ejemplo, proporcionando foros para la coordinación y promoviendo la participación de varios actores y la inclusión de diversas perspectivas.</p>

⁴⁰ Plataforma del Tercer Sector (2020): *Caminando hacia una nueva gobernanza de las políticas sociales. Un nuevo marco de cooperación entre las administraciones públicas y las organizaciones del tercer sector de acción social.*

	<p>Dar legitimidad a la coalición. Los actores públicos pueden desempeñar un papel de corretaje entre diferentes actores en una coalición público-privada y, dada su naturaleza democrática, pueden aportar responsabilidad, rendición de cuentas y legitimidad a las actividades de la coalición.</p> <p>Facilitar contactos y relaciones. Los actores públicos pueden involucrar a los ciudadanos y/o a otras partes interesadas en procesos participativos. Los gobiernos locales en particular pueden motivar y facilitar la participación ciudadana.</p>
Promocionar y coordinar las alianzas público-privadas	<p>Promocionar la colaboración. Los actores públicos brindan oportunidades para que varios sectores aprendan unos de otros y trabajen juntos para alcanzar unos objetivos comunes.</p> <p>Coordinar las alianzas. Los actores públicos pueden involucrar a diversos financiadores en la colaboración para tener acceso a más recursos. Pueden también acceder a experiencia local, contactos, relaciones, credibilidad publicitaria y nichos técnicos particulares.</p>
Proveer recursos y escalar las iniciativas	<p>Proporcionar recursos. Una de las razones principales para que los actores públicos y privados se asocien es reunir el apoyo financiero y material que suponga una ventaja para la colaboración.</p> <p>Proporcionar servicios y formación. Dada su trayectoria, los actores públicos pueden ser buenos en actividades administrativas y de supervisión. Pueden involucrarse en servicios de investigación, asistencia técnica, capacitación y evaluación del partenariado.</p> <p>Mantener y escalar la alianza. La longevidad institucional del actor público y su presencia continua garantizan el potencial de mantener las colaboraciones por largos períodos, así como de ampliar y/o replicar sus esfuerzos y lograr transformaciones a gran escala.</p>

Fuente: PPP Lab (2018): *Partnering with governments for SDGs*.

Un recurso especialmente interesante que el sector público puede aportar en una alianza son los datos⁴¹

Sin acceso a información fiable y detallada, es mucho más difícil identificar el mal funcionamiento de un sistema y los problemas que deben abordarse. Adoptar un enfoque de información abierta podría generar innovaciones sociales adicionales y acelerar la institucionalización de las existentes. Al crear transparencia en el *statu quo*, los gobiernos podrían proporcionar de manera efectiva materia prima para el tercer sector, incluyendo los emprendimientos sociales, al objeto de desarrollar soluciones creativas para abordar los retos actuales. Esta "materia prima" podría incluir estadísticas sobre la prevalencia y la distribución de temas específicos, pero también datos demográficos y socioeconómicos básicos, asignaciones de presupuesto, datos de registro de tierras, la descripción general de los procesos de contratación pública, datos de zonificación del tráfico y de la ciudad, indicadores como la contaminación del suelo y del aire, etc.

Los gobiernos pueden adoptar tres acciones específicas para promover el poder de la información abierta para la innovación social:

1. Asegurarse de que los datos gubernamentales estén disponibles, de acuerdo con los principios de datos abiertos (*open data*).
2. Trabajar con los actores sociales de un sistema para recoger también los datos que estos actores recopilan. Su presencia en el terreno y sus relaciones de confianza con las comunidades y los usuarios con quienes trabajan les permiten recopilar directamente datos más precisos, e incluso involucrar a las comunidades afectadas para generar estos datos.
3. Asimismo, los gobiernos pueden colaborar con los actores sociales para identificar las necesidades de información no satisfechas actualmente y desarrollar mecanismos para recopilar dichos datos.

⁴¹ Observatory of Public Sector Innovation (2021): *Public Sector Innovation Facets: Mission-oriented innovation*. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/publications/facets-mission/>



EXPERIENCIA DE INTERÉS

Un rol clave del sector público es poder llevar las innovaciones a escala

El caso del sistema escolar en Liberia

Para hacer frente al deterioro del sistema educativo del país, se impulsó el *Liberian Education Advancement Programme* (LEAP). En este programa, el Ministerio de Educación seleccionó varios operadores escolares no estatales de éxito para dirigir 93 escuelas gubernamentales. En virtud de este acuerdo, los maestros estatales proporcionan educación gratuita, en colaboración con diversos operadores escolares con y sin ánimo de lucro. Estas escuelas LEAP actúan como laboratorios de innovación para el sistema escolar del país. Se les permite adoptar y probar nuevos métodos y enfoques pedagógicos, y pueden acreditar su éxito en evaluaciones externas validadas. Esta gran responsabilidad, combinada con la libertad de ensayar métodos innovadores para el sistema escolar, garantiza una educación de alta calidad a los estudiantes actuales y promete una mejor experiencia educativa a los futuros estudiantes. Debido a la integración de las escuelas-laboratorio en el sistema de educación pública, esta innovación probada puede estar completamente institucionalizada, lo cual lleva a un ecosistema educativo que se esfuerza constantemente por escalar los máximos rendimientos educativos.

Adaptado de von der Schulenburg, E. (2021): "Revolutionizing Liberia's Education System". *LGT*, 12 de abril. Disponible en: https://www.lgt.li/it/magazine/ein-besseres-bildungssystem-fuer-liberia/?_locale=en#button1



Incentivos de la colaboración para el sector público

Como acabamos de ver, el papel de los actores públicos –y, en consecuencia, su grado de compromiso e implicación– puede variar considerablemente en las colaboraciones intersectoriales. Este papel depende de muchos factores: entre otros, del sector en que opera la colaboración, del contexto en que se establece, del tipo de actor público (si se trata de una agencia gubernamental, un gobierno regional, un actor local, etc.). Sin embargo, pese a esta diversidad, existen una serie de incentivos generales a la participación de los actores públicos en estas colaboraciones intersectoriales. El principal es la **constatación de que no pueden abordar, de manera efectiva y eficiente, los desafíos sociales aisladamente**. Además, gracias a la colaboración, las organizaciones del sector público se pueden beneficiar del apalancamiento de los recursos, de una mayor provisión de servicios, de un mejor diseño e implementación de las políticas, de un mandato político fortalecido y de la creación de capacidades:

Figura 12: Incentivos para la colaboración intersectorial de los actores públicos





EXPERIENCIA DE INTERÉS

Mejor provisión de los servicios a través del programa “Sevilla Integra”

El programa “Sevilla Integra” está promovido por el Área de Bienestar Social, Empleo y Planes Integrales de Transformación Social del Ayuntamiento de Sevilla. Su objetivo principal es facilitar la inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión social, pero está abierto a todas las personas desempleadas de la ciudad de Sevilla. La novedad de este programa es su enfoque holístico, al promover todas las líneas en la búsqueda de empleo, desde el primer diagnóstico a la inserción laboral. El programa se lleva a cabo con la colaboración de diversas entidades sociales del territorio. **El Ayuntamiento selecciona las entidades con las cuales trabajará en función del carácter innovador de los proyectos que presentan.** Además, se promueve también la colaboración entre entidades, para que los solicitantes de empleo puedan tener más posibilidades de encontrar trabajo. En 2022, han sido 12 las entidades seleccionadas para participar en el programa. Los tres aprendizajes principales con relación a la colaboración público-privada de este programa estriban en su capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes –que quedó demostrada durante la pandemia–; la mejora de las líneas de actuación gracias a la planificación compartida, y el efecto multiplicador de la inversión en el programa.

Adaptado de la intervención de María Paz Lagares, directora general de Empleo del Ayuntamiento de Sevilla, en la conferencia “Las alianzas público-privadas como nuevo modelo de colaboración para dar respuesta a los retos sociales”, organizada por Esade y la Fundación Seres el 21 de abril de 2021.



RECURSOS PRÁCTICOS

Cuestiones para guiar la elección de socios del sector público

Al establecer una alianza con el sector público, los socios han de tomar decisiones con respecto a la estrategia a seguir para elegir con qué actor público van a asociarse y cómo van a diseñar la alianza. En algunas situaciones, se determina de antemano qué actor público debe involucrarse como socio. En todos los casos, es relevante comprender la motivación de los actores públicos para poder asociarse de manera efectiva. Una serie de preguntas pueden ayudar a los socios a reflexionar sobre con qué organismo público aliarse, qué papel debe desempeñar, cómo garantizar su compromiso público con el PPP y cómo diseñar la alianza de la manera más efectiva posible. Idealmente, estas preguntas se discuten al iniciar la colaboración con el posible socio público. Esta reflexión ayuda a las organizaciones individuales y a los consorcios a la hora de buscar alianzas con el sector público.



¿Qué actor público implicar en la colaboración?

- ¿Qué políticas son relevantes para la colaboración y en qué nivel?
- ¿Qué contribuciones puede aportar cada actor público a la alianza?
- ¿Cuál es el poder de decisión de los representantes públicos implicados en la alianza?
- ¿Qué necesitan los diferentes actores públicos para alcanzar el objetivo de la alianza? ¿Qué dificultades pueden tener estos actores a la hora de contribuir a dicho objetivo?
- ¿Qué estructuras existen dentro del sector público para promover o apoyar la alianza?

¿Cuál es el rol del sector público en la colaboración?

- ¿La colaboración se centra en áreas en que hay obligaciones legales que implican a actores públicos? ¿Existe alguna ley o regulación que restringiría la participación del sector público en la alianza?
- ¿Cuáles son los incentivos y beneficios de participar en la alianza para el sector público?
- ¿Cuál es el papel más apropiado para los actores públicos para que la colaboración alcance sus objetivos? ¿Puede cambiar este rol en el curso de la colaboración?
- ¿Cuáles son los puntos débiles o las posibles amenazas para los actores públicos a la hora de desempeñar estos roles?

¿Cómo garantizar el compromiso del sector público?

- ¿Los objetivos de la alianza satisfacen los intereses y las necesidades de los actores públicos?
- ¿Existe la voluntad política necesaria para apoyar la alianza, en el Gobierno en general y en las personas que ocupan las posiciones críticas?
- ¿Cuál es el horizonte temporal de las elecciones y otros acontecimientos relevantes en el sector público? ¿Qué impacto podrían tener en la alianza?
- Si el cambio político es probable, ¿qué se hará para garantizar el mantenimiento de la alianza?

¿Cómo diseñar una alianza con el sector público?

- ¿Entendemos plenamente cómo tenemos que integrar los plazos y los calendarios del sector público en el diseño de la asociación?
- ¿Cómo debemos integrar los posibles requisitos de rendición de cuentas en el diseño de la alianza?
- ¿Cómo se va a formalizar la alianza? ¿Cómo asegurar que se ajuste a los requisitos de la contratación pública?
- ¿Cómo conseguir que la alianza sea flexible y, al mismo tiempo, cumpla con los requisitos de rendición de cuentas del sector público?
- ¿Cómo podemos abordar, a la hora de diseñar la alianza, un posible cambio de representante público y lo que ello supone para el proceso de generación de confianza?
- ¿Cuáles son los posibles desafíos de trabajar con el sector público?
- ¿Qué estrategias pueden ayudar a anticipar y a mitigar estos desafíos?



Alianzas público-privadas: Nuevas tendencias para impulsar colaboraciones avanzadas con el sector público






Sesión PwC, foro del 28 de abril de 2022 (intervención de Jordi Salvador Sánchez)

Tradicionalmente, se ha entendido la colaboración público-privada (CPP) como un acuerdo, generalmente a largo plazo, entre la Administración pública y una entidad privada, en virtud del cual esta última presta servicios públicos aportando financiación y compartiendo con el sector público algunos de los riesgos asociados a la provisión del servicio, como los riesgos de explotación y mantenimiento.⁴²

Estas colaboraciones han ido al alza en las últimas décadas, como respuesta a los retos crecientes a que se enfrenta el sector público, unos retos que difícilmente puede abordar en solitario, en un entorno socioeconómico cada vez más complejo.

Algunos de los retos más destacados que afronta el sector público son los siguientes:

Figura 13: Principales retos de la Administración

 <p>Restricciones presupuestarias</p>	<p>Después de las medidas adoptadas para hacer frente a los efectos del COVID-19 los estados europeos presentan elevados déficits públicos y elevados niveles de deuda pública. En el caso de España presenta un déficit estructural de aproximadamente el 4% del PIB.</p>
 <p>Envejecimiento de la población</p>	<p>España se encuentra en un proceso de envejecimiento acelerado. Esta tendencia genera que cada vez haya una mayor proporción de ciudadanos con necesidades especiales y mayor gasto hospitalario.</p>
 <p>Pobreza y Exclusión social</p>	<p>Los colectivos más vulnerables se han visto fuertemente golpeados por la última crisis sanitaria, en un entorno de crecimiento de las desigualdades y pobreza.</p>
 <p>Transformación digital</p>	<p>Dificultad del sector público de incorporar los avances tecnológicos que tienen lugar. Las nuevas tecnologías deben ser un aliado para favorecer un crecimiento económico sostenible y la provisión de mejores servicios públicos.</p>
 <p>Demanda de una mayor transparencia</p>	<p>El mayor escrutinio de la ciudadanía del uso que hacen los poderes públicos de los recursos limitados hace que la evidencia sobre la idoneidad de las diferentes políticas públicas sea cada vez más relevante.</p>

Fuente: PwC a partir de su análisis y referencias

Ante la existencia de estos retos, bajo determinadas circunstancias, el sector privado –ya sean empresas mercantiles o empresas del tercer sector– puede ser un socio de la Administración pública para abordar dichos retos y dar respuesta a las demandas ciudadanas.

El sector privado, desde una óptica transaccional, puede dar respuesta a las necesidades de la Administración en aquellas áreas en que el sector privado es más eficiente o dispone de una ventaja comparativa con respecto al sector público. Esta ventaja del sector privado puede venir por una mayor flexibilidad operativa, una mayor proximidad a la ciudadanía, una mayor facilidad para adoptar las nuevas tecnologías, eficiencias derivadas de la integración de tareas (*bundling*) o una mayor eficiencia en costes que el sector privado.

Ante la necesidad de proveer un servicio público, la Administración pública tiene diferentes opciones:

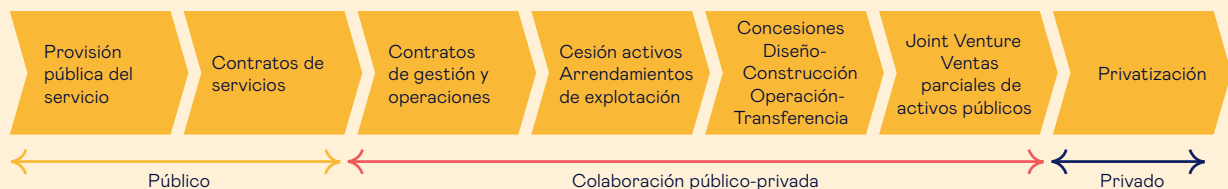
- **Provisión pública.** El servicio es prestado internamente por el sector público.
- **Colaboraciones público-privadas.** El servicio se presta como resultado de la colaboración entre el sector público y el privado (lucrativo o no) en que ambos se reparten responsabilidades y riesgos.
- **Provisión privada.** El servicio es prestado íntegramente por el sector privado (lucrativo o no).

La incorporación o no de la participación del sector privado en la provisión de un servicio público debe ser posterior a la adopción de una medida de política pública y ser el resultado de un proceso de análisis estratégico previo en que se valoren sus ventajas e inconvenientes, así como de un proceso transparente de selección de un operador.

En caso de optar por la provisión de un servicio a través de un operador privado, es importante señalar que la asunción de riesgos por parte del operador privado, derivados de la operación de este, no exime al sector público de la responsabilidad sobre la provisión de dicho servicio.

Los proyectos de CPP pueden incluir un amplio abanico de modelos de colaboración con diferentes grados participación del sector privado, diferentes grados de transferencia de riesgos del sector público al sector privado y distinto número de tareas desarrolladas por parte de cada uno de ellos, como se muestra a continuación:

Figura 14: Modelos de provisión de bienes y servicios



Fuente: PwC a partir de su análisis y referencias

El gráfico muestra cómo el sector privado puede tener un rol creciente a partir de la integración de un mayor número de tareas, asumiendo también mayores riesgos asociados a su desarrollo, desde la prestación del propio servicio hasta la elaboración y explotación del proyecto.

Además, las CPP pueden formalizarse a través de dos formas de colaboración:

- **Contractual.** La colaboración se basa en vínculos contractuales entre el sector público y el sector privado. El marco contractual permite delimitar las obligaciones y los riesgos asumidos por cada una de las partes, que van a acabar definiendo parcialmente la evolución del proyecto y, en consecuencia, la rentabilidad obtenida por la empresa privada.
- **Institucional.** La colaboración entre el sector público y el privado se basa en la creación de un espacio de decisión compartido entre ambos sectores mediante la constitución de sociedades conjuntas con modelos de gobernanza previamente definidos. Estas sociedades pueden ser de economía mixta, mercantiles estatales, consorcios, etc.

En cualquiera de las dos formas de colaboración mencionadas, el problema principal para articular una CPP con éxito es la dificultad de diseñar los incentivos adecuados para la participación de los socios privados (beneficios), al tiempo que se mantienen los niveles de calidad exigidos para la provisión del servicio.

Los beneficios derivados de la participación del sector privado en una licitación para la provisión de un servicio público (sea o no sea finalmente su operador) son amplios. Entre ellos, destaca especialmente la introducción de la competencia en el servicio, lo cual facilita la transparencia, la reducción de costes y el establecimiento de mecanismos de evaluación rigurosos en la gestión de los servicios públicos.

En cuanto a las áreas de implementación, las CCP se han utilizado en una gran variedad de ámbitos y sectores, aunque las más habituales se han llevado a cabo en los siguientes:

Figura 15: Tipologías de proyectos de CPP, según su naturaleza

	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS	CARACTERÍSTICAS
<p>Infraestructuras</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · Proyectos que favorecen el desarrollo económico y social de un país. · Contienen elementos fáciles de valorar en términos económicos, financieros y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> · Carreteras · Transporte público · Telecom · Energía · Agua · Túneles 	<ul style="list-style-type: none"> · Elevados requerimientos de capital y financiación (<i>Project finance</i>) → costes de transacción. · Contratos de largo plazo · Fácil monitorización del desarrollo del proyecto.
<p>Infraestructuras sociales</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · La propia infraestructura puede ser construida y operada a través de CPP. · Contienen elementos que son menos fáciles de valorar en términos de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> · Hospitales · Escuelas · Viviendas · Prisiones · Residencias 	<ul style="list-style-type: none"> · Tiene elevados requerimientos de capital y financiación (<i>Project finance</i>). · La monitorización y supervisión de la calidad del servicio es compleja.
<p>Soluciones tecnológicas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> · Proyectos que buscan implementar nuevas tecnologías vinculadas a los servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Sensores · Alumbrado inteligente · Gestión de datos · Digitalización · Cloud 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor conocimiento tecnológico por parte del sector privado. · Duración del contrato inferior por desarrollo tecnológico constante.

Fuente: PwC a partir de su análisis y referencias: *PPP Reference Guide 3.0*. Banco Mundial (2017). APP en América Latina

Históricamente, las CPP se han desarrollado en la construcción de grandes infraestructuras, iniciativas que requerían una importante inversión de capital, contratos a largo plazo y la compartición de riesgos (de construcción y/o de explotación) entre el sector público y el privado.

Con el tiempo, estas formas de colaboración se han ido adoptando a otro tipo de proyectos para la provisión de servicios, unas colaboraciones avanzadas, más complejas y, consiguientemente, con mayores dificultades para obtener unos indicadores cuantificables y objetivos que permitan monitorizar la prestación del servicio por parte del sector público, con el fin de evaluar el desempeño del operador privado. Específicamente, en el sector de la provisión de servicios sociales destaca la problemática de valorar la calidad de los servicios prestados por el sector privado en términos de resultados (u *outcomes*) y no tanto en términos de *outputs*.

Ante las dificultades de incorporar la colaboración público-privada en la provisión de servicios sociales, cabe plantearse en qué proyectos es adecuado optar por proveer servicios a través de una colaboración de este tipo. La literatura especializada ha detectado que las principales características de los proyectos que favorecen este tipo de colaboraciones son:

- Infraestructura socialmente necesaria, que difícilmente podría llevarse a cabo de otro modo, por limitaciones presupuestarias o lentitud burocrática.
- Contratos largos y asociados a una inversión elevada.
- Posibilidad de explotar economías de escala en que haya una integración de tareas (*bundling*) que permita alinear incentivos entre el constructor y el operador de la infraestructura (*life-cycle approach*).
- Introducción de la competencia en la selección del operador.
- Transferencia del riesgo de construcción, de explotación o financiero a aquel agente que pueda gestionarlo de la manera más eficiente.
- Costes de transacción bajos, es decir, que los costes de formalización del contrato y de supervisión de la calidad del servicio sean reducidos.
- Servicios que puedan ser supervisados y cuantificados fácilmente de forma objetiva, lo cual permita una evaluación de la calidad por parte del sector público.

Recuadro elaborado por Jordi Salvador Sánchez a partir de la presentación elaborada por PwC en la segunda sesión con los participantes del programa (foro del 28 de abril de 2022)

3.2. El enfoque sistémico en el sector público

El reconocimiento de la complejidad de los desafíos sociales actuales ha incrementado el interés por el pensamiento sistémico también en el sector público. **La globalización ha introducido nuevas interdependencias en la mayoría de las cuestiones, lo cual significa que los gobiernos no tienen el control único sobre el éxito o el fracaso de las políticas, o sobre cómo los ciudadanos perciben sus acciones.** Nos encontramos en un contexto político volátil y cambiante, en que las intervenciones que antes funcionaban ahora ya no funcionan. Tradicionalmente, el sector público ha abordado las políticas sociales mediante intervenciones aisladas que se han centrado básicamente en abordar los síntomas de los problemas. Los sistemas de gestión pública existentes y una política fundamentalmente de silos favorecen, además, este reduccionismo.

El enfoque sistémico, en cambio, ayuda a los gobiernos a abordar aquellos retos que traspasan los límites administrativos y territoriales, de forma holística. Los gobiernos no solo tienen mucho que ganar al fomentar el cambio estructural, sino que también están en una posición única para desatar todo su potencial. Tienen la clave para cambiar muchos sistemas sociales de forma vigorosa, a través de las políticas, los programas y las prácticas gubernamentales. Por ejemplo, pueden garantizar que las innovaciones sociales contrastadas lleguen a todos los miembros de la sociedad, en particular a los menos atendidos por los mecanismos actuales.

La necesidad de un enfoque sistémico en el sector público

Ejemplo: el reto del envejecimiento de la población

Los ciudadanos esperan recibir unos servicios cada vez más personalizados, que se centren en sus necesidades individuales, mientras que las sociedades se caracterizan por unas poblaciones cada vez más diversas, que requieren enfoques a medida. **Proveer servicios públicos estandarizados y a gran escala a través de unos sistemas administrativos basados en el control ya no es una solución viable**, lo cual obliga a los actores públicos a repensar los límites de la prestación de servicios. Los ciudadanos ahora se sitúan en el centro —o están cerca de él— de la definición de las intervenciones sociales, no como una contingencia, sino por necesidad. Los procesos que no puedan adaptarse a la participación ciudadana deberán ser reelaborados radicalmente.

Las tasas de envejecimiento de la población son cada vez más altas, lo cual constituye un terreno abonado para el enfoque sistémico en el sector público. Cuestiones como el acceso a la vivienda, la atención médica, la socialización y los servicios de bienestar, el aprendizaje permanente, la movilidad y la dependencia son desafíos que se benefician del enfoque sistémico, porque en ellos intervienen múltiples disciplinas y áreas departamentales. Los sistemas de pensiones que han garantizado los beneficios durante décadas se diseñaron en un momento en que la pirámide de población muy distinta a la actual. Su futuro es incierto, a medida que las relaciones de dependencia siguen aumentando en la mayoría de los países. Los avances tecnológicos y las mejoras en la gestión continuarán preservando el sistema durante algún tiempo, pero, para evitar el colapso de los presupuestos públicos, será necesario transformar estos sistemas a gran escala. Las sociedades necesitarán rediseñar las instituciones y otras estructuras para satisfacer las demandas de una población cada vez más envejecida. Esta transformación no puede suceder de la noche a la mañana. Los gobiernos deben preparar el escenario trabajando a nivel de sistemas para introducir intervenciones destinadas a producir un nuevo modelo social que incluya a las personas mayores.

Fuente: OCDE (2017): *Systems Approaches to Public Sector Challenges. Working with Change*

Sin embargo, **cambiar las dinámicas de unos sistemas complejos requiere no solo nuevas formas de examinar los problemas, sino también procesos de decisión audaces y ágiles, lo cual desafía profundamente la forma usual de operar de las instituciones públicas**. Lo cierto es que, si bien los problemas a que se enfrenta el sector público hoy han cambiado considerablemente, la mayoría de las instituciones luchan por cambiar determinadas dinámicas internas que limitan profundamente la adopción de un enfoque sistémico. Adoptar una orientación sistémica implica: 1) **priorizar los resultados deseados** por delante de los intereses institucionales y el control de los recursos; 2) **promover las decisiones basadas en el valor** para que las organizaciones individuales puedan establecer sus propios procesos con el fin de alcanzar los objetivos compartidos, y 3) **diseñar funciones y órganos en torno a los usuarios**, y no en torno al gobierno.

Ello desafía profundamente la cultura organizativa de la mayoría de las instituciones públicas, que es una cultura organizativa adversa al riesgo, marcada por la existencia de silos, el secretismo y el dominio de las guerras territoriales y que, en muchos casos, se ve presionada por la necesidad de uniformar la prestación de servicios. Además, los gobiernos tienen ante sí otros desafíos a la hora de incorporar un enfoque sistémico en sus actuaciones:⁴³

- **Equilibrar la necesidad de evidencia con la necesidad de actuar y tomar medidas.** De hecho, no es realista esperar que cada decisión en el sector público se base en evidencia sólida. Sin embargo, precipitarse en la toma de decisiones conlleva el peligro de establecer prácticas que, una vez implantadas, son muy difíciles de cambiar.

⁴³ Basado en: OCDE (2017): *Systems Approaches to Public Sector Challenges. Working with Change*. OECD Publishing. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/systems-approaches-to-public-sector-challenges_9789264279865-en#page38

- **Rediseñar los mecanismos de compra y contratación.** Mientras que la mayoría de los contratos duran uno o unos pocos años, los cambios sistémicos son dilatados en el tiempo. Además, muchos problemas sistémicos afectan diversos departamentos y áreas, lo cual complica aún más el establecimiento de colaboraciones y la dotación de recursos.
- **Crear un espacio para los procesos abiertos y para el *feedback*.** Los bucles de retroalimentación que reportan ideas significativas y, por tanto, llevan al aprendizaje solo pueden crearse con procesos abiertos. Esto significa que el sistema es receptivo a formas alternativas de hacer las cosas y tolera la asunción de riesgos. Las prácticas del sector público, en general, limitan los procesos abiertos y, por tanto, el uso de metodologías iterativas y ágiles.
- **Es difícil cambiar un sistema que no se puede apagar, rediseñar ni reiniciar.** Los nuevos modelos de sistemas pueden diseñarse en abstracto, pero en última instancia deberán construirse en el marco de los sistemas existentes. Esto se debe a que los sistemas a gran escala, como la educación o la atención médica, no pueden cerrarse, rediseñarse ni reiniciarse como una empresa podría cerrar una planta de vehículos de bajo rendimiento para reemplazar los equipos obsoletos. La mayoría de los servicios públicos deben estar disponibles continuamente. Este dilema estructural requiere un enfoque no estándar, puesto que cualquier intervención dirigida a la transformación debe ser disruptiva con el sistema anterior. Es necesario, pues, hacerse preguntas críticas sobre cómo mantener en funcionamiento los servicios, mientras se reforma el sistema subyacente; descubrir qué funciona bien en un sistema y debe preservarse y qué proporciona rigideces y fricciones que operan contra el cambio, pero son importantes para preservar el interés público.

EL TESTIMONIO DE PATRICIA BEZUNARTEA BARRIO

Directora general de Diversidad Familiar y Servicios Sociales del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030

El término cambio sistémico es bastante poco delimitado. No me atrevería a afirmar rotundamente que la Administración pública tiene claramente este enfoque sistémico, pero sí creo que los aspectos más importantes para promoverlo –como la necesidad de hablar con todas las partes, de responder a problemas complejos, de buscar nuevas soluciones, etc.– deberían corresponder a los actores públicos.

La Administración pública es una estructura amplia y compleja, basada muchas veces en la burocracia, con todo lo que ello tiene de bueno para garantizar los derechos, los procesos y los procedimientos, pero también con lo que supone de control y pérdida de flexibilidad en algunas cosas.

Yo destacaría un hecho que ha catalizado el cambio sistémico: la pandemia. Ha acelerado y catalizado algunas cuestiones que hasta el momento estaban en los discursos y que ahora empiezan a estar también en la agenda de forma clara, con acciones, con financiación, con objetivos, con visión política. Además, estamos viviendo momentos de oportunidad, gracias a la financiación extraordinaria europea, que nos permite abordar este tipo de transformaciones. La innovación, el cambio y la transformación están presentes en cada conversación que tenemos, en cada proyecto que impulsamos.

Obviamente, existen muchas dificultades. Los procesos de cambio sistémico requieren tiempo y, a veces, este tiempo es incompatible con los tiempos de la gestión pública. Además, es difícil parcelar las necesidades sociales pero, en cambio, la Administración pública está absolutamente parcelada, y esto a veces cuesta. Pero se producen avances. Hay un factor relacional y de contacto personal clarísimo, y cuando existe y las partes se ponen a cocrear en una situación de igualdad y de búsqueda de un objetivo común, al final las soluciones llegan, incluso en cuestiones muy difíciles.

Adaptado de la intervención de Patricia Bezunartea Barrio en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2022

Los **fondos NextGenerationEU** son una clara oportunidad para avanzar en el trabajo orientado al cambio sistémico. Cuentan con una dotación presupuestaria extraordinaria de 750.000 millones de euros, con el objetivo de impulsar la economía europea hacia la sostenibilidad y hacia una economía verde y digital que contribuya a desarrollar sociedades resilientes. El Gobierno de España aprobó el **Real decreto-ley por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia**. Se trata de una normativa específica aplicable a estos fondos, que modifica la normativa de contratación y subvenciones con el fin de reducir las barreras normativas y administrativas, y agilizar la tramitación de los procedimientos de contratación pública y de concesión de subvenciones.

Algunas novedades:

- La digitalización y agilización de los procedimientos de contratación relacionados con la gestión de proyectos.
- Los proyectos estratégicos para la recuperación y transformación económica (PERTE) como la nueva figura de la colaboración público-privada para proyectos de carácter estratégico.
- La simplificación de las gestiones de los convenios administrativos.
- La aplicación de la tramitación urgente y el incremento de los umbrales de los expedientes de contratación abierta.
- La simplificación de la gestión y la justificación de las subvenciones, con el incremento de los umbrales para la justificación por cuenta simplificada, las transferencias entre partidas y la obligación de presentar facturas y varios presupuestos.

En los servicios sociales, estos fondos han de ser utilizados de modo estratégico con un impacto transformador y haciendo una gestión eficiente. Los proyectos que presenten las comunidades autónomas han de tener las características siguientes:

- Estar alineados con las políticas palanca y las medidas o los programas (v. política palanca 8).
- Ser revitalizadores de la economía y fomentar la colaboración público-privada.
- Focalizarse en retos estructurales y plantear reformas de calado.
- Ser innovadores para que promuevan la transformación de los servicios sociales.
- Enmarcarse siempre en la transformación digital y energética.

Fuente:

https://www.fresnoconsulting.es/destacamos/los_fondos_next_generation_eu__una_oportunidad_para_impulsar_y_modernizar_las_politicas_y_servicios_sociales.html.es



3.3. Los retos de la colaboración con el sector público

“ La relevancia adquirida en las últimas décadas por el TSAS, su experiencia en la provisión de algunos servicios especializados, sus potencialidades de innovación, flexibilidad y cercanía, la intensidad de su trabajo y la aportación de recursos en la lucha contra la exclusión convierten este sector en un interlocutor que no puede quedar limitado a la gestión e implementación acrítica de servicios y prestaciones, sino que debe asumir un papel más activo en la planificación y en la elaboración de dichas políticas, en un plano de igualdad con el resto de agentes socioeconómicos.

Prieto, J.; Rodríguez-Sumaza, C.; de la Rosa, P. (2019)

Como ya hemos apuntado en el capítulo anterior, aprovechar el potencial de colaboración entre el sector público y el tercer sector requiere enfrentarse a retos notables. Hasta ahora, la coordinación entre las administraciones públicas y las organizaciones sociales ha informal e insuficiente, centrada fundamentalmente en reducir posibles solapamientos y evitar conflictos derivados de intereses discordantes.⁴⁴ Además, se ha tratado de una **relación fundamentalmente asimétrica**. Como indica la Plataforma del Tercer Sector de Acción Social (TSAS), “*la Administración es quien establece las pautas de la interacción y quien define la posición y el papel que debe desempeñar el TSAS, mientras que las entidades no lucrativas operan en ese marco político-institucional previamente definido*”. Este limitado papel en la definición y el diseño de las políticas sociales convierte la relación entre las administraciones públicas y el tercer sector en fundamentalmente contractual, lo cual ha tenido repercusiones claras en la forma en que el sector ha desarrollado su labor. En muchas ocasiones, las ONG se han visto supeditadas a las directrices públicas, enfocándose en una prestación de servicios de carácter básicamente asistencialista que las ha alejado de su misión original y del trabajo más transformador. La dependencia económica de los fondos públicos también ha tenido consecuencias en la acción reivindicativa del sector o en su labor de incidencia política. La evolución del tercer sector ha evolucionado, en las últimas décadas, de un asociacionismo voluntario reivindicativo, de tutela y de defensa de los derechos, a otro más profesionalizado y productivo.⁴⁵



44 Prieto, J.; Rodríguez-Sumaza, C.; de la Rosa, P. (2019): “Las relaciones entre administraciones públicas y Tercer Sector en el marco de las políticas de inclusión social en Castilla y León”. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 44 (2019/2), 63-79 ISSN: 1695-7253 e-ISSN: 2340-2717. Disponible en: <https://investigacionesregionales.org/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/4.-Prieto.pdf>

45 Izquieta, Callejo y Prieto (2008).

Debemos promover un nuevo modelo de cooperación entre las administraciones públicas y las entidades del tercer sector de acción social y la economía social, que supere el principio de subsidiariedad del actual modelo de gobernanza (las entidades del tercer sector de acción social actúan de forma subsidiaria de la Administración, interviniendo donde esta no llega) por uno de complementariedad y cooperación que entienda que las entidades sociales y las administraciones públicas no se contraponen, sino que cada una actúa, desde su espacio y sus responsabilidades, en defensa de unos objetivos compartidos a la hora de abordar los grandes retos sociales que tenemos como sociedad, pudiendo actuar juntas en alianza y cooperación.

Fuente: Plataforma del Tercer Sector de Acción Social

El primer reto en la colaboración con el sector público está relacionado con la confianza

Como ya hemos visto en el capítulo 2, la confianza es la base de cualquier colaboración, incluidas aquellas en que intervienen actores públicos. La relación que el tercer sector mantiene con la Administración está marcada por algunas ideas preconcebidas, tanto de un lado como del otro. Es necesario que la Administración Pública reconozca el papel y la aportación fundamental que hacen las entidades sociales y, al mismo tiempo, que estas entidades superen sus reticencias y apuesten por establecer relaciones directas, basadas en la transparencia y el trabajo en red. Como sector, es necesario dedicar más tiempo a concienciar a la Administración de que la aportación del tercer sector va mucho más allá de la mera provisión de servicios. Sin embargo, la disponibilidad de información completa y sistemática que refleje la verdadera importancia de este sector es una de sus asignaturas pendientes y un reto en este sentido.

Por otra parte, esta confianza debería traducirse en nuevos modos de interlocución, tal como apunta la Plataforma del Tercer Sector con la propuesta de desarrollar un reglamento que regule el Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social, *como un órgano colegiado de naturaleza interinstitucional y de carácter consultivo, adscrito a la Administración General del Estado, concebido como ámbito de encuentro, diálogo, participación, propuesta y asesoramiento en las políticas públicas*, y con su apuesta por que el tercer sector se incorpore en el Consejo Económico y Social, tanto a escala estatal como autonómica.⁴⁶



⁴⁶ Plataforma del Tercer Sector de Acción Social (2021): Hacia una nueva gobernanza de las políticas sociales.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

La confianza como uno de los factores clave de éxito en la experiencia colaborativa del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC)

“En el Servicio Público de Empleo, empezamos a trabajar con entidades sin ánimo de lucro en 2014. Anteriormente, nuestro partner habitual eran los ayuntamientos, los centros de formación, los centros privados, etc. En 2014, llega la iniciativa europea de garantía juvenil, con una financiación importante, pero, a la vez, con una recomendación de Europa para impulsar algunos cambios –por ejemplo, hacer un área especial en el Servicio Público de Empleo destinada a las políticas para los jóvenes, llegar a los jóvenes de manera proactiva, trabajar colaborativamente con entidades sociales como expertas en el colectivo joven de más vulnerabilidad, etc.

Por tanto, se formuló la propuesta de crear una unidad específica de empleo juvenil en el SOC, siendo una de las pocas comunidades autonómicas que la tienen. Este fue el gran cambio. Y, a partir de ahí, surge la oportunidad de empezar de cero, sin tener que seguir las dinámicas previas (que cuesta mucho cambiar en la Administración). Teníamos muy claro que la Administración es invisible para la gente joven; no llegamos a ella o nos cuesta mucho hacerlo desde las oficinas de empleo o los ayuntamientos. Una vía clara eran las entidades sociales, que tienen contacto con gran parte de la gente joven, y eso supuso un gran cambio. **No se trata de que sean un mero proveedor de servicios, sino que queremos incorporarlas desde la primera línea para que nos ayuden a construir los programas necesarios para estos jóvenes.**

De esta manera, se inició un proceso de diálogo con las entidades para definir nuevos proyectos y programas para combatir el abandono escolar prematuro. Al principio, fue duro **porque tuvimos que romper muchas barreras, principalmente de desconfianza histórica por ambas partes**. Se acabó creando un clima de confianza en que todo el mundo podía hablar, gracias al **respeto al otro, a darle un cierto reconocimiento y a evitar una posición de superioridad**. A ello había que añadir la parte personal y profesional, y que las personas que lo llevamos a cabo en ese momento quizá contribuimos a ello mostrando una cierta sensibilidad. El reconocimiento fue fácil porque las dos partes sabíamos de qué estábamos hablando.

También tuvimos claro desde el principio qué instrumento utilizar para materializar dicha colaboración. **Se sustituyeron las subvenciones por contratos**. Poner en práctica esta medida también supuso un cambio, porque la contratación requiere trabajar juntos y desde la confianza. Nosotros otorgamos el contrato, pero lo trabajamos y lo construimos juntos, lo debatimos, lo acompañamos.

El primer programa de “Nuevas oportunidades” se diseñó en 2015 y comienza en enero de 2016. Ya tenemos a más de 11.000 alumnos y alumnas y, trabajando juntos, mejoramos juntos también. Y, al dar feedback conjuntamente, permitimos que las entidades compartan sus conocimientos. Nosotros trabajamos muy bien con aquellas entidades que ponen el foco no en la organización, sino en el colectivo.

Para nosotros, es muy importante el beneficio para el destinatario, y vosotros sois los expertos en el colectivo, así que necesitamos que nos aportéis esa mirada.”

Basado en el testimonio de Marta Masagué, responsable del Servicio de Atención y Apoyo a los Jóvenes del área de Empleo Juvenil del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC), de la Generalitat de Catalunya. Intervención en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2022.

Uno de los escollos principales es el marco regulatorio y las modalidades de colaboración

“ Nos encontramos con sistemas de gestión muy anacrónicos, poco flexibles. En muchas ocasiones, parece que la política social la hagan los interventores y la asesoría jurídica. A veces, es difícil que entiendan y vean que determinadas necesidades requieren transformar la mirada. Es lógico que los acontecimientos recientes hayan intensificado el control de los procesos, para evitar que vuelvan a repetirse ciertas situaciones, lo cual siempre va en detrimento del foco en las personas y en sus necesidades. Pero es una dinámica que tenemos que aprender a negociar

Patricia Bezunartea Barrio, directora general de Diversidad Familiar y Servicios Sociales

El marco regulatorio limita la capacidad de actuación y la flexibilidad del sector público. El marco normativo actual en España es demasiado rígido y no fomenta el establecimiento de colaboraciones dirigidas al cambio sistémico. Imperan las subvenciones, cuyo plazo temporal no se adecúa a los procesos de transformación social y requiere una revisión profunda, mientras que los convenios han ido perdiendo protagonismo. Por otra parte, las fórmulas de concierto social se han explorado únicamente en algunos ámbitos, como el educativo o el sanitario, pero podría incrementarse su uso para otros servicios sociales. Además, la manera en que se está articulando la contratación pública, con una valoración mayoritariamente centrada en el precio, conduce a una posible devaluación de los servicios, en detrimento de sus destinatarios. También ha generado grandes diferencias salariales entre los trabajadores públicos y privados y, dentro del tercer sector, entre los trabajadores sanitarios y los del ámbito social.

Es necesario formular unos marcos institucionales y jurídicos que se adecuen a las nuevas formas de colaboración e intervención y que proporcionen a estos procesos la seguridad jurídica necesaria. Es clave mejorar el funcionamiento de estos sistemas a partir de los cambios que se introducen en las directivas europeas.

Las nuevas directivas europeas de 2014, en concreto la de Contratación Pública, así como la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP, 2017), explicitan claramente que **las administraciones públicas pueden instrumentar los servicios por otros regímenes que no sea el de la contratación**; dicho de otro modo, cuando las administraciones públicas externalizan la prestación de servicios sociales, lo pueden hacer mediante contratos o mediante otras fórmulas, respetando siempre los principios de transparencia y de no discriminación. Varias comunidades autónomas (Aragón, Asturias, Andalucía, Catalunya, Galicia, Illes Balears, Murcia y Navarra) han legislado sobre el denominado “concierto social”, que está en fase de implantación.

Algunas comunidades reducen la fórmula del concierto a la colaboración con entidades no lucrativas y de economía social, al considerar que los servicios sociales “no tienen interés económico”, mientras que otras la abren a las empresas mercantiles. En algunas comunidades, el concierto social se establece solo para servicios a determinados grupos, como las personas mayores o la población infantil, pero en otras se abre a cualquier tipo de servicio. La inclusión de cláusulas sociales es un requisito; el criterio de valoración de las ofertas ya no es el “precio”, sino la “mejor relación calidad-precio”.

Los dos cambios referidos anteriormente deberían complementarse con una reforma de la Ley de subvenciones (2003) que es inadecuada para el ámbito social. Mientras tanto, un ámbito de mejora urgente es el de los sistemas de justificación de las subvenciones: la ley española permite utilizar el mecanismo de “justificación por módulos”, pero prácticamente ninguna Administración utiliza esta fórmula. En el futuro Marco financiero plurianual de la Unión Europea, la justificación por módulos será obligatoria para las operaciones inferiores a los 100.000 euros; las administraciones españolas podrían seguir un criterio similar.⁴⁷

También cabe destacar la importancia creciente de las fórmulas de financiación pública de servicios que se basan en el “pago por resultados”, por contraposición al pago por actividades o servicios. Hay varias fórmulas que se están probando en este sentido. Por ejemplo, los actuales reglamentos de los Fondos Estructurales y de Inversión ya prevén el uso de esta fórmula. Por otra parte, los bonos de impacto social también utilizan esta fórmula: un inversor pone el capital inicial, una Administración pública paga el bono en función del resultado obtenido, una entidad o varias (normalmente sin ánimo de lucro) lo implementan y otros actores lo evalúan.



RECURSOS PRÁCTICOS

Modalidades de colaboración con el sector público



La organización **Hogar Sí** ha elaborado una guía para un mejor uso de las fórmulas de colaboración público-privada, en concreto para los proyectos de Housing First, aunque también es aplicable a otros ámbitos de actuación. Esta guía distingue entre los instrumentos más utilizados (la contratación pública, el convenio de colaboración y la subvención) y otros instrumentos previstos por la normativa, como la concesión del servicio, el concierto social y los presupuestos personales. Para cada una de estas modalidades, señala sus principales inconvenientes y ventajas. La guía está disponible en:

https://hogarsi.org/wp-content/uploads/2022/03/Guia_colaboracion-pub-priv-HF.pdf

Por otra parte, **Fresno Consulting** tiene varios artículos en su blog sobre las diferentes modalidades de colaboración con la Administración pública. Es de especial interés el artículo “Análisis del concierto social como fórmula de cooperación público-privada para la prestación de servicios sociales de calidad”, donde se analizan las características, las ventajas y los inconvenientes de esta modalidad de colaboración. Está disponible en: https://www.fresnoconsulting.es/destacamos/analisis_del_concierto_social_como_formula_de_cooperacion_publico_privada_para_laprestacion_de_servicios_sociales_de_calidad.html.es

47 Fresno, J. M.; Rauchberger, C. (2020): *Estudio Tercer Sector y prestación de servicios. Prácticas europeas y lecciones para España*. Plena Inclusión.



RECURSOS PRÁCTICOS

Modalidades de colaboración con el sector público

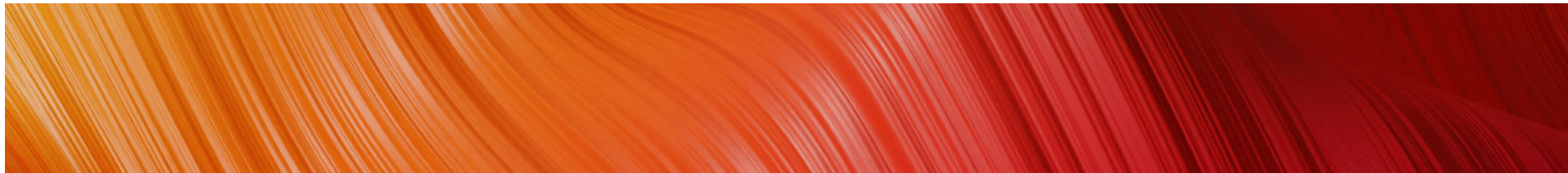
Recuadro elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona

El recuadro siguiente, elaborado por el equipo del Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismo y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona, presenta los distintos instrumentos existentes para la colaboración entre organismos públicos y entidades sociales, en función de las actividades, la formalización de la relación y la titularidad del proyecto

Tipo de actividad	Formalización	Titularidad del proyecto y promotor	Objeto	Definición	Régimen jurídico
Actividad de fomento	Convenio subvención	Exclusivamente privada (de la entidad beneficiaria)	La realización de un proyecto cuya titularidad es privada	Es una aportación de recursos de la Administración para la realización de un proyecto cuya finalidad es satisfacer una necesidad de la comunidad, en sentido amplio, o alcanzar una finalidad que coincide con una finalidad pública (competencia pública). Procedimiento ordinario de adjudicación por concurrencia competitiva. Se permite otorgar el proyecto por concurrencia de condiciones no competitivas (hasta agotar presupuesto) o directa, por su excepcionalidad. La responsabilidad de la ejecución es exclusivamente del beneficiario. No puede suplir servicios o necesidades de la Administración. Obliga a una actuación administrativa muy cuidadosa con la justificación (material, formal y económica) la excepcionalidad del proyecto, que justifica el otorgamiento directo de la subvención, y no encontrar elementos que permitan una valoración de diferentes proyectos en régimen de concurrencia competitiva (establecimiento de bases y convocatoria) puede ser cuestionado ante la presencia de distintos proyectos. Habría que prever el otorgamiento de estas subvenciones con carácter nominativo en los presupuestos municipales o aprobar unas bases ad hoc para este tipo de proyectos.	Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones
	Participación en proyectos financiados con fondos competitivos (Comisión Europea, otras administraciones, entidades privadas)	Exclusivamente de la Administración (Ayuntamiento de Barcelona) o conjunta (de la Administración y de la Administración/privada)	Proyectos de I+D+i con diversos socios públicos o privados	La candidatura al proyecto se conforma ad hoc sin procedimiento competitivo y ha de ser validada por los órganos específicos de la Administración. El procedimiento de adjudicación es competitivo por la entidad convocante (Comisión Europea, etc.), pero la selección de socios de la candidatura es discrecional.	Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local
Actividad de prestación	Convenio de colaboración	Conjunta (de la Administración y de la Administración/privada)	La realización de un proyecto cuya titularidad es compartida entre la Administración y un particular	Es una aportación de bienes y/o servicios para la realización de un proyecto cuya realización es satisfacer una necesidad de la Administración que coincide con la necesidad de un privado. No existe una transferencia de una de las partes a favor de la otra (n tiene carácter oneroso, lo cual permite la fuga de la Ley de contratos del sector público). Posibilidad de modular la responsabilidad entre las partes, aunque responden solidariamente frente a un tercero. De libre elección y no sujeta a concurrencia. No es necesario presentar ninguna justificación por parte del tercero.	Cada parte debe contratar de acuerdo con la normativa que le sea de aplicación (Ley de contratos del sector público para aquellos gastos que deba contratar la Administración y Código Civil, Mercantil, etc., para las entidades privadas).

	Contrato de patrocinio	Exclusivamente privada (de la entidad beneficiaria)	Financiación de un proyecto por el cual se compromete a realizar publicidad institucional	Es una retribución económica por la satisfacción de una necesidad de la Administración, y únicamente de ésta, vinculada en este caso a la necesidad de promoción y publicidad institucional. Puede adjudicarse directamente por una razón técnica cuando se trata de eventos de una dimensión extraordinaria. La justificación del importe de este contrato y su proporcionalidad en el sentido de contraprestaciones equivalentes conllevan la aplicación del IVA. La presencia de diferentes eventos similares puede posibilitar la necesidad de articular un procedimiento de licitación para la selección del patrocinado.	Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad, Derecho civil y, supletoriamente, las normas administrativas
	Convenio de mecenazgo/donación	Exclusivamente de la Administración	Financiación de un proyecto por el cual la Administración se compromete a difundir el nombre del mecenas/donante en la actividad administrativa	Es una cantidad económica o en especie que en ningún caso tiene la consideración de retribución. No requiere ningún tipo de concurrencia.	La Ley 49/2002 de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo
Actividad de prestación	Gestión cívica	Exclusivamente de la Administración (Ayuntamiento de Barcelona) o conjunta (otra Administración/privada)	Gestión de servicios o equipamientos públicos	Las entidades, organizaciones y asociaciones ciudadanas sin ánimo de lucro pueden ejercer competencias municipales o participar, en nombre del Ayuntamiento, en la gestión de servicios o equipamientos cuya titularidad corresponde a otras administraciones públicas. La gestión cívica de competencias municipales puede utilizarse para las actividades y los servicios susceptibles de gestión indirecta, tiene siempre carácter voluntario y no lucrativo y se adjudica mediante concurso público cuando existen varias entidades u organizaciones de características idénticas o similares.	Artículo 34 de la Carta Municipal de Barcelona
	Cláusulas sociales en los contratos de bienes y servicios	Exclusivamente de la Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Favorecer la subcontratación con empresas de economía social.	Artículo 34 de la Carta Municipal de Barcelona
	Contratación reservada	Exclusivamente de la Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Reservar contratos a centros especiales de trabajo y entidades de inserción (rige para entidades lucrativas y no lucrativas). Con concurrencia.	Ley de Contratos del Sector Público. Guías e instrucciones de las administraciones
	Contratación reservada de servicios sociales	Exclusivamente de la Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Actividades sociales, culturales y de salud. Reserva de posibilidad de licitar a determinadas entidades. Duración máxima del contrato: 3 años, y la entidad contratante no puede presentarse a la nueva licitación.	Ley de Contratos del Sector Público, D. A. 4. Planes de contratación reservada de cada Administración

<p>Actividad de prestación</p>	<p>Conciertos de servicios sociales, sanitarios y educativos. Posibilidad de ser excluidos de la LCSP</p>	<p>Exclusivamente de la Administración</p>	<p>La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración</p>	<p>Actividades sociales, sanitarias, educativas (rigen para entidades lucrativas y no lucrativas)</p>	<p>Ley de Contratos del Sector Público, D. A. 49. Diversas normativas según las comunidades autónomas (leyes, decretos de conciertos sociales y sanitarios). Catalunya: Decreto ley 3/2016, de 31 de mayo, de medidas urgentes en materia de contratación pública; Decreto ley 69/2020, de 14 de julio, de acreditación, concierto social y gestión delegada en la Red de Servicios Sociales de Atención Pública; Decreto 118/2014, de 5 de agosto, sobre la contratación y prestación de los servicios sanitarios a cargo del Servicio Catalán de la Salud; Decreto 56/1993, de 23 de febrero, sobre conciertos educativos</p>
	<p>Contratos de impacto social</p>	<p>Exclusivamente de la Administración</p>	<p>La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración</p>	<p>Contratos por pago por resultados conforme a la Ley de Contratos del Sector Público. Cuatro actores: la Administración impulsora, la entidad ejecutora, la entidad financiadora y un evaluador externo. Todavía no se ha realizado ningún contrato en España.</p>	<p>Ley de Contratos del Sector Público</p>
<p>Mixto: fomento o prestación</p>	<p>Participación en empresas o cooperativas, fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro ya existentes</p>	<p>Conjunta (de la Administración y de la Administración/privada)</p>	<p>Participación en actividades económicas de interés público como socio colaborador</p>	<p>Es una decisión que corresponde a los órganos cualificados de cada Administración, según la normativa específica. Las entidades públicas pueden ejercitar el derecho de asociación entre sí, o con particulares, como medida de fomento y apoyo, siempre que lo hagan en igualdad de condiciones con estos, al objeto de evitar una posición de dominio en el funcionamiento de la asociación.</p>	<p>Ley 33/2003, de 3 de noviembre, del Patrimonio de las Administraciones Públicas. Leyes de cooperativas autonómicas; Real Decreto 1373/2009, de 28 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley 33/2003, de 3 de noviembre; leyes de patrimonio autonómicas; Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local; Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación; Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Normativas autonómicas de fundaciones</p>
	<p>Impulso para crear una sociedad cooperativa mixta público-privada/social, una fundación o una asociación sin ánimo de lucro</p>	<p>Exclusivamente de la Administración</p>	<p>Participación en actividades económicas de interés público como socio colaborador</p>	<p>En el caso de actividad mercantil, la Administración impulsora debe realizar un procedimiento concursal abierto para seleccionar a los socios.</p>	<p>Ley de Contratos del Sector Público; leyes de cooperativas autonómicas; leyes de patrimonio autonómicas; Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local; Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones; normativas autonómicas de fundaciones; Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación</p>





EXPERIENCIA DE INTERÉS

Tres casos de colaboración público-social para las políticas de vivienda en Barcelona

1. CONVENIO ESAL

Entre los métodos de promoción delegada destaca, por su carácter innovador y funcional, el convenio marco con entidades sin ánimo de lucro (Convenio ESAL), en virtud del cual el Ayuntamiento cede suelo público con derecho de superficie a las entidades más representativas del sector de la vivienda social y cooperativa de la ciudad.

- Asociación de Gestores de Vivienda Social (GHS)
- Red de Economía Social y Solidaria (XES)
- Federación de Cooperativas de Vivienda
- Coordinadora de Fundaciones de Vivienda Social

El principio básico del convenio entre la Administración, las entidades sociales y las cooperativas es la gestión no especulativa y a largo plazo de viviendas asequibles, concretamente de 1.000 viviendas construidas en solares y edificios municipales para rehabilitar. Es una forma de hacer crecer el parque de vivienda desmercantilizado de la ciudad y, además, representa avanzar en la gestión de los recursos públicos y de un servicio de interés general de una manera menos burocrática, más comunitaria y en lógica *bottom-up*.

- El 60% son viviendas en régimen de alquiler asequible (el 30% se reservan a jóvenes y el 5%, a personas con discapacidad intelectual)
- El 40% son para cooperativas de cesión de uso (que incluyen promociones de convivencia sénior y promociones para personas con discapacidad).

El Convenio ESAL constituye la culminación de un proceso de fomento de la vivienda cooperativa en cesión de uso y de alquiler social por parte de fundaciones, surgido inicialmente mediante la adjudicación directa del derecho de superficie sobre suelo municipal y, posteriormente, mediante concursos competitivos. Establece las bases del primer *community land* trust del Estado, un modelo de vivienda procedente de los Estados Unidos en que, como en el caso del convenio, se disocia la propiedad del suelo y de la de las construcciones, a la vez que se garantiza la asequibilidad permanente de las viviendas.

En el marco del Convenio ESAL, la adjudicación del derecho de superficie se lleva a cabo con la concurrencia previa entre las cooperativas y fundaciones, un proceso que discurre al margen de la Ley de Contratos del Sector Público, como ya permite la Ley del derecho a la vivienda de Cataluña. Así, las entidades signatarias del convenio proponen las adjudicaciones, previa consulta interna, y posteriormente el Ayuntamiento y la GHS las validan (o no), a la vez que garantizan el cumplimiento de los principios que rigen el convenio: celeridad e diligencia en la construcción o rehabilitación, capacidad técnica y económica para garantizar la ejecución de la obra, asequibilidad de la vivienda por debajo del máximo legal vigente, eficiencia energética y no concentración de proyectos en unos pocos promotores.

Fruto de las diferentes iniciativas del Ayuntamiento en materia de promoción delegada de la vivienda social y cooperativa, en estos momentos el Ayuntamiento, las cooperativas y las fundaciones disponen de un catálogo de más de veinte suelos, entre edificios ya acabados donde viven ya familias (5), edificios en construcción (1) y proyectos en fase de diseño y financiación (el resto). En el caso de las viviendas en

alquiler, la selección de los inquilinos la hará el consorcio mediante el registro de solicitantes de vivienda protegida. En caso de cesión de uso, la adjudicación corresponderá a las cooperativas, que deberán garantizar el cumplimiento de los criterios para solicitantes de vivienda protegida.

2. HMB, SOCIEDAD PÚBLICO-PRIVADA

Vivienda Metròpolis Barcelona (HMB) es una innovadora sociedad público-privada de vivienda asequible en régimen de alquiler, que funciona a nivel metropolitano y que tiene como objetivo promover y gestionar viviendas de alquiler asequible en el ámbito de la ciudad de Barcelona (50%) y de su área metropolitana (50% restante). El objetivo de la sociedad es promover nueva vivienda de alquiler social y asequible con capital privado no especulativo.

Gracias a este modelo, el Ayuntamiento de Barcelona es capaz de hacer más vivienda asequible sin aumentar más los recursos públicos, dado que el capital privado pone el 50% del capital de la empresa, para hacer vivienda no-de mercado.

HMB es la primera sociedad metropolitana mixta de vivienda en alquiler asequible de España, una fórmula de participación público-privada que pretende ampliar el parque de vivienda de protección oficial, manteniendo la titularidad pública del suelo. La sociedad mixta está formada por el Área Metropolitana de Barcelona (25%), el Ayuntamiento de Barcelona (25%) y NiCrent Residencial (50%), que es una sociedad limitada integrada por las empresas Cevasa y Neinor, adjudicataria de la licitación de HMB del mes de julio de 2021. El proyecto se propone construir 4.500 nuevas viviendas protegidas en los próximos seis años, para destinarlas al alquiler protegido indefinido en el tiempo, la mitad de las cuales deben localizarse en el término municipal de Barcelona. Si bien Cevasa y Neinor son sociedades mercantiles, Cevasa es una empresa especializada en el alquiler de vivienda social.

HMB es una sociedad de economía mixta, que funciona con un nuevo método de producción y gestión de la vivienda protegida de alquiler. Los socios públicos (50% del capital) y los privados (el 50% restante) toman las decisiones mercantiles estratégicas en común y ambas partes tienen derecho a la mitad de los beneficios de las operaciones, además de compartir los riesgos a partes iguales. Esta fórmula garantiza experiencia en la promoción y gestión, capacidad de inversión, así como pericia en las buenas prácticas y la capacidad técnica del sector público. Juntos, los socios públicos y privados pueden unir fuerzas y ser más ambiciosos.

Los suelos son aportados por las dos administraciones (los del Ayuntamiento con un derecho de superficie para 75 años) y las inversiones de capital social son idénticas entre los socios públicos y privados. También se espera una fuerte implicación de la banca pública (BEI, BCdE, ICO, ICF, etc.) en la financiación. La gestión de las viviendas de alquiler protegida es privada, pero el sector público es corresponsable a través de la presencia pública del 50% de los consejeros en el gobierno de la empresa.

A largo plazo, el objetivo principal de HMB es frenar la tendencia al alza que experimentan los precios de la vivienda metropolitana y crear un parque de alquiler asequible. Otro objetivo relevante del proyecto es la lucha contra el cambio climático, ya que HMB promueve viviendas sostenibles y saludables, construidas con criterios de diseño ambiental y eficiencia energética, garantizando como mínimo la certificación energética A.

3. CONVENIO CON HÀBITAT 3

La Fundació Hàbitat3 es la gestora de vivienda social del tercer sector de Cataluña. Trabaja con entidades sociales y con las administraciones públicas para garantizar el derecho a una vivienda digna a las personas en situación de vulnerabilidad.

En 2015, se firmó el convenio "Programa de pisos vacíos" entre el Ayuntamiento de Barcelona y Hàbitat3, para captar y gestionar 250 viviendas del mercado privado, y destinarlas a familias o personas en situación de exclusión social. En 2019, se renovó dicho convenio para ampliar el número de viviendas captadas y gestionadas, e incluir un nuevo programa, "Primero el hogar". En caso de que sea necesario realizar obras de rehabilitación en las viviendas, estas rehabilitaciones se llevan a cabo con cargo en el programa y las realizan las entidades sociales de la ciudad dedicadas a la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo.

En 2020, se ha trabajado tomando como base el objetivo del programa que perseguía una captación acumulada de 350 viviendas para el programa de cesión y 75 viviendas para el programa "Primero el hogar". Las viviendas de cesión son destinadas a alquiler social para personas y familias especialmente vulnerables que cuentan con una solicitud favorable de la mesa de emergencias, mientras que las viviendas de "Primero el hogar" son para personas sin hogar que inician un proceso de inserción a partir de la vivienda.

En virtud del convenio de colaboración firmado el 7 de marzo de 2019 entre el Consorcio de la Vivienda de Barcelona y la Fundació Privada Hàbitat3 Tercer Sector Social, esta entidad es la responsable de gestionar el programa y garantizar el buen uso de estos pisos.

El programa da garantías al propietario acerca del cobro de la renta pactada durante la vigencia del contrato de alquiler (36 meses) y la financiación de las obras de adecuación (un 20% a fondo perdido, mientras que el 80% restante se descontará mensualmente del importe del alquiler). Los pisos se alquilan a personas empadronadas en Barcelona que estén inscritas en el Registro de Solicitantes de Viviendas de Protección Oficial y hayan obtenido una valoración favorable de la mesa de emergencias de Barcelona. Al cierre de 2019, este programa municipal administraba 235 viviendas destinadas a alquiler social.

El programa "Primero el hogar" se dirige a personas sin hogar y a personas en situación de vulnerabilidad atendidas por los servicios sociales municipales. Prevé la captación y la gestión inmobiliaria de las viviendas, su rehabilitación, el acompañamiento social a las familias en el uso de la vivienda y la convivencia con la comunidad y, en su caso, incorpora acciones para facilitar su inserción laboral.

Llar Casa Bloc es un proyecto de vivienda social de Barcelona gestionado por la fundación Hàbitat3. Ha rehabilitado la antigua residencia de la Casa Bloc para impulsar vivienda social para personas en riesgo de exclusión social que están siendo atendidas por los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. Durante 2020, se construyeron 17 viviendas y, en febrero de 2021, entraron a vivir las familias. En ellas viven actualmente personas con problemas de salud mental y/o adicciones, personas sin hogar y personas o familias que han sido desahuciadas.



Recuadro resumen de las experiencias elaborado por el equipo del Área de Derechos Sociales, justicia global, feminismo y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona, a raíz de la participación de Lluís Torrents, Director de Innovación del área, en el foro del 28 de abril de 2022 y como complemento a su intervención.

El reto de la rendición de cuentas

Ligado al reto anterior está el que se deriva de la obligación de rendir cuentas por parte de los actores públicos. Y es que dicha obligación se contraponen a la flexibilidad que requieren la mayoría de las colaboraciones, que presentan un alto grado de inseguridad e imprevisibilidad, al operar en entornos complejos y a través de los límites organizacionales, así como a la dificultad de producir unos resultados cuantificables inmediato. Todas estas características pueden provocar tensiones y desafíos debido a la necesidad de rendir cuentas de los actores públicos y hacer que estos se muestren reacios a entrar en alianzas cuyos beneficios económicos no pueden demostrar de antemano. Además, las medidas que los actores públicos deben aplicar para garantizar su actuación responsable conducen con frecuencia a procedimientos administrativos, que entorpecen y dificultan el proceso de colaboración. A ello se une el traslado de esta exigencia de rendición de cuentas al tercer sector, que incrementa los requisitos administrativos, acapara importantes recursos e incluso limita la autonomía de las entidades sociales. Por tanto, es clave reducir la carga burocrática de las entidades y simplificar los procedimientos administrativos para mejorar la flexibilidad, en la colaboración con el sector público.

¿Qué es lo que necesitamos para mejorar la colaboración público-privada?

Más flexibilidad, innovación, co-creación, lo que se llaman sandboxes”, espacios libres de interventores o libres de según qué requisitos. Para que podamos experimentar con cierto margen de responsabilidad. Necesitamos nuevos modelos de gobernanza compartida público-privada. Necesitamos evaluaciones de impacto compartidas que trabajemos tanto el sector público como el sector social con métricas comunes. Necesitamos evitar la fuga de talento del tercer sector. Necesitamos mayores capacidades de gestión, nosotros necesitamos dirección pública profesional. Y luego evitar los riesgos de los clientelismos que hace que luego todo lo demás vaya mucho peor.

Lluís Torrens, director de Innovación Social del Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona. De su intervención en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social 2022

Otro reto fundamental es debido a la compartimentación departamental de la mayoría de las instituciones públicas

Como ya hemos señalado, los retos sociales actuales trascienden los límites departamentales, lo cual puede hacer necesario convocar a diferentes actores de los distintos niveles de la Administración (nacional, regional o local) en una misma coalición. Ello no hace más que aumentar las dificultades de formalizar y gestionar dicha colaboración.

“Con las administraciones públicas, tenemos un problema de interlocución porque están muy segmentadas: no existe esta visión global, hablamos con un departamento u otro, no hay espacios donde podamos estar todos.”

Testimonio de uno de los participantes del Foro Esade-PwC

La falta de capacidades puede ser una limitación importante

El grado de compromiso en una alianza se ve también influido por la capacidad institucional de los actores, que varía mucho y depende en gran medida del contexto. Para algunos actores públicos, los niveles altos de rotación, las reorganizaciones frecuentes o el escaso relevo generacional no solo pueden ocasionar retrasos en la toma de decisiones, sino que además pueden obstaculizar la construcción de confianza entre los socios de la coalición. Además, los técnicos y los gerentes de los organismos públicos requieren habilidades y capacidades particulares para trabajar en un contexto radicalmente distinto del de hace unos años, con modelos de gobernanza muy distintos y un entorno muy cambiante.

Los tiempos y las prioridades de la política no ayudan...

Los actores públicos operan en un contexto en que las prioridades políticas pueden verse alteradas cuando se produce un cambio o un relevo. Tienden a preferirse los proyectos a corto plazo con unos resultados tangibles a los enfoques que requieren una inversión a largo plazo. Los ciclos electorales pueden influir en el compromiso político y la disposición a establecer colaboraciones a largo plazo. Una política nacional y un entorno económico complejos y cambiantes pueden producir cambios en las oportunidades de colaboración a escala local, cambiar las prioridades de los socios públicos, tal vez alterar su compromiso con la colaboración, e incluso conducir a su declive o desaparición.

Las ONG también tienen que poner de su parte...

Una dificultad a la hora de colaborar con las administraciones públicas es la falta de consenso en la definición de las políticas sociales en el seno del tercer sector. Como señala Gema Gallardo, directora de Provivienda: "No tenemos definido y consensuado el cambio que queremos lograr para después tratar de llegar a un acuerdo y defenderlo ante la Administración pública y otros actores. Tampoco tenemos, en muchos casos, un discurso claro sobre cómo podemos contribuir a mejorar el sistema de servicios sociales actual, que está fragmentado, tiene duplicidades y no responde a un mapeo de las necesidades sociales."⁴⁸ La diversidad facilita la cobertura de las problemáticas sociales, pero dificulta el establecimiento de una agenda conjunta y la coordinación interna. Es necesario consolidar una cultura del tercer sector, con conciencia plena del espacio que ocupa y de los valores específicos y genuinos que aporta.

Factores clave de éxito de la colaboración público-privada

La revisión de la literatura muestra que los factores siguientes, independientemente del país, del sector, del objetivo, de la etapa o del modelo organizacional del proyecto adoptado, cuentan con un consenso amplio entre los autores en cuanto a su importancia:

- Fuerte apoyo político e institucional.
- Liderazgo estratégico por parte de la Administración. Importancia de los individuos que trabajan en los límites de lo posible para lograr cambios, caracterizados por una mentalidad colaborativa.
- Discrecionalidad compartida.
- Definición de unos objetivos compartidos para hallar una situación de beneficio mutuo.

⁴⁸ Gema Gallardo, directora de Provivienda. Testimonio en el marco del Foro de 25 de enero de 2022 del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

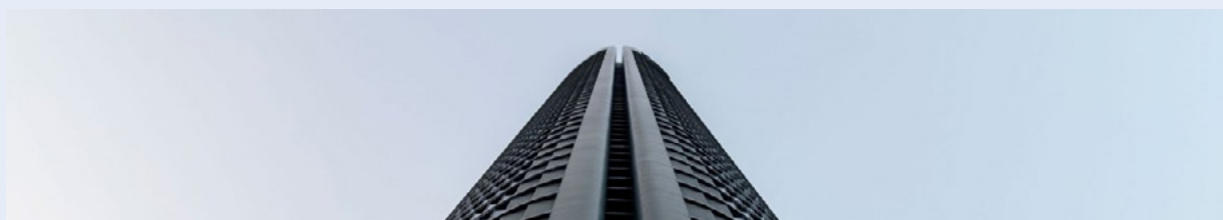
- Mecanismos de gestión y transferencia equilibrada del riesgo.
- Mecanismos de evaluación de la gestión y de los resultados obtenidos.
- Grado de profesionalización de los gestores tanto públicos como privados.
- Implementación de medidas organizativas para pasar de la Administración pública burocrática tradicional a otra más preparada para la gestión en red.
- Buena política de comunicación interna y externa.
- Acuerdo basado en unas reglas claras y robustas en que se compartan la cultura organizativa y la misión.
- Clima de confianza y compromiso.

Alsina, V.; González, E. (2019): La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España.

Foro Esade-PwC de Liderazgo Social celebrado el 25 de enero de 2022 en Madrid

¿Cuáles son los retos a que se enfrentan las ONG para poder llevar a cabo unas colaboraciones más avanzadas con las administraciones? ¿Qué creéis que debería cambiar en el sector público para que pudiera contribuir en procesos colaborativos de cambio sistémico?

- La Administración es **imprescindible** para el cambio sistemático. Nos necesitamos mutuamente.
- Hay que tener independencia y hemos de poner en valor lo que aportamos para poder hablar de **igual a igual** con la Administración y para poder tener incidencia.
- ¿Qué entendemos por colaboración? ¿Una prestación de servicios? No solo somos prestadores de servicios. La financiación del sector “pervierte” la relación con la Administración.
- El **marco normativo limita la colaboración**, la encorseta. Hemos de transgredirlo. Hay que demostrar con pequeños éxitos que las cosas pueden hacerse de otra manera. Son importantes las relaciones personales con los técnicos.
- Tenemos el reto de **poner en valor, de forma global, cuál es el valor que aportamos**. Hay que tener independencia, pero también poner valor para poder hablar de igual a igual.
- La estructuración del sector nos ha de permitir tener incidencia política. Es un reto para el sector.
- El sector necesita ser reconocido como agente social para poder dialogar.
- Se requieren más cambios en la esfera local y en la coordinación entre administraciones, porque los temas sociales son transversales.
- Es preciso conocer la estructura de la Administración para estar en los consejos u organismos de decisión.
- Hay que hacer proyectos en alianza para apalancar delante de la Administración.



3.4. Tendencias en la colaboración público-privada

Los retos que acabamos de enumerar señalan la necesidad de redefinir la relación entre el sector público y los distintos actores privados y la sociedad civil. Podemos distinguir diversas tendencias que determinan hacia dónde deberían evolucionar las colaboraciones público-privadas:⁴⁹

De mecanismos de confianza formales a informales

Tradicionalmente, las colaboraciones público-privadas se han basado en relaciones contractuales y formales en que cada actor detalla, de forma muy específica y tangible, sus derechos y obligaciones. El nivel de complejidad de los retos a que debemos enfrentarnos, sin embargo, requiere nuevos enfoques, menos formales, que estén basados en la confianza, con el objetivo de dar espacio a la experimentación y la adaptación. La crisis de la COVID-19 ha sido un ejemplo clarísimo en este sentido y ha demostrado la capacidad de la colaboración intersectorial para alcanzar grandes resultados. Estas colaboraciones se han estructurado de formas mucho más flexibles, que contrastan con las complejas y sumamente burocráticas modalidades tradicionales de la colaboración público-privadas, y han facilitado la innovación y la agilidad. El objetivo central, en estos casos, es desarrollar y mantener la confianza, lo cual posibilita la colaboración informal exitosa.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

Prodis, un ejemplo de colaboración multisectorial local

Prodis es una entidad creada en 1960 y dedicada al trabajo con personas con discapacidad intelectual.

La entidad utilizaba un terreno cedido sin coste por una familia. Vio la necesidad de ampliar este recurso junto en el momento en que, a raíz de un cambio generacional en la propiedad, ya no podía seguir utilizando el espacio de manera gratuita.

La entidad se reunió con el Ayuntamiento de Terrassa (Barcelona), que le ofreció varios terrenos, entre ellos los del Vapor, una antigua nave industrial textil, de 4.000 m², en una cesión a cincuenta años. Ya no se trataba simplemente de un traslado de servicios, sino de mucho más espacio para replanteárselo todo. Por ello, la entidad intentó un cambio de modelo. La idea era hacer realidad su sueño: “*crear un centro ocupacional que no pareciera un centro ocupacional*”. Y ya no sería para Prodis, sino para toda la ciudad. Para ello, necesitaba la colaboración de mucha más gente. La idea era cambiar el modelo hacia algo realmente comunitario, donde la gente pudiera pasear, que incluyera espacios de restauración y de

⁴⁹ A partir de:

- Verhulst, S. (2018): *Reimagining Public-Private Partnerships*. Disponible en: <https://blog.thegovlab.org/post/reimagining-public-private-partnerships>
- Shumway, J.; Segal, J.; Etzel, M. (2018): “*Pay for Systems Change*”. *Stanford Social Innovation Review*, 5 de enero. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/pay_for_systems_change

ocio, que fuese un punto de encuentro, más allá de los servicios puramente asistenciales. Consiguió el apoyo económico de distintas administraciones (Diputación de Barcelona, Ayuntamiento de Terrassa, Generalitat de Catalunya), así como financiación privada y recursos propios.

“En Prodis, siempre hemos estado abiertos a la búsqueda de financiación y a nuevas iniciativas. No sabemos decir que no. Somos los únicos de la ciudad que ofrecemos determinados servicios. Somos ‘muy ONG’, porque queremos estar muy cerca de la gente y comunicarnos mucho con la ciudadanía, para explicar todo lo que hacemos. Y hacerlo de manera muy alegre. También lo hacemos con nuestras campañas, algunas de las cuales han tenido mucho éxito, como la de la furgoneta (poner el nombre de los donantes), y eso nos ha hecho ‘visibles’. Somos muy misionales; estamos muy orgullosos de esta cercanía. Tenemos un patronato muy activo, conectado y valiente; la mayoría son familiares de personas con discapacidad, y eso nos marca.

Parte del éxito es que la ciudad de Terrassa sienta Prodis como algo suyo. Todo lo que hacemos está funcionando y es sostenible. Todo lo intentamos hacer con colaboración de más gente. Incluso, en alguna iniciativa, nos hemos aliado con la otra entidad del municipio que trabaja en lo mismo y gestionamos conjuntamente un programa.

En conclusión, lo que empezó siendo un problema ha sido, al final, una oportunidad. Hemos conseguido un relato para convertir este equipamiento en un proyecto de transformación para toda la ciudad, y no solo lo decimos nosotros. Será un nuevo recurso comunitario abierto. Para todo esto, es importante tener muy clara la misión. El sector ha llevado a cabo un proceso de profesionalización muy bueno, pero hemos de volver a la esencia y recordar por qué hacemos las cosas.”

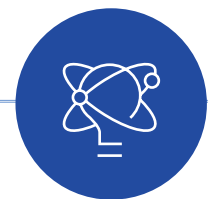
Algunos elementos clave de estos procesos de colaboración son:

- La entidad **fomenta la mentalidad colaborativa en sus equipos** y establece unos indicadores para medir el nivel de colaboración para todos aquellos departamentos en que colaborar es importante.
- **Las personas son esenciales para establecer las colaboraciones.** Pueden facilitarlas o, por el contrario, limitarlas. Es un sector con muchos egos, con organizaciones que llevan muchos años trabajando de una forma que consideran particular, lo cual dificulta la colaboración con otros.
- A veces, es **necesario ejercer diferentes roles para facilitar los procesos de colaboración.** Por ejemplo, en el caso de Prodis, se dieron cuenta de que, para muchas entidades del territorio, la organización era muy grande y ello suscitaba reticencias a la hora de colaborar. Prodis tuvo que hacer un gran ejercicio de humildad y dar un paso atrás, mostrándose más facilitadora que líder, para evitar “absorber” la imagen del proyecto y poder dar más protagonismo a las entidades más pequeñas.
- **No hay que olvidar implicar también a los beneficiarios o usuarios,** en la medida de lo posible. En el caso de Prodis, la organización va a hacer consultas para que las personas con discapacidad intelectual sientan el espacio como propio.

Basado en la intervención de Dani Jorquera, director de Prodis, en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social. Enero de 2022.

De la selección a la cocreación y a la cogobernanza

En la estructura del contrato tradicional que rige la colaboración entre el sector público y la empresa o el tercer sector, los roles se establecen al comienzo del proyecto, con el peligro que ello conlleva de calcificarse si el enfoque del proyecto cambia. Las nuevas colaboraciones, sin embargo, están avanzando hacia enfoques de oferta y demanda más ágiles, que permiten atraer los activos y la capacidad necesarios cuando es necesario. Lo mismo es aplicable al diseño de la colaboración: mientras que, tradicionalmente, la Administración es la encargada de diseñar los servicios que necesita –y de convertirlos en un pliego de licitación pública–, en el nuevo modelo, la iniciativa privada codiseña con la Administración, sin que ello vaya en detrimento de la competencia competitiva.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

La colaboración de Espiral con el Ayuntamiento de Palma, una colaboración que da espacio para la definición conjunta de soluciones

Espiral es una entidad social constituida en 2003. Trabaja para mejorar la realidad de la infancia, la juventud y sus familias, evitando situaciones de riesgo y exclusión social mediante programas de intervención socioeducativa, de educación en el tiempo libre y de fomento de la ocupación. Su actuación se centra en las barriadas del Coll d'en Rabassa, S'Arenal y el Molinar, en la playa de Palma, Mallorca.

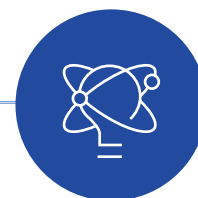
La entidad mantiene una colaboración estrecha con el Ayuntamiento de Palma, que es visible en diferentes aspectos. Por ejemplo, de los ocho puntos de atención estable que tiene la entidad, solo uno le es propio. Los demás son cedidos, y también usan locales de los servicios sociales municipales, lo cual incrementa la percepción de labor conjunta. Lo más innovador de su colaboración, sin embargo, son los proyectos de intervención comunitaria, que surgen del Área de Bienestar Social, en los cuales están implicadas ocho entidades del sector. La clave de la colaboración entre el Ayuntamiento y las entidades sociales estriba en la **regulación autonómica en relación con los servicios sociales**, que obliga a los ayuntamientos a ofrecer una cartera de servicios y, por otra parte, permite recurrir a los **convenios de cooperación directa para la prestación de determinados servicios sociales** incluidos en dicha cartera. Estos convenios singulares no son ni contratos ni subvenciones. Así, en el ámbito del trabajo comunitario, se sumaron las diferentes partidas anuales de subvenciones y contratos de 1 o 2 años, y se trasladó a los convenios singulares, que tienen una duración de 4+4, lo cual **permite un planteamiento de más largo recorrido**.

Estos convenios singulares se gestionan mediante comisiones de seguimiento paritarias (dos miembros del Ayuntamiento y dos miembros de la entidad), que se reúnen cada dos meses. También pueden fijarse subcomisiones técnicas, en función de lo que se haya acordado, si se estima necesario.

Los beneficios de este tipo de instrumentos son claros. **Permiten una colaboración más estable y duradera. Además, las decisiones están descentralizadas**, ya que cada territorio tiene su comisión y no tienen por qué ir a la par, puesto que puede haber puntos de partida o ritmos diferentes. Es cierto que, dada la composición de las comisiones, llegar a consensos supone un reto añadido en determinadas cuestiones.

En cuanto a los inconvenientes, cabe señalar la mayor carga que ha supuesto el seguimiento por parte de las entidades. Dado que las mismas personas del ayuntamiento ahora son parte ejecutora y fiscalizadora, **el nivel de exigencia es mayor**. Los informes bimensuales (que validan la ejecución y el gasto económico) suponen mucha más carga de gestión, aunque el informe anual es mucho más sencillo. Por otra parte, el Ayuntamiento visualiza que tiene menos presencia en actividades comunitarias en el territorio, y no es fácil querer igualarla, ya que las entidades sociales suelen estar más enraizadas en el territorio y tener más presencia que los servicios sociales municipales. Otro reto importante estriba en el cambio de rol de la Administración, que pasa **de proveer únicamente recursos a estar implicada en la definición de las soluciones, lo cual supone un cambio de mentalidad** muy importante para algunas personas de la Administración, acostumbradas a lidiar con subvenciones y contratos.

Basado en la presentación de Xavier Torrens en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social. Madrid, enero de 2022.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

Fomentando la cocreación de soluciones: Challenge.gov

Challenge.gov, gestionado por la Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos, es un programa líder que ayuda a las agencias federales a ampliar el uso de competiciones y premios para avanzar en sus misiones. A través de esta plataforma web, las agencias federales pueden involucrar a actores de la sociedad civil en desafíos y concursos para identificar soluciones innovadoras a temas críticos.

Desde 2010, el Gobierno de los Estados Unidos ha realizado más de 1.200 competiciones, implicando desde estudiantes y aficionados hasta propietarios de pequeñas empresas e investigadores académicos. Algunos de los desafíos han generado conceptos para el próximo *Lunar LOO* (inodoro espacial), una interfaz de usuario en forma de monedero digital mejorado, un mecanismo de detección de opioides en el correo internacional, etc. El Gobierno también ha elaborado una guía para ayudar a los gobiernos federales a utilizar la plataforma y sacar el máximo partido de los *challenges*.

Del riesgo compartido a los resultados compartidos

Las colaboraciones público-privadas no están exentas de riesgos para todas las partes, incluidos los beneficiarios o usuarios de los servicios previstos. Cada vez más, las nuevas concepciones de estas colaboraciones tienen como objetivo crear unos resultados compartidos y trabajar conjuntamente para ofrecer oportunidades en vez de limitarse a distribuir y compartir los riesgos inherentes en cualquier proyecto. Existen riesgos y desafíos en el ciclo de vida de un proyecto, pero su mitigación (y la mitigación del escrutinio público de las entidades participantes) no puede ser un objetivo en sí mismo. El movimiento actual hacia un enfoque más colaborativo, orientado a la creación de resultados compartidos, demuestra que los actores públicos cada vez reconocen más la necesidad de comprender el problema y de trabajar hacia un resultado mutuamente beneficioso.

De los programas al enfoque en la misión y la innovación

La innovación orientada a la misión proporciona un marco político para abordar los grandes desafíos a que se enfrentan los gobiernos hoy. El modelo ayuda a los gobiernos a formular unos objetivos medibles, ambiciosos y calendarizados, y a menudo cuenta con el respaldo de tres estructuras interconectadas: el fomento del emprendimiento institucional, la flexibilidad de las modalidades de financiación y la adopción de un enfoque basado en los resultados. Mientras que las colaboraciones tradicionales se han centrado en el desarrollo de una serie de actividades previstas, se están introduciendo nuevas modalidades de colaboración que enlazan la financiación con la consecución de determinados resultados encaminados a la consecución de la misión. Ello comporta la necesidad de establecer claramente unos indicadores de éxito, así como unos mecanismos sólidos de medición y evaluación. La innovación orientada a la misión respalda la gobernanza inclusiva y el impacto sistémico.⁵⁰



EXPERIENCIA DE INTERÉS

Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB) es un plan de varios años para la ciudad de Barcelona y las áreas circundantes. En 2020-2021, el PEMB identificó 68 desafíos a que se enfrenta la región, que se han transformado en 10-12 misiones. Cada misión aborda cuatro valores: aumento de la resiliencia, prosperidad, cohesión y creación de una metrópoli inteligente. Como ejemplo, una de las misiones trata de la seguridad alimentaria local y tiene como objetivo obtener, al menos, un tercio del consumo de alimentos de producción local. Para cada misión, se establece un grupo piloto, compuesto por miembros de la sociedad civil, la academia, el sector público, el sector privado y los medios de comunicación (basados en un modelo de quintuple hélice). Un desafío particular identificado por el PEMB es la dificultad de crear una narrativa convincente y apoyo social para los proyectos. Sin embargo, el PEMB realiza procesos participativos como los grupos piloto para garantizar que la transformación en las misiones esté bien informada.



⁵⁰ Observatory of Public Sector Innovation (2021): *Public Sector Innovation Facets: Mission-oriented innovation*. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/publications/facets-mission/>



EXPERIENCIA DE INTERÉS

La Diputación de Málaga y el Centro de Innovación Social La Noria

La Diputación de Málaga crea en 2013 el Centro de Innovación Social La Noria. Cuenta con una superficie de 37.000 m², abiertos a la ciudadanía para su participación activa. El objetivo de La Noria es **dar una respuesta transformadora a los problemas de la sociedad actual**. La Noria impulsa proyectos centrados, ante todo, en atender las necesidades de la infancia y la juventud de la provincia de Málaga. Busca afianzar la creación de nodos de innovación y emprendimiento social a través de metodologías abiertas y colaborativas que den protagonismo a las entidades sociales del medio rural y, fundamentalmente, a poblaciones de menos de 20.000 habitantes.

Se trata de un espacio colaborativo de apoyo al emprendimiento social, un lugar de formación y creación colectiva donde convergen sinergias entre la Administración pública, colectivos sociales y entidades privadas. La Noria ha cumplido su sexto año de andadura con más de 400 entidades sociales, que han impulsado iniciativas de innovación social que han contado con la participación de más de 55.000 personas beneficiarias.



EXPERIENCIA DE INTERÉS

El proyecto VESTA en el Besòs

El proyecto VESTA, impulsado a finales del 2021, es la apuesta de diferentes entidades públicas y del tercer sector por acompañar a mujeres con hijos e hijas a su cargo y sin hogar en el territorio del Besòs. El proyecto se basa en dos pilares: por un lado, el tratamiento de la vivienda como un derecho, ofreciendo una solución residencial a las personas participantes, y, por otro, el acompañamiento integral, que incluye el ámbito laboral, mediante el diseño y el desarrollo de itinerarios laborales muy personalizados, que ponen en el centro las necesidades y los momentos de las personas atendidas, acompañándolas hasta la recuperación de su propio proyecto vital.

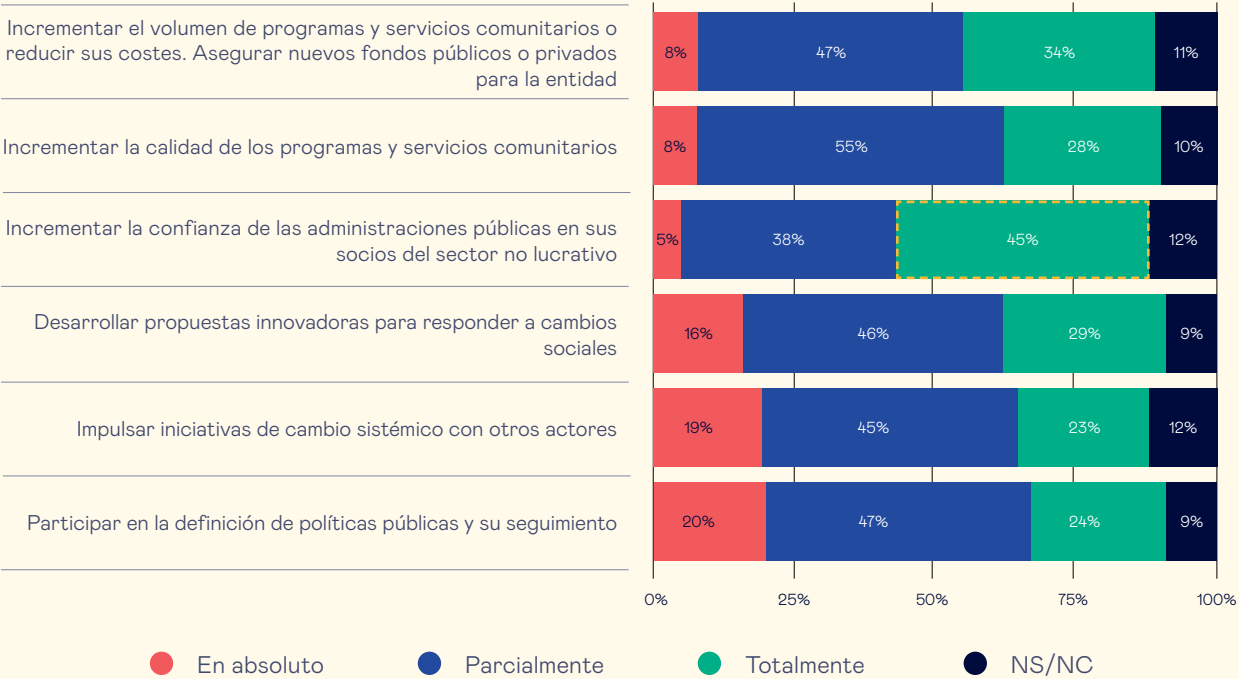
VESTA es una prueba piloto porque en su desarrollo contiene importantes elementos de innovación social, entre otros el hecho de que el diseño y la ejecución del proyecto son una iniciativa conjunta de los ayuntamientos de Badalona, Montcada i Reixac, Sant Adrià del Besòs y Santa Coloma de Gramenet, de las entidades del tercer sector Càritas Diocesana de Barcelona, Fundació Formació i Treball, Fundació Mambré y Sant Joan de Déu Serveis Socials, y también del Consorci del Besòs, con el apoyo del Área Metropolitana de Barcelona y del Ayuntamiento de Barcelona. La colaboración supramunicipal y público-privada se convierte en la oportunidad de sumar recursos y saberes para responder mejor a situaciones de gran vulnerabilidad. Cada entidad aporta desde su especialización y, ya desde ahora, se intuye que será interesante replicar la experiencia en otros ámbitos territoriales y extenderla de forma más generalizada en el Besòs, incluyendo a otros agentes en su desarrollo.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL SECTOR

La colaboración con la Administración pública en las ONG españolas

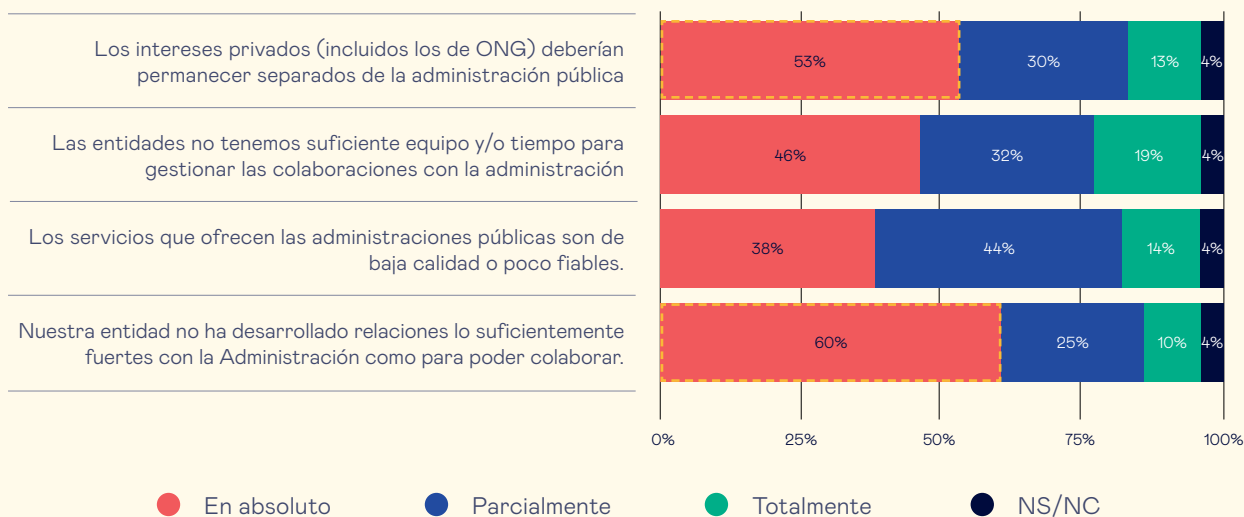
En caso de que colaboréis con la Administración pública, hasta qué punto estas colaboraciones permiten...



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Los resultados indican que **la mayoría de las personas encuestadas creen que las colaboraciones con el sector público permiten aumentar la confianza de este hacia las entidades del tercer sector**, una confianza que, como hemos visto, es clave para poder avanzar hacia colaboraciones más transformadoras. Este parece ser el *output* más relevante de estas colaboraciones, seguido por la posibilidad de incrementar el volumen de programas y/o servicios, con lo cual se aseguran nuevos fondos públicos para la entidad. Cabe destacar que el porcentaje de personas encuestadas que piensan que la colaboración con el sector público permite participar en la definición y el seguimiento de las políticas públicas es bastante bajo (un 24%), lo cual pone de manifiesto una de las reivindicaciones tradicionales del sector de tener un mayor protagonismo en este sentido. Por otra parte, también son minoritarias las personas que piensan que permite impulsar iniciativas de cambio sistémico, lo cual indica, como hemos visto, que todavía son escasas las colaboraciones de carácter más transformador y sistémico que se dan en nuestro país, implicando a los actores públicos. Por otra parte, **la innovación no se considera uno de los *outputs* principales de este tipo de colaboración**, pues únicamente el 29% piensan que colaborar con el sector público permite desarrollar propuestas innovadoras para responder a cambios sociales. Se pone de manifiesto así que todavía queda un largo camino por recorrer para aprovechar todo el potencial de la colaboración público-social.

Siguiendo con la colaboración con la Administración pública, ¿puedes indicar tu grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes?



Fuente: Encuesta Esade-PwC 2022.

Teniendo en cuenta lo que acabamos de ver, no sorprende tanto constatar que **la mayoría de las personas encuestadas (el 60%) piensan que su entidad no ha desarrollado relaciones suficientemente fuertes con la Administración para poder colaborar de forma avanzada**. Solo el 10% de las entidades sienten que sus relaciones con la Administración son suficientemente fuertes para permitir este tipo de colaboración. Además, el 19% de las personas encuestadas también piensan que las entidades no tienen suficiente equipo y/o tiempo para gestionar las colaboraciones con la Administración. Esta es una constatación preocupante, si tenemos en cuenta –como hemos visto a lo largo de este informe– el papel esencial que desempeñan hoy en día las colaboraciones multisectoriales para la resolución de los complejos problemas sociales que debemos abordar.

Casos

FUNDACIÓ BOFILL:
Transformando el sistema educativo

GREENPEACE:
Demos la vuelta al sistema

CASO

FUNDACIÓ BOFILL: Transformando el sistema educativo

La Fundació Bofill fue creada en 1969 con la voluntad de promover la transformación y el cambio social. Actualmente, se define como un laboratorio de investigación y de propuestas centradas en el campo de la educación, que trabaja para promover la investigación, debates e iniciativas para generar oportunidades educativas y combatir las desigualdades sociales. Desde 2009, la fundación se ha comprometido con la mejora educativa como palanca para la mejora social; para ello, colabora con grupos académicos de universidades, expertos en el ámbito educativo, las administraciones públicas, investigadores, directores de escuelas, maestros, activistas, movimientos de padres, etc. Así pues, la colaboración con una gran diversidad de actores forma parte del ADN de la entidad.

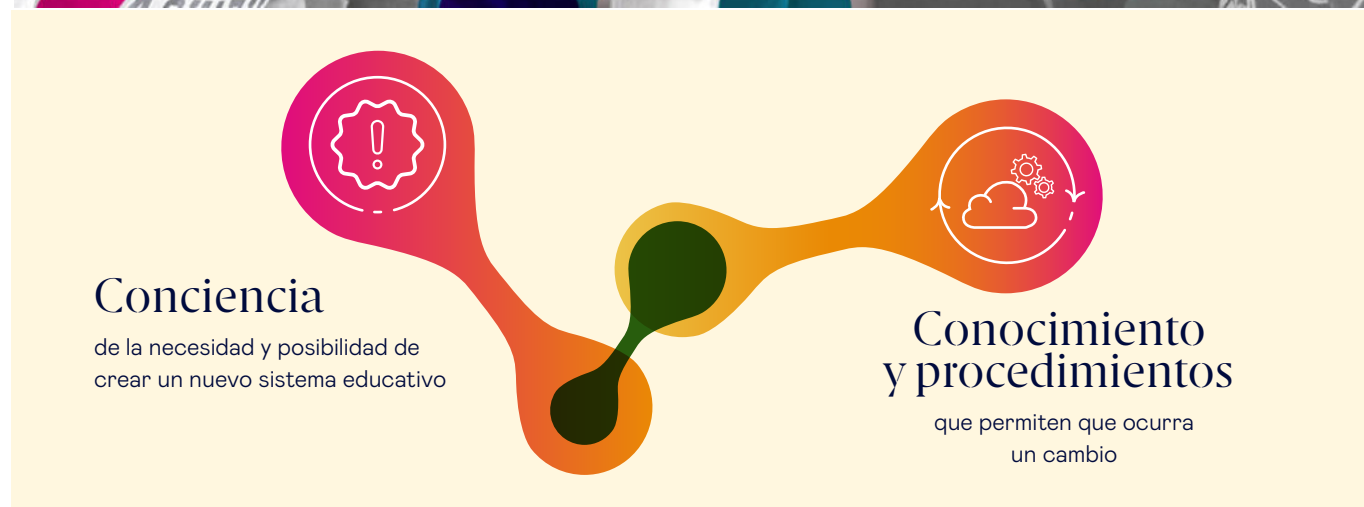
El sector educativo está experimentando una transformación fundamental. Los retos educativos actuales ya no se resuelven simplemente incrementando la dotación presupuestaria y los recursos humanos. Estamos ante retos que requieren un cambio de paradigma sistémico, pero es muy difícil impulsar un cambio de estas características en un sector tradicionalmente muy burocratizado, con muchos agentes que tienen pocos incentivos para el cambio y con una gobernanza muy compleja.

La fundación es consciente de que, **para impulsar el cambio sistémico necesario en el sistema educativo, necesita poner en marcha una serie de estrategias de movilización de ese cambio**, para lograr que los agentes del sistema se lo hagan suyo y conseguir así un *momentum*, una oportunidad en que el cambio presente menos resistencias y sea más plausible. El primer paso para ello es tener una **visión del cambio**, saber hacia dónde se quiere ir y **entender los incentivos** que mueven a los diferentes agentes que conforman el sistema, para poder **liderar con agilidad**. No será fácil combinar la solidez, el faro que proporciona la visión del cambio, con la flexibilidad y la agilidad necesarias para ajustarse a los imprevistos.

Todos estos principios se reflejan en los proyectos de carácter sistémico que la Fundació Bofill ha impulsado en los últimos años, entre los cuales destacan el **proyecto Escola Nova 21** o el **proyecto Educació 360**. En ambos casos, se crearon equipos ad hoc y se contó con el liderazgo de personas externas de referencia en el sector. Ello supuso un desafío para la cultura organizativa pero, según Ismael Palacín, director de la Fundació, ***“parte del éxito ha sido precisamente no trabajar con las reglas habituales y aprovechar lo positivo de la estructura organizativa (conocimiento, estrategia), pero con un liderazgo muy emprendedor”***.



Se trata de un proyecto de innovación educativa creado en 2017. Se inició en un momento en que no se planteaba ni se hablaba de este concepto, en que en Catalunya el Gobierno de la Generalitat tenía una visión conservadora al respecto. Por tanto, era necesario **crear una nueva visión** que mostrara el nuevo modelo educativo que se quería proponer; **por un lado, concienciando sobre la necesidad y la posibilidad de crear un nuevo sistema educativo y, por otro, desarrollando el conocimiento y los procedimientos que posibilitaran ese cambio**.



El desarrollo de un diagnóstico inicial, trabajando con un colectivo de 25 centros escolares seleccionados por sus prácticas avanzadas, sirvió para fundamentar la necesidad de ese cambio. Se detectaron cuatro problemas:

- La política pública es burocrática y no está movida por la innovación (se innova únicamente si hay una dirección y un equipo de docentes potente).
- El maestro y los centros están aislados; es improbable innovar en tu centro (no se facilita una innovación educativa colaborativa).
- Hay gente que estaría dispuesta al cambio, pero se pregunta cómo puede aprender y cómo empezar.
- Hay un discurso social contrario al cambio.

Sobre la base de estos retos identificados, se plantean cuatro objetivos:

- Cambiar la conversación social.
- Plantear a los centros que aprendan a cambiar; que el cambio o la transformación de un centro no sea cosa de “inspirados”, sino que pueda democratizarse. En fin, demostrar que es cuestión de ponerlo en práctica.
- Crear un entorno de coinnovación.
- Y, finalmente (aunque menos factible), conseguir que haya unas políticas públicas de liderazgo en este tema; que el catálogo de políticas no incluyan solo el tema de los recursos (ratios, sillas o mesas, construcción de nuevos centros, currículums, etc.), sino también este acompañamiento al liderazgo del cambio.

La estrategia para iniciar el cambio fue la **creación de un laboratorio con 30 centros pioneros, con los cuales se pretendía crear la base de conocimientos y de procedimientos que posibilitaran el cambio.** La primera

fase estuvo centrada en conseguir un clima de empatía y confianza entre ellos para formalizar la causa común y fomentar la cultura colaborativa. A partir de esa primera experiencia exitosa, se planteó una iniciativa abierta a todos los centros de Catalunya interesados en participar en esas redes de cambio y se percibió el “*momentum*”. El lanzamiento superó todas las expectativas, ya que se recibieron más de 1.000 candidaturas de escuelas, de las cuales al final se confirmaron 500. Con el objetivo de gestionar ese gran número de escuelas, se crearon redes territoriales, lo cual contribuyó a crear una nueva cultura colaborativa y de aprendizaje entre ellas.

Se trata, como veíamos en el capítulo 2, de **poner en marcha un proyecto escalable**, con un número más reducido de actores y que sea más factible. Esta primera experiencia, a menudo, puede abrir puertas, generar una conciencia que antes no existía, crear una comunidad y fortalecer las relaciones entre actores clave, replicarse en otros ámbitos... Y contribuir así al cambio del sistema, un cambio que no se habría podido encarar directamente.

La Fundació Bofill consideró que la única vía posible para el cambio era promover cambios en las prácticas, que luego permitieran una transformación cultural más amplia.

Llegados a este punto, la Fundació ya se sintió legitimada para interpelar a las administraciones, así que se puso en contacto con la Diputación de Barcelona, con el Ayuntamiento de Barcelona y, posteriormente, con la Generalitat de Catalunya. *“Una lección de este proyecto es que, a veces, hay cambios que la gente está dispuesta a hacer si no se explicitan directamente, sino simplemente arrancando un proyecto que avance en la dirección en que queremos ir y dejando claro que seguiremos en esa línea, se sumen ellos o no.”* Fue así como muchos ayuntamientos quisieron implicarse con redes territoriales de centros para el cambio e invitaron a sus técnicos a participar para aprender y posibilitar esta coinnovación

El proyecto tuvo una repercusión notable y se logró cambiar o normalizar el discurso mediático en Cataluña sobre qué era un cambio educativo y poner de manifiesto su necesidad. Se consiguió generar un debate público, pero también sistematizar unos indicadores y unos estándares de cambio educativo, que después pudieran alimentar esta política pública.

Desde la Fundació, se decidió que era un proyecto de tres años y que no continuaría. *“Nuestra misión no era intentar incrementar en volumen (número de centros) y sostener la iniciativa. Considerábamos que había llegado el momento en que tenía que pasar al plano político. Estaba previsto que fuera así, pero finalmente se pospuso, y es ahora cuando se ha retomado en la política pública, por ejemplo, trabajando un acuerdo en el Parlament de Catalunya.”*

Lo cierto es que el proyecto no ha estado exento de polémica y ha generado una fuerte reacción en un sector tan conservador y burocratizado. En este caso, **la Fundació actuó como “shaker” (“agitador”), como única opción para empezar a crear un cambio de carácter sistémico.**

En otros casos, sin embargo, **la estrategia de la entidad para promover cambios sistémicos en la educación ha sido muy distinta.** Por ejemplo, en el proyecto *Educació 360*, se siguió una **estrategia en clave positiva y consensuada con los demás actores.** Se constata así, como ya apuntábamos al inicio de esta publicación, que **las entidades sociales pueden jugar distintos tipos de roles para fomentar el cambio sistémico.** En algunos casos, cuando el sistema tiene pocos incentivos para cambiar, el rol fundamental será agitar, innovar y concienciar para facilitar el cambio. En otras situaciones, sin embargo, el valor de la entidad estará en ser capaz de aglutinar a todos los actores relevantes y ponerlos en relación para que ese cambio pueda suceder. En otros, será necesario que la entidad ejemplifique la posibilidad de cambio a través de proyectos piloto. La Fundació Bofill es consciente de esta maleabilidad y, dependiendo del momento y de las circunstancias concretas de cada situación o ámbito de trabajo, ha sabido conjugar roles muy diversos.

Aprendizajes o factores de éxito que la Fundació Bofill ha identificado a partir de las experiencias de los últimos años:

- **Entender el horizonte futuro de un cambio que sea realmente plausible, que inspire.** Por ello, la Fundació dedica mucho tiempo a identificar tendencias, a buscar experiencias de otros países, a hacer prospección, etc., para intuir un posible cambio de escenario realmente sistémico, un “salto de pantalla”.
- **Entender profundamente (y empáticamente) los incentivos de los actores para el cambio.** No significa de todos los actores, pero sí de los “*champions*” que eventualmente estarán dispuestos a ilusionarse (saber qué les mueve “humanamente”). La Fundació es consciente de que debe trabajar con quienes pueden ganar con ello, y no contar solo con los “amigos” o con las personas que ya están predispuestas a colaborar.
- **Entender lo que denomina el cambio “*good deal*”.** Para conseguir un cambio profundo, no basta que cambien los de “más arriba”: se requiere que algunos actores de base y algunos macro, todos ellos a diferentes niveles, tengan incentivos; se requiere una estrategia fluida para evitar enfrentarte a posibles bloqueadores del cambio.
- Tener un horizonte muy potente, pero prever un “salto de pantalla” en dos o tres años. Es necesario **contar con una victoria visible a medio plazo, para evitar el desgaste.** Este proceso requiere mucha energía colectiva y esperanza, y los *momentums* no se aguantan muchos años sin logros intermedios.
- **Trabajar la legitimidad.** Los actores más nucleares del sistema, con más legitimidad, son los que tienen más temor ante un cambio sistémico, pero a veces los cambios no los promueven los considerados “pata negra” del sector. A pesar de ello, es preciso tener legitimidad: con los socios, con el discurso, mostrándonos y siendo abiertos, etc.

CASO

GREENPEACE: Demos la vuelta al sistema

Greenpeace es una organización con más de 50 años de trayectoria. Se ha convertido en una de las organizaciones medioambientales referentes en España, avalada por su experiencia de casi cuatro décadas en el país y su carácter internacional y global.

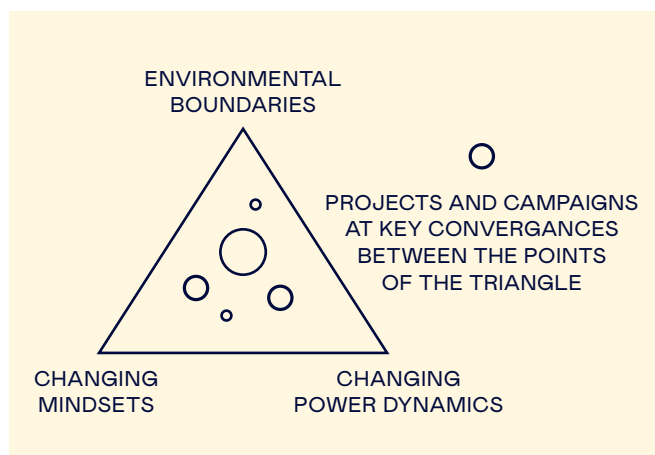
A lo largo de estos años, la organización ha ido transformándose y adaptándose en cada momento al contexto. Surge internacionalmente en los años 70, en el sustrato del movimiento antinuclear, la lucha pacifista y los deseos de resistencia e igualdad y el amor por el planeta. Actualmente tiene presencia en 55 países de todo el mundo.

La misión principal de la entidad es la protección del planeta. Cuando empieza Greenpeace, a pesar de la interdependencia y conexión entre los retos medioambientales, su organización interna le hace trabajar más en silos. Se hace rápidamente visible por sus acciones directas no violentas, siendo en todo momento una organización independiente económica y políticamente y que emplea la comunicación en todo su potencial para llegar lo más lejos posible y ser testigo y testimonio de las agresiones a la vida y al Planeta.



Hace unos años, la ONG se dio cuenta de que **debía repensar su estrategia porque no estaba consiguiendo avanzar**. Su labor de concienciar y sensibilizar no estaba siendo suficientemente efectiva para revertir los grandes retos medioambientales, y eran conscientes de que también se necesitaba una transformación cultural y un cambio radical del modelo socio-económico.

Empieza así un **proceso de reflexión estratégica** mediante un procedimiento participativo a nivel mundial que dura un año y en el que participan más de 300.000 personas, generando 20.000 ideas y 13.000 propuestas. El objetivo era clarificar el rol que Greenpeace debía tener en los próximos años y aportar un instrumento para que los líderes de los programas pudieran analizar las oportunidades que fueran surgiendo. Este proceso permitió identificar diferentes ámbitos a transformar. Se constató que la organización debía pasar de centrarse fundamentalmente en los síntomas, a identificar la raíz y causa estructural de los problemas. De reforzar las viejas historias, a crear nuevas narrativas. De temer el fracaso, a ser innovadores sin miedo a equivocarse. De enfatizar la figura del héroe solitario, a abogar por la colaboración, sin temor a que la marca desaparezca, lo que les permitiría aprovechar todo el potencial de cambio de todos aquellos actores que se acercaban a ellos. De ser los más dogmáticos a fomentar “lo imposible”.



Como consecuencia de este replanteamiento estratégico, la entidad desarrolló un marco estableciendo que todos sus programas debían tener tres componentes:

- Reforzar el cambio de mentalidad
- Trabajar por el respeto al medioambiente
- Abogar por el cambio en las dinámicas de poder

Se empezó a priorizar y acotar mucho y **la entidad decidió centrarse en lo más sistémico**: el cambio climático y la pérdida de diversidad, introduciendo también en algunos casos la crisis de desigualdad (aunque no en todos los países ha sido posible esta visión transversal). Se fijaron así, desde Greenpeace España, tres grandes retos institucionales: 1) propiciar un cambio sistémico que limite el aumento de la temperatura del planeta a un grado y medio (1,5°C) y proteja la biodiversidad sin dejar a nadie atrás; 2) generar una comunidad de acción política por el reto anterior que active al 3,5% de la población española; y 3) transformar la cultura organizativa de la entidad para hacerla inclusiva, justa, segura, innovadora, de cuidados y aprendizaje.



A partir de este marco, se estructuran los proyectos concretos. Este replanteamiento estratégico y la creación de un área de calidad e impacto organizacional ha permitido empezar a trabajar de manera más transversal, superando los silos anteriores. La entidad se ha propuesto:

Centrar su foco en el cambio sistémico

Ello se traduce en la práctica:

- Las campañas crean espacio para alternativas positivas y cambios fundamentales en lugar de limitar el trabajo a “exponer y socavar” el poder político o empresarial.
- Las demandas públicas y la comunicación deben ser audaces [dentro de su contexto] y cumplir con el desafío señalado.
- Las campañas corporativas van más allá de las empresas individuales y no piden a las corporaciones que cambien solo políticas o productos individuales.
- Los proyectos/campañas son deliberadamente interseccionales

Ampliar su comprensión de los agentes de cambio y de poder

En la práctica:

- Profundizar la comprensión de quiénes son las personas adecuadas para cambiar el poder y las mentalidades que quieren cambiar y cómo llegar a ellas.
- Significa involucrar significativamente al público objetivo para diseñar las campañas y luego desarrollar el poder personal de todos los que se involucran con la entidad a través de oportunidades de liderazgo.
- Ser más creativos y experimentales en su enfoque para llegar a la gente.

Generar alianzas para contar historias que cambien el mundo

En la práctica:

- Las historias de personas que pasan a la acción juntas son inherentemente esperanzadoras/empoderadoras.
- La entidad quiere generar esperanza y permitir una participación significativa.

“

El análisis de sistemas está detrás de cada una de las campañas de la entidad.

Cuando entró el COVID, enseguida los equipos empezaron a trabajar y se presentó un sistema alternativo, aprovechando las campañas que ya teníamos. Ya que ha habido este impacto que está “rompiendo el sistema”, vamos a aprovecharlo para en la recuperación irnos hacia otro sistema. Presentamos un informe con más de 140 propuestas concretas. Se incorporan temas que Greenpeace antes no trabajaba y también ha requerido incorporar a nuevos especialistas.

Testimonio de Eva Saldaña en el Foro de Liderazgo Social Esade-PwC Enero 2022

Diseñar campañas listas para aprovechar las grietas emergentes en el sistema

En la práctica:

- Invertir en monitorear y analizar conversaciones sociales e identificar oportunidades para acelerar la misión ampliando las grietas que están apareciendo en el sistema.
- REACT: Estar preparado para moverse rápidamente para que sea disruptivo y agregue valor e impacto. Estar orientado hacia el mundo exterior.



La campaña de las macrogranjas

Ejemplo reciente, de una campaña que se hizo aprovechando el momento de las declaraciones del ministro Garzón sobre las macrogranjas. Se trata de estar en la conversación y tener visibilidad para poder presionar más al gobierno y movilizar para la acción.

La adopción de un enfoque más sistémico en la organización **ha ido necesariamente acompañada de una transformación y reorganización a nivel interno**, de procedimientos y cultura organizativa, no exenta de retos y desafíos.

Uno de los aspectos clave de esta transformación interna es la voluntad de **potenciar un liderazgo más compartido** que, como hemos visto a lo largo del informe, es una de las condiciones clave para facilitar la adopción de un enfoque sistémico y colaborativo. El objetivo es caminar hacia un Shared and Open Leadership Team que amplía de forma pautada la composición del Comité de Dirección con la inclusión de Responsables de todas las Áreas para la discusión estratégica de temas que les atañen. Se pretende así, conseguir extender el grupo de personas con capacidades de liderazgo transformacional que empujen con determinación y espíritu de colaboración los retos comunes.

Otro aspecto clave para posibilitar el trabajo con un enfoque sistémico es la **evolución de la entidad hacia una organización más dinámica, más ágil, flexible y orientada a la innovación y el aprendizaje**. Para ello, al igual que otras oficinas de Greenpeace en Alemania y Suiza, se ha pasado a una organización articulada de forma circular o en equipos, en contraposición a la estructura jerárquica piramidal tradicional. Estos equipos, definidos en función de los retos institucionales y para periodos determinados, tienen objetivos concretos establecidos y se autoorganizan internamente para conseguirlos. No todo el mundo dentro de la entidad está igualmente preparado para esta transición, por lo que se está tratando de una evolución progresiva. También se ha ido cambiando toda la estructura de planificación para que todas las personas de la entidad estén trabajando en el sistema y entiendan hacia qué objetivos se apunta de una forma global, no por departamentos.

Otro aspecto fundamental para el cambio sistémico, tal y como hemos visto, es la capacidad de la entidad **para colaborar y trabajar con otras organizaciones**. También el cambio está siendo notable en este sentido. Mientras que, anteriormente, la entidad ponía mucho foco en la promoción de su marca, en la actualidad está mucho más abierta a colaborar con otras entidades, con el foco puesto en la movilización ecosocial o socioambiental más que en la promoción de la propia entidad. Se han llevado a cabo numerosas campañas que han logrado crear una red densa de colaboraciones con organizaciones, iniciativas, grupos y expertos para conseguir sinergias en la movilización ecosocial o socioambiental, generalmente con el liderazgo de Greenpeace.



La colaboración de Greenpeace con Fridays for Future

Para nosotras fue muy positivo el nacimiento de Fridays for future, ya que muestra que la gente joven se está articulando, con una gran capacidad de movilización, que quizá otras organizaciones no hemos conseguido o lo hacemos de otra manera. Queremos poder estar completamente a su servicio, ayudarles en todo lo que podamos, acompañarles mientras son protagonistas.

Ello no está exento de riesgos y, por ejemplo, en 2019 los equipos de fundrasing y de campañas estaban alertas ante la aparición de estos movimientos. Ese año planteamos una movilización en la calle con 10.000 personas en Madrid y 100.000 en toda España, una acción directa y conjunta con Extinction Rebellion y con Fridays for Future. Era la primera vez que Greenpeace hacía una acción directa no violenta con movimientos sociales y hubo todo un debate interno previo. Estos movimientos han cogido un perfil muy diferente, pero estamos abocados a entendernos, y que cada uno ponga lo mejor de su parte para que esto funcione. Ha sido un aprendizaje y es necesario buscar el equilibrio. Hacer esto no debe significar perder marca o socios, también llegamos a nuevo público y nos da credibilidad, también hay beneficios y mucho enriquecimiento.

Testimonio de Eva Saldaña en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social. Enero 2022

Anexo: Encuesta realizada

A lo largo de este informe se han aportado algunos de los datos y gráficos de la encuesta realizada dentro de la investigación en diferentes recuadros destacados.



Ficha técnica de la encuesta realizada:

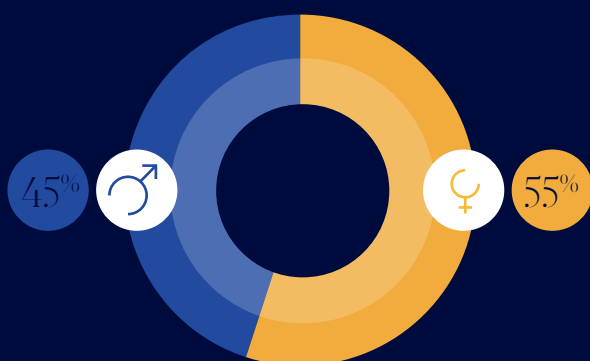
Calendario de la encuesta: noviembre de 2021 - febrero de 2022.

Muestra obtenida:
414 respuestas

260 respuestas de personas que trabajan en el sector de las ONG

154 respuestas de personas de fuera del sector

Perfil de los respondientes de la muestra:



45% entre 50 y 65 años

41% entre 35 y 49 años

Para la muestra que trabaja en el SECTOR:

- Mayoritariamente de niveles directivos (un 74%), e incluso 1/3 dirección general.
- Perfil de las organizaciones: la mayoría se dedican a la acción social (60%), y, aunque se distribuyen de manera bastante homogénea según el tamaño de las entidades, el perfil más frecuente es el de ONG con más de 250 personas contratadas (35%) y un presupuesto anual de entre 10 y 50M de euros (27%).

Bibliografía

- Abercrombie, R.; Harries, E.; Wharton, R. (2015): *Systems Change: A guide to what it is and how to do it*. NPC.
- Allen, W.; Kilvington, M. (2021): *An introduction to systems thinking and systemic design concepts and tools*. *Post publicado en Learning for Sustainability*.
- Alsina, V; González, E. (2019): *La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España*. Zk. berezia - Núm. especial - Special issue 3/2019. Págs. 122-139.
- Ashoka Deutschland GmbH & McKinsey. (2021): *New Allies. How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good*.
- Ashoka (2021): *Supporting System Changers. The role of system thinking, leadership and wellbeing*.
- Ashoka, Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Skoll Foundation, McKinsey & Company and SYSTEMIQ. (2020). *Embracing complexity: Towards a shared understanding of funding systems change*.
- Babiak, K.; Thibault, L. (2009): "Challenges in multiple cross-sector partnerships". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1): 117-143.
- Battilana, Kimsey (2017): *Should you Agitate, Innovate, or Orchestrate?*. Stanford Social Innovation Review.
- Bond & The Partnering Initiative (2020): *Trends in cross-sector partnerships for INGOs*.
- Catalyst 2030. (2020). *Getting from crisis to systems change: Advice for leaders in the time of COVID*.
- Clarke, A.; Crane, A. (2018): *Cross-sector partnerships for systemic change: systematized literature review and agenda for further research*. *Journal of Business Ethics* (2018)
- Collective Leadership Institute (2016): *Towards a reference framework for effective partnering*.
- Deloitte (2020): *Fostering a Learning Culture: Why it matters now*.
- Dentoni, D.; Bitzer, V.; Schouten, G. (2018): *Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships*. *Journal of Business Ethics* (2018).
- Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change*. CR Initiative, Harvard Kennedy School.
- Fantova, F. (2018): *Colaboración y alianzas multiagente en las estrategias del Tercer Sector de acción social*. *Revista Española del Tercer Sector*, nº 38.
- Fitzgerald, G. (2021): *What Working in Crisis Mode Teaches Us About Collaboration and Impact*. *Stanford Social Innovation Review*.
- Forum for the Future (2015): *Collaboration Guidebook*.
- Forum for the future (2020): *What are the capabilities we need for system change?*
- Foster-Fishman, P.; Nowell, B.; Yang, H. (2007): *Putting the system back into systems change; a framework for understanding and changing organizational and community systems*. *American Journal of Community Psychology*, 39, pp.197-215.
- Fresno, J.M (2015): *La colaboración público-privada*. Publicado en fresnoconsulting.es
- Fresno, J.M., Rauchberger, C. (2020): *Estudio Tercer Sector y prestación de servicios. Prácticas Europeas y Lecciones para España*. Plena Inclusión.
- Gitterman, D.P.; Britto, N. (2021): *The Intersector: How the Public, Nonprofit and Private Sectors Can Address America's Challenges*. Brookings Institution Press.
- Green, Ch. H.; TrustedAdvisor (2012). *The Trust Equation*.

Green, D. (2021): *How does Innovation happen in Systems?*

Grupos Compartir (2016): *Experiencias de un cambio sistémico. Factores clave para la reflexión y la acción colaborativa*. Plataforma de ONG de Acción Social.

ICMM; The Partnering Initiative (2021): *Partnering for our Common Future. Optimising mining's partnering capability to contribute to community resilience and thriving societies*.

International Business Leaders Forum (IBLF) (2011): *The Partnering Toolbook: An essential guide to cross-sector partnering*.

Kahane, A. (2017): *Collaborating with the Enemy: How to work with people you don't agree with or like or trust*.

Kania, J.; Kramer, M.; Senge, P. (2018): *The Water of Systems Change*. FSG.

Khan (2021): "Challenges in cross-sector collaboration and learning from doing: insights from philanthropy". Artículo incluido en Gitterman, D.P.; Britto, N. (2021): *The Intersector: How the Public, Nonprofit and Private Sectors Can Address America's Challenges*. Brookings Institution Press.

Klitsie, J.; Ansari, S.; Volberda, H. W. (2018): *Maintenance of Cross-Sector Partnerships: The Role of Frames in Sustained Collaboration*. *Journal of Business Ethics*, 150(6). DOI: 10.1007/s10551-018-3859-5.

Leadbeater, Ch.; Winhall, J. (2020): *Building Better Systems: A Green Paper on System Innovation*.

Meadows, D: (1999): *Leverage Points: Places to Intervene in a System*.

McKenzie, F., Beaudoin, Y., Birtles, J., Chatterton, P., Gillinson, S., Killick, S., Mannov, A., Munk, J., Roberts, A., Rose, V., Seneque, M., Siodmok, A., Trebeck, K. and Van den Broeck, D., (2017): *A wayfinder's guide to systems transformation: 18 insights for catalysts and convenors*. Informe del workshop: "How might we approach transformational change for complex challenges in the future", celebrado el 30-31 de Agosto de 2017 en Londres.

McLeod Grant, H.; Wilkinson, K.; Butts, M. (2020): *Building capacity for sustained collaboration*. *Open Impact y SeaChange*.

Mudarra, F.; Díaz, J. (2020): *Plataformas multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción*. *Revista Diecisiete*, n.º 2, pp. 85-104. Madrid. ISSN 2695-4427.

NPC (2015): *Systems Change. A guide to what it is and how to do it*.

NPC (2018): *Thinking big: how to use theory of change for systems change*.

NPC (2019): *Evaluating Systems Change*.

Observatory of Public Sector Innovation (2021): *Public Sector Innovation Facets: Mission-oriented Innovation*.

OECD (2017): *Systems approaches to public sector challenges. Working with change*.

Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff*.

Oxfam (2020): *Inspiring Radically Better Futures*

Oxfam (2021): *How Oxfam has worked with Unilever to enhance its social impact*.

Page, S. B.; Stone, M. M.; Bryson, J. M.; Crosby, B.C. (2015): *Public value creation by cross-sector collaborations: A framework and challenges of assessment*. *Public Administration*, 93(3): 715-732. DOI: 10.1111/padm.12161

Pfisterer, S.; Payandeh, N. (2014): *Unity in Diversity. Mechanisms and Practices of Cross-Sector development Partnerships to Create Mutuality*. Rotterdam: The Partnerships Resource Centre.

Plataforma del Tercer Sector (2020): *Caminando hacia una nueva gobernanza de las políticas sociales. Un nuevo marco de cooperación entre las administraciones públicas y las organizaciones del Tercer Sector de acción social*.

- Plataforma del Tercer Sector de Acción Social (2021): *Hacia una nueva gobernanza de las políticas sociales*.
- Prieto, J., Rodríguez-Sumaza, C., de la Rosa, P.(2019): *Las relaciones entre administraciones públicas y Tercer Sector en el marco de las políticas de inclusión social en Castilla y León*.
 Disponible en: <https://investigacionesregionales.org/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/4.-Prieto.pdf>
- Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research, 44 (2019/2), 63-79 ISSN: 1695-7253 e-ISSN: 2340-2717
- Prescott, D.; Thom, V.; Stibbe, D.; The Partnering Initiative (2021): *Partnering for our common future: optimising mining’s partnering capability to contribute to community resilience and thriving societies*.
- PPP Lab (2015): *Building Partnerships*. PPP Lab Insights Series 02.
- PPP Lab (2018): *Partnering with governments for SDGs*.
- PPP Lab (2018): *Partnering with the Public P*.
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2019): *Assessing Systems Change: A Funders’ Workshop Report*. Disponible
- Schmida, S. (2020): *Partner with purpose. Solving 21st century business problems through cross-sector collaboration*. Resonance.
- Seelos, C.; Mair, J. (2018): *Mastering System Change*. Stanford Social Innovation Review.
- Seelos, C.; Farley, S.; & Rose, A. (2021): *The ‘Thou Shalt Nots’ of Systems Change*. Stanford Social Innovation Review.
- Senge, P.; Hamilton, H.; Kania, J. (2015): *The Dawn of System Leadership*. Stanford Social Innovation Review.
- Shumway, J; Segal, J; Etzel, M (2018): *Pay for Systems Change*. Stanford Social Innovation Review.
- Smith, D.; Becker, J. (2018): *The Essential Skills of Cross Sector Leadership*. Stanford Social Innovation Review.
- Skoll Foundation (2021): *Five key lessons on effective partnerships for systems and social change*.
- Social Finance & Lloyds Bank Foundation (2020): *Changing lives, changing systems: Lessons from preventing and reducing domestic abuse*.
- Stachowiak, S.; Gase, L. (2018): *Does Collective Impact Really Make an Impact?*. Stanford Social Innovation Review.
- Stakeholder Alignment Collaborative (2022): *When Launching a Collaboration, Keep it Agile*. Stanford Social Innovation Review.
- Starr, K. (2021): *We’re Beating Systems Change to Death*. Stanford Social Innovation Review.
- Stibbe, D.T.; Reid, S.; Gilbert, J. (2018): *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*. The Partnering Initiative & UN DESA.
- The Intersector Project (2017): *The Intersector Tool-kit: Tools for Cross-Sector Collaboration*
- The Partnering Initiative (2020): *Fit for Partnering*.
- The Partnering Initiative & United Nations (2020): *The SDG Partnership Guidebook. A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*.
- The Partnership Resource Centre (2020): *Partnership Skills*. PrC Insight Series n.º 3.
- Thompson, C. (2016): *Collaboration: A Handbook from the Fund for Our Economic Future*. Fund for Our Economic Future.
- USAID (2005): *ESCALA. Acción sistémica y basada en la colaboración para mejorar los medios de vida y el ambiente*.
- Verhulst, S. (2018): *Reimagining Public-Private Partnerships*.
- VV.AA (2007): *Collaborating for systemic change*. MIT Sloan Management Review.

Waddell, S. (2018): *Four Strategies for Large Systems Change*. Stanford Social Innovation Review.

Walker, J. (2017): *Solving the World's Biggest Problems: Better Philanthropy Through Systems Change*.

Yan, X.; Lin, H.; Clarke, A. (2018): *Cross-sector social partnerships for social change: the roles of non-governmental organisations*. Sustainability 2018, 10, 558.



Autores



Mar Cordobés

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade.

Licenciada y máster en Administración y Dirección de Empresas por Esade y licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado en diferentes organizaciones en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la cultura y actualmente trabaja como consultora independiente para el tercer sector. Es experta independiente de la Comisión Europea en el marco del Programa Europa Creativa. Colabora como investigadora del Instituto de Innovación Social desde sus inicios, siendo co-autora de *Repensando el seguimiento y evaluación en las ONG españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante* (2008); *Turismo para el desarrollo* (2009); *Informe anual: El impacto de los microcréditos* (2010-2017); *TIC e Inclusión Social* (2012); *Voluntariado Corporativo en España* (2012); *Mujeres con impacto. Ecosistema de las emprendedoras sociales en España* (2016) e *Inversión con un enfoque de género: una oportunidad para el ecosistema de la empresa social europea* (2017).



Ignasi Carreras

Director del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia.

Es ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en Esade y en la Babson Business School, así como de liderazgo y gestión de ONG en las universidades de Stanford y de Harvard. Es profesor del departamento de Estrategia y Dirección General de Esade. También es el fundador y director (hasta julio 2018) del Instituto de Innovación Social de Esade. Es el presidente de Oxfam Intermón y miembro del Board Internacional de Oxfam, Vicepresidente de la Fundación Jaume Bofill y miembro del patronato de la Fundación Hazlo Posible. Ha sido integrante del patronato de la Fundación Lealtad, de Cristianismo y Justicia, de la Fundación Borja de Bioética, del órgano de gobierno Casal dels Infants así como de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Es miembro del Consejo asesor de diferentes fundaciones y ONG. Ha sido director general de Oxfam Intermón, donde trabajó de 1988 a 2006, y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y de la organización Recollim (vinculada a Cáritas). También trabajó en la administración pública, la universidad y la empresa como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. Es autor de diez libros sobre diferentes temas del liderazgo e innovación social y de múltiples artículos.



Maria Sureda

Coordinadora del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social.

Licenciada y Máster en Administración y Dirección de Empresas (Lic&MBA) por Esade-Universidad Ramon Llull. Trabaja en el Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

Coordinadora del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social desde sus inicios en 2008, y coautora de las distintas publicaciones realizadas, colaborando especialmente en la parte de investigación cuantitativa.

Programa Esade-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del **Programa Esade-PwC de Liderazgo Social** que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

Web del programa: <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade>



Instituto de Innovación Social



Institute for Social Innovation

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad. La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.



innovacionsocial@esade.edu

www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59. 08172 Sant Cugat del Vallès. Barcelona (Spain)

Campus Barcelona · Pedralbes

Campus Madrid

www.esade.edu

Fundación PwC



En el marco del Propósito de Firma de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir en el ámbito de la educación y empleo y el apoyo al tercer sector. Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.



Fundación PwC

Paseo de la Castellana, 259 B. Edificio Torre PwC
28046 Madrid

T. (+34) 915 684 876

fundacion.pwc@es.pwc.com

www.pwc.es

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

