

# Congreso Regional para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil

## ALIANZAS INTERSECTORIALES

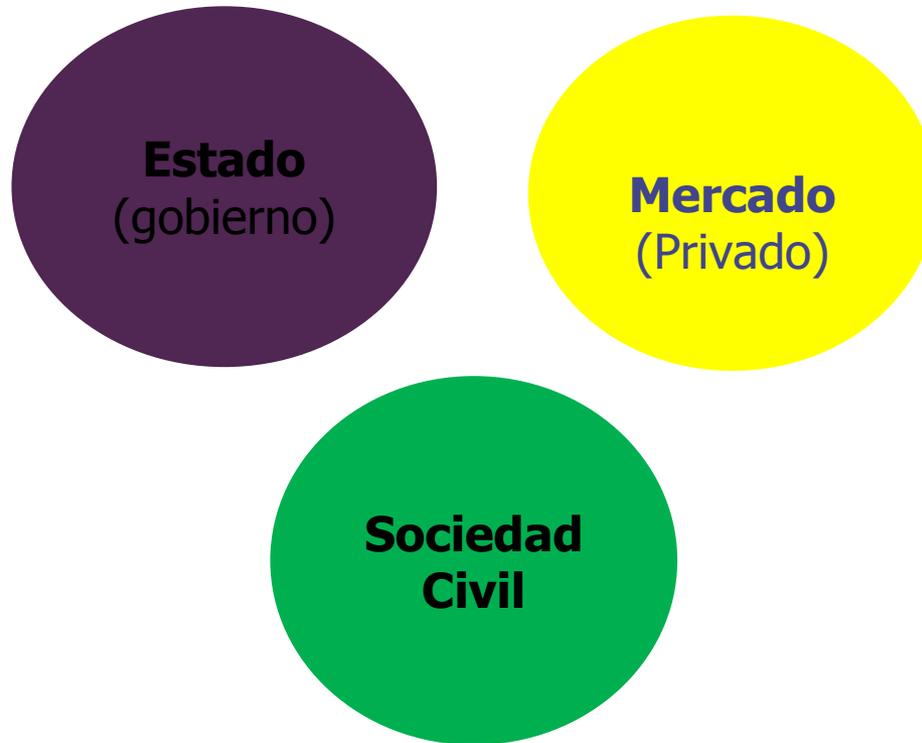
MTRO. JUAN CARLOS SÁNCHEZ LÓPEZ



**CLARES**  
CENTRO LATINOAMERICANO DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL

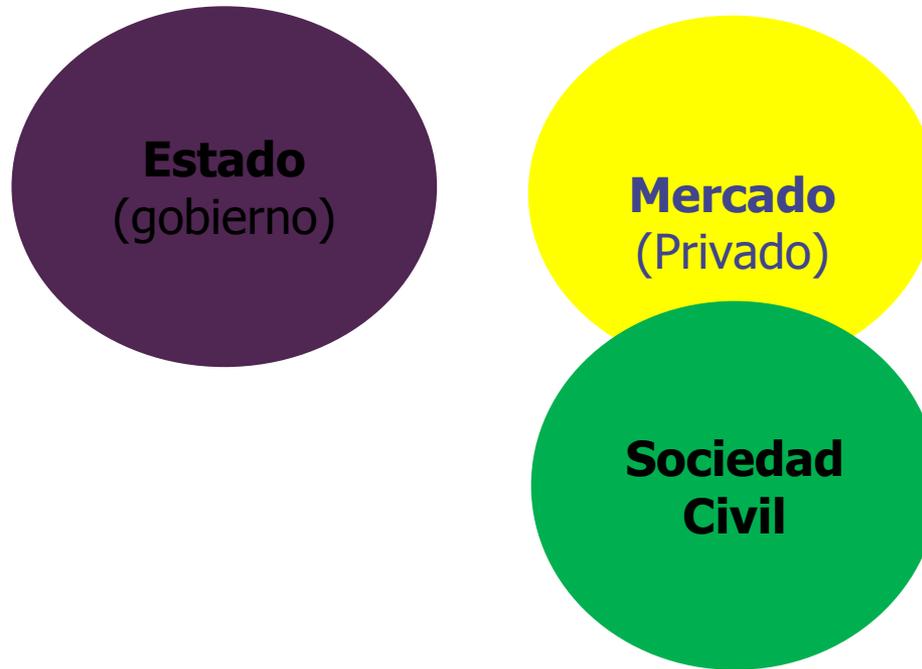
1er. Sector	2do. Sector	3er. Sector
<p data-bbox="320 572 504 622"><b>Estado</b></p> <p data-bbox="113 701 595 811">Institucionalidad del estado</p>	<p data-bbox="857 572 1122 622"><b>Empresas</b></p> <p data-bbox="741 701 1145 811">Instituciones con fines lucrativos</p>	<p data-bbox="1358 572 1734 622"><b>Sociedad Civil</b></p> <p data-bbox="1273 701 1792 811">Instituciones sin fines lucrativos</p>
<ul data-bbox="117 911 649 1025" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="117 911 649 1025">• Sólo puede hacer lo que esta legislado</li> </ul>	<ul data-bbox="741 911 1605 1082" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="741 911 1605 1025">• Pueden hacer todo lo que no está prohibido</li> <li data-bbox="741 1039 1309 1082">• Mundo de creatividad</li> </ul>	

# Las posibles articulaciones entre los sectores



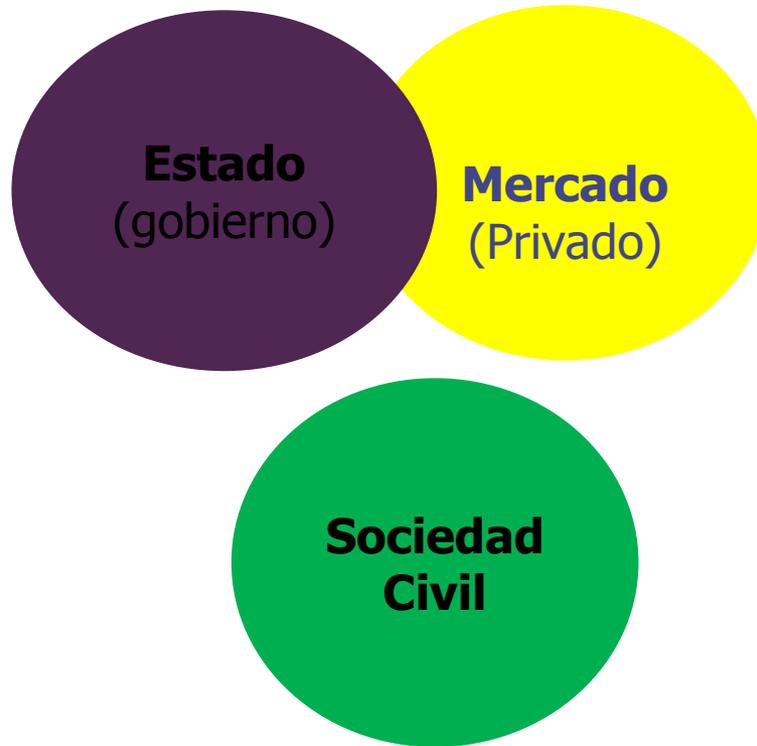
Sectores aislados = **Caos**

# Las posibles articulaciones entre los sectores



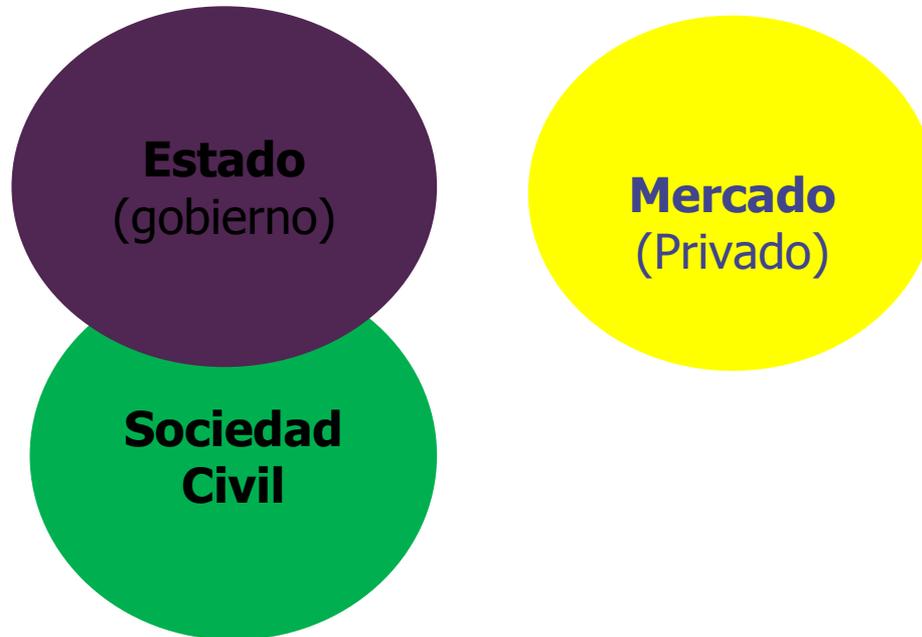
Empresa – Sociedad Civil, desconocimiento del Estado =  
**Deslegitimación**

# Las posibles articulaciones entre los sectores



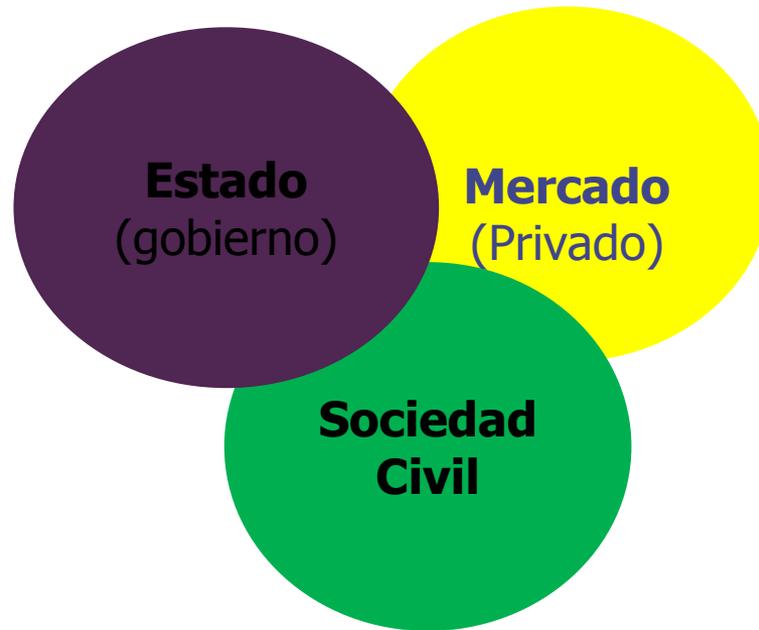
Estado – Mercado, Sociedad civil aislada =  
**Corporativismo**

# Las posibles articulaciones entre los sectores



Estado – Sociedad Civil, empresa aislada=  
**Populismo**

# Las posibles articulaciones entre los sectores



Tres sectores articulados = **Gobernabilidad**



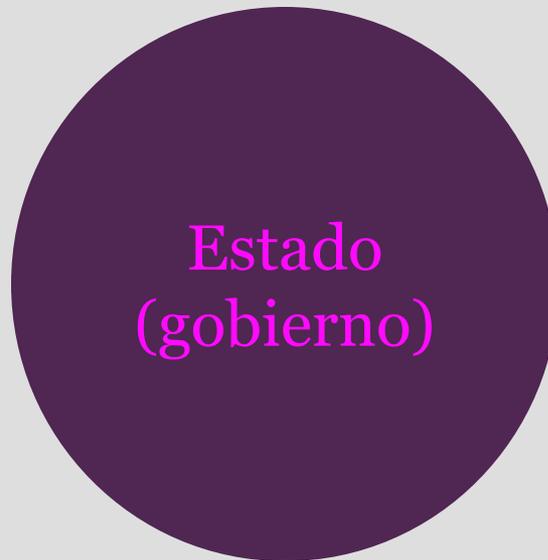
**Mercado**  
(Privado)

**U= Sociedad**

**Privado** + **Sociedad** = Beneficio a la Sociedad

- Motivaciones:
- Beneficios:
- Riesgos:

Las empresas están acostumbradas a seguir un modelo de planificación basado en la comercialización, objetivos comerciales, planes de producción, cadenas de abastecimiento y canales de distribución. Tienden a concentrarse en "análisis de riesgo".



**U= Sociedad**

**Gobierno + Sociedad = Beneficio a la Sociedad**

- Motivaciones:
- Beneficios:
- Riesgos:

El sector Público está acostumbrado a seguir un modelo de planificación dirigido al desarrollo integrado entre los diferentes sistemas y estructuras. Tiende a concentrarse en el aporte técnico / especializado y en “dar un servicio” al público en general, en términos de desarrollo económico y estabilidad social



# Sociedad Civil

**U= Sociedad**

Sociedad Civil + Sociedad = Beneficio a la Sociedad

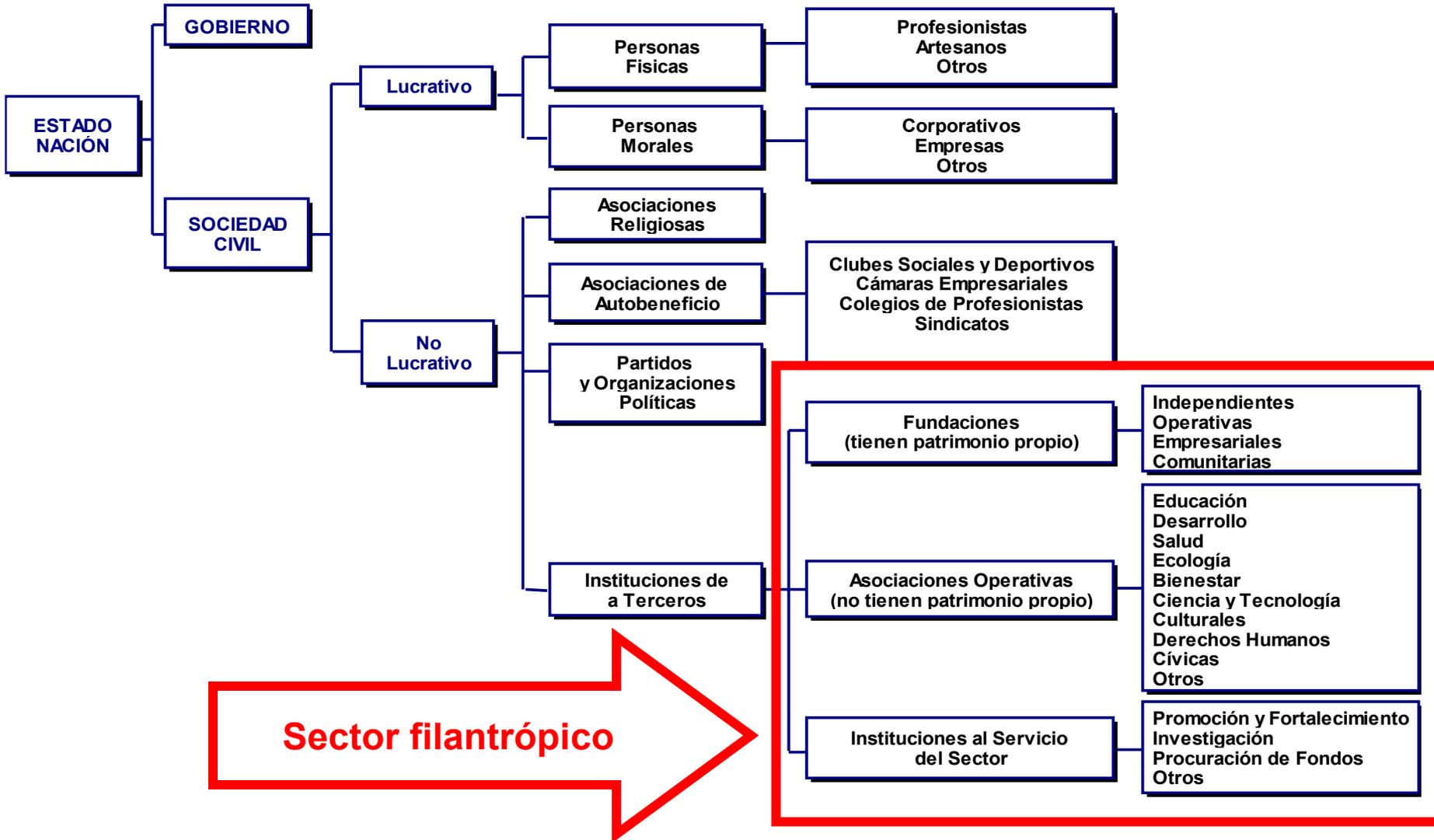
- Motivaciones:
- Beneficios:
- Riesgos:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil realizan la planificación de una manera altamente participativa, haciendo énfasis en el desarrollo individual y en la "protenciación". Suelen tener objetivos múltiples y consideran sus servicios en términos de desarrollo humano, más que producción material.



- a. Privado + Sociedad = Beneficio a la Sociedad
- b. Privado + Gobierno + Sociedad = Beneficio a la Sociedad
- c. Privado + Sociedad Civil + Sociedad = Beneficio a la Sociedad
- d. Privado + Gobierno + Sociedad Civil + Sociedad = Beneficio a la Sociedad**
- e. Gobierno + Sociedad = Beneficio a la Sociedad
- f. Gobierno + Social + Sociedad = Beneficio a la Sociedad
- g. Sociedad Civil + Gobierno + Sociedad = Beneficio a la Sociedad

# Formas de Organización de la Sociedad Civil



# Sociedad Civil

Es la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder que caracterizan a las organizaciones gubernamentales.

Norberto Bobbio

# **LECTURA 1**

## **La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas**

# Rompecabezas



# **Alianzas, Colaboración y Relaciones Públicas**

**Una alianza** es un acuerdo de colaboración intersectorial en el que individuos, grupos u organizaciones, acuerdan trabajar conjuntamente a fin de cumplir con una obligación o llevar a cabo una tarea específica; comparten los riesgos, así como los beneficios y examinan regularmente su relación, revisando el acuerdo cuando sea necesario.

# Tipos de alianzas

<b>ALIANZA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Iniciativa de alianza dirigida por el sector público	Estructura creada y (parcialmente) financiada por el sector público, con enfoque en el cambio de políticas públicas
Organización campaña empresarial	Programa temático con el objetivo de llamar la atención del público a una causa y promover cambios de actitud o comportamiento
Coalición de empresas para el desarrollo social	Organización dirigida por sus afiliados, cuyos miembros provienen de empresas o asociaciones de empresas
ONG establecida por la empresa	Medio usado por la empresa para invertir en programas sociales o ambientales

# Tipos de alianzas

<b>ALIANZA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
ONG que trabaja con otros sectores	Organización que persigue activamente sus metas con la colaboración de socios de otros sectores
ONG que trabaja como intermediaria	Organización que se desempeña como una intermediaria trabajando entre los socios y otras partes interesadas
Iniciativa intersectorial dirigida por instituciones académicas	Estructura diseñada para integrar el conocimiento académico con las necesidades y habilidades prácticas

# Tipos de alianzas

<b>ALIANZA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Cliente-proveedor	En la relación de tipo cliente-proveedor su principal característica es que demuestra mayor eficiencia para las tareas por las cuales se le ha contratado
Filantrópicas	la promueven las organizaciones de la sociedad civil que forman parte del llamado Tercer Sector, en beneficio de una necesidad o causa social.
Responsabilidad Social	Se desarrolla en función a una problemática o necesidad social que aqueja a la sociedad y en particular a cualquiera de los actores y, por lo tanto, promueven un cambio en beneficio de él y de la sociedad que padece dicha problemática.

# Elementos básicos

- Actores (socios)
- Colaboradores
- Objetivo
- Responsabilidades
- Liderazgo

# Dimensiones de acuerdo al objetivo que se quiere lograr

- a) ¿Qué es lo que quiere la sociedad?
- b) ¿Quién participa?: principales actores.
- c) ¿Cuándo?
- d) ¿Dónde?
- e) ¿Cómo se implantarán los mecanismos?

# Beneficios

- Ahorro de costos.
- Riesgo compartido.
- Aumento del nivel del servicio.
- Mayor eficiencia en la implementación del proyecto.
- Aumento de los ingresos.
- Beneficios económicos.

# Riesgos potenciales:

- Pérdida del control.
- Aumento de los costos.
- Riesgos políticos.
- Niveles inaceptables de la responsabilidad.
- Servicio no confiable.
- Inhabilidad para beneficiarse del socio.
- Reducción del nivel de servicio.
- Contratos laborales.

<b>Alianza</b>	<b>Motivaciones</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Riesgos</b>
Privado + Sociedad			
<b>Público + Sociedad</b>			
<b>Social + Sociedad</b>			
<b>Privado + Social + Sociedad</b>			
<b>Social + Privado + Sociedad</b>			
<b>Privado + Público + Social + Sociedad</b>			
Privado + Público + Sociedad			
<b>Público + Social + Sociedad</b>			
<b>Social + Público + Sociedad</b>			

## **LECTURA 2**

**Cuando la colaboración interna es mala  
para su empresa**

- Colaboración
- Generación de Valor
- Integración organizacional:
  - Filantropía
  - Transaccional
  - Integración

- Alineación de Valores
  - Visión, Misión, Valores
  - Confianza – Tiempo
  - Aprendizaje

- Valor

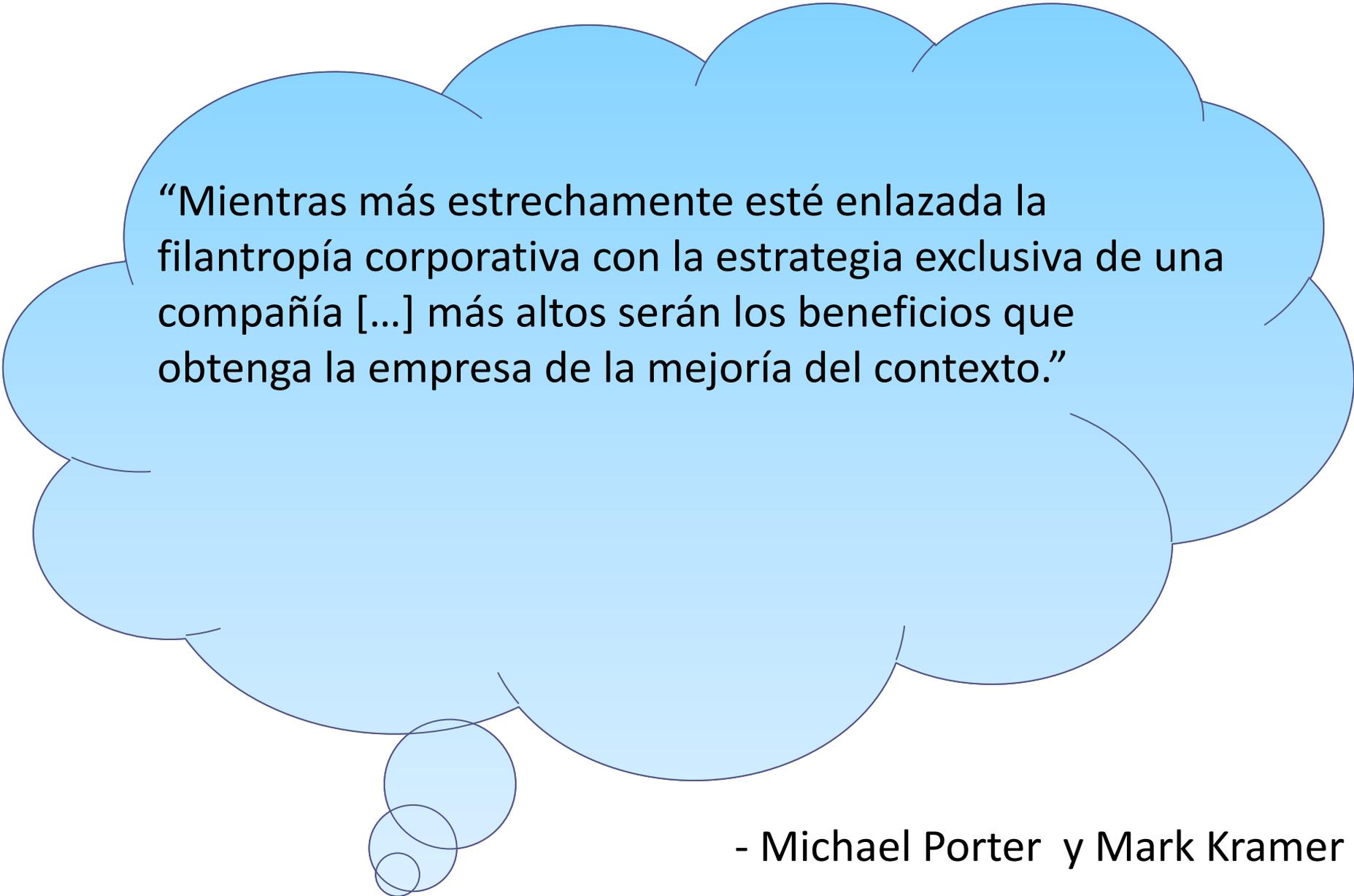
- Social

- Valor agregado a la alianza

- Cuantificar los beneficios

- Valor de marca

# LA GENERACIÓN DE VALOR



“Mientras más estrechamente esté enlazada la filantropía corporativa con la estrategia exclusiva de una compañía [...] más altos serán los beneficios que obtenga la empresa de la mejoría del contexto.”

- Michael Porter y Mark Kramer

# Ejemplo 1

## Grupo Bimbo y Museo del Niño

Al principio Bimbo sólo tenía retribución emocional y presencia de marca; tuvo que evolucionar por presiones competitivas a descubrir nuevas dimensiones alineándolas a su estrategia competitiva; aumentó su interacción y el nivel de compromiso en la relación y los recursos invertidos en ella.



# Ejemplo 2

**Unidos Por Ellos**

# Ejemplo 3

## Danone + Casa de la Amistad

Este tipo de alianzas ha ido evolucionando y generando un mayor valor para ambas partes.



# Círculo virtuoso de renovación de valor





“Alinear el interés personal con la Responsabilidad Social es la manera más poderosa de preservar el éxito de una compañía.”

- Orin Smith. Ex Presidente y CEO de Starbucks hasta 2005

## **LECTURA 3**

**Reglas simples para lograr que  
funcionen las alianzas**

# LA GESTIÓN DE LA ALIANZA

# Para desarrollar la confianza entre las partes:

1. La atención focalizada
2. La institucionalización
3. La comunicación
4. El desarrollo de la confianza

# La atención focalizada



- En la medida que la dependencia es compartida, se transforma en interdependencia y se neutraliza.
- Mientras una relación genere valor para sus socios, habrá pocos incentivos para dejarla.

# La institucionalización

- Las colaboraciones nacen de los líderes, pero crecen y se consolidan en instituciones.
- Una colaboración es sólida cuando está arraigada profundamente en socios institucionalmente fuertes y estables.
- Institucionalización de la misma organización -> desarrollo institucional de los socios.

# La comunicación

## Comunicación entre los socios + comunicación interna + comunicación externa

- Las colaboraciones se fortalecen cuando las partes comunican con claridad qué esperan recibir y qué están en posición de ofrecer.
- La comunicación interna ayuda a que cada una de las áreas entienda cómo pueden aportar a una alianza y beneficiarse de ella.
- Comunicación externa: da notoriedad, reputación y reconocimiento de marca. También ayuda a su financiamiento de los actuales y potenciales donantes.

# El desarrollo de la confianza

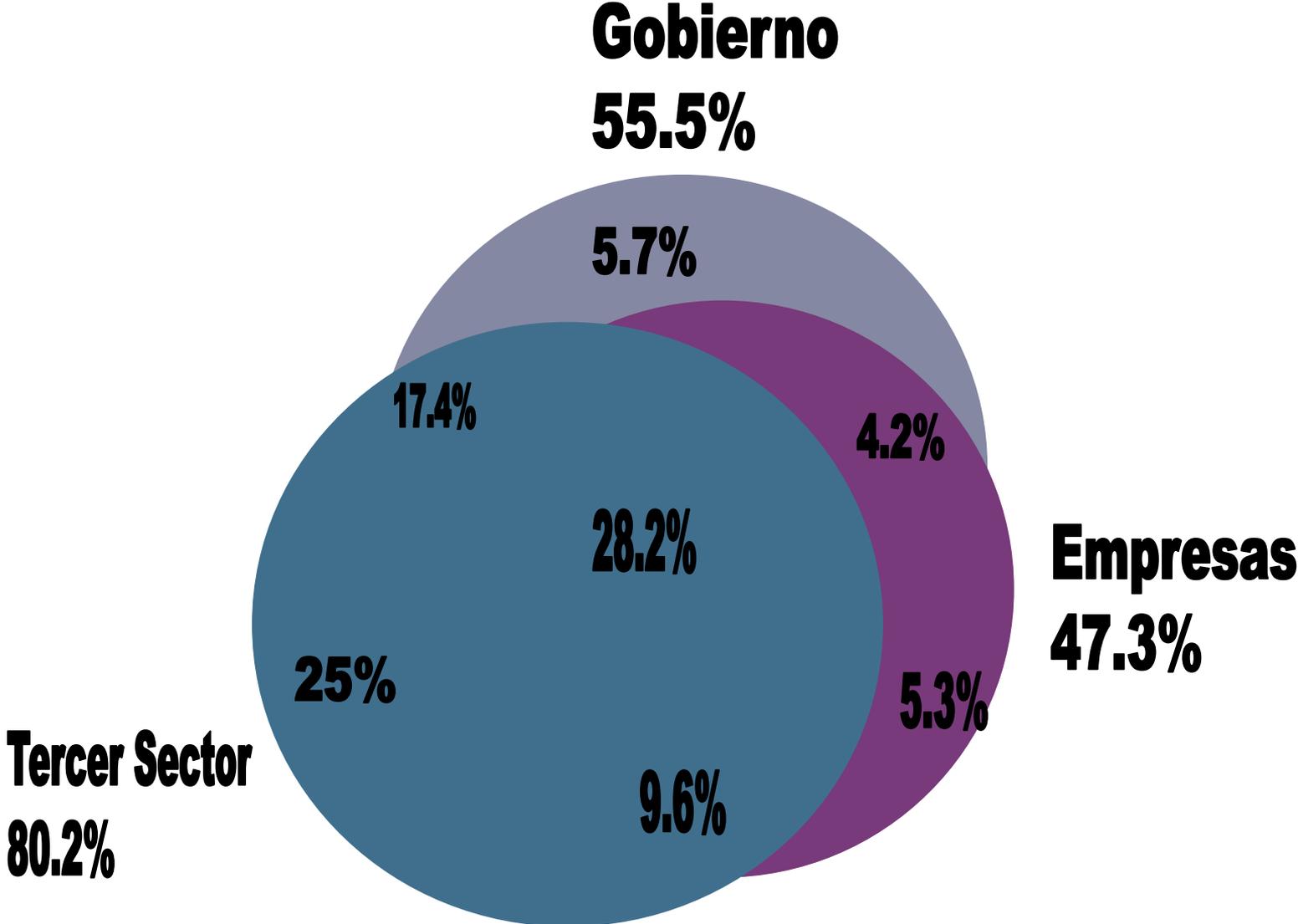
- Prometer sólo lo que se puede cumplir.
- Demostración de resultados.
- Cuentas claras conservan la amistad.
- Trabajo conjunto.
- Ponerse en el lugar del otro.
- Respetar la autonomía.
- Los desafíos conjuntos.
- Dar antes de pedir y respaldar las palabras con hechos.
- Compromiso a largo plazo.

# BRASIL: LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS ALIANZAS

Un estudio a 2085 empresas brasileñas encuestadas en 2001 y 2002 indicó que 385 participaban en acciones sociales (de las cuales 85% lo hacía a través de alianzas con otras organizaciones para cumplir con sus proyectos sociales). Aquí la pluralidad de las distintas formas de colaboración:

- El 15% de las empresas recurre a alianzas para desarrollar todas sus actividades de contenido social.
- El 37% participa en relaciones de colaboración, pero no en forma permanente.
- El 33% lleva a cabo sus proyectos sociales a través de asociaciones ocasionales.
- El 15% no participa en ninguna clase de alianzas.

# Modelo trisectorial: distribución de alianzas entre las empresas encuestadas.



# CHILE: LA CREACIÓN DE CONFIANZA EN LAS ALIANZAS

- La confianza es un concepto clave para entender la disposición de la gente a ofrecer su compromiso en grupos, en organizaciones y en la sociedad.
- Algunos autores afirman que la confianza es esencial para la creación y supervivencia de la sociedad civil.

<b>Alianza</b>	<b>Motivaciones</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Riesgos</b>
Actores:  Objetivo:  Liderazgo:  Generación de valor  Confianza  Comunicación			

# Relaciones Públicas

Las relaciones públicas también desempeñan un importante papel en la industria. Las empresas utilizan los servicios de relaciones públicas para aumentar su volumen de negocios o realzar su imagen. Como parte de la estrategia de su programa, usted deberá contemplar esta necesidad de las empresas y aplicar los principios publicrelacionistas.

- ◆ Las relaciones personales siguen siendo en México un factor decisivo y fundamental.

## Objetivo de las relaciones públicas

- Realzar y mantener el prestigio de la institución entre la comunidad
- Obtener y lograr apoyo de los diferentes grupos:
  - Anticipar problemas potenciales
  - Buen manejo de situaciones críticas
  - Políticas y estrategias orientadas al servicio; a crear y mantener relaciones duraderas
- "Construir" el compromiso y apoyo a la institución

## ¿Cómo definir estrategias con respecto al cultivo y las relaciones públicas?

### Por ejemplo:

- Identificar a los líderes de opinión (empresarios, gobernantes, artistas, periodistas) y construir una relación positiva mediante la invitación a eventos, consejos, etc.
- Motivar a los directivos a participar activamente en comités ciudadanos, cámaras y asociaciones.
- Organizar un papel de conferencistas para ofrecerlos a la comunidad.
- Hacer las instalaciones de la institución más disponibles a la comunidad local.
- Participar en eventos y festivales públicos.

# Relaciones Públicas

<b>Segmentos clave</b>	<b>Medir la imagen y actitud del segmento hacia la institución</b>	<b>Establecer Objetivos</b>	<b>Desarrollo de Estrategias</b>	<b>Herramientas de Relaciones Públicas</b>	<b>Implementar y Evaluar</b>

# Grados de agradecimiento

- 1º Dar un donativo.
- 2º Dar un nuevo donativo mayor que el primero.
- 3º Donar regularmente.
- 4º Dar un **gran** donativo.
- 5º Comprometer a otras personas a donar.

Al aumentar de grado, debemos aumentar nuestro nivel de relación, el detalle de explicación de lo que estamos haciendo y los informes de resultados obtenidos.

# CULTIVO

## Prospectar

**ENERO**

**FEBRERO**

**MARZO**

**ABRIL**

**MAYO**

**JUNIO**

**JULIO**

**AGOSTO**

**SEPTIEMBRE**

**OCTUBRE**

**NOVIEMBRE**

**DICIEMBRE**