EMPRESA POBREZA SOSTENIBILIDAD

La empresa responsable frente a los retos globales

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

Cooperación Española

EMPRESA
POBREZA
SOSTENIBILIDAD

La empresa responsable frente a los retos globales

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

Edita:
ONGAWA. C/ Vizconde de Matamala, 15. 28028 Madrid
www.ongawa.org

Coordinadores:
Alberto Guijarro Lomeña, José Manuel Gómez Pérez, Rudy Martínez Androdias,
Eduardo Sánchez Jacob

Autores:
José Antonio Alonso Rodríguez, Valeria Arza, Mariano Fressoli, Alberto Guijarro Lomeña,
José Manuel Gómez Pérez, Michelle Lau, Ted London, Anabel Marín, Rudy Martínez Androdias,
Carlos Mataix Aldeanueva, José Angel Moreno Izquierdo, Eduardo Sánchez Jacob,
Leda Stott, José Mª Vera, Elin Wrzoncki, Ursula Wynhoven

Diseño y maquetación:
www.puntoycoma.org

Fotografías: ONGAWA

Depósito legal: M-6638-2017
ISBN: 978-84-617-4205-9

Agosto 2016

RECICLADO
Papel hecho de material reciclado
FSC® C022885

Impreso en papel 100% reciclado

Esta publicación se ha realizado en el marco del programa "Fomento de la actuación responsable de la empresa en el sur, a través de acciones de educación para el desarrollo y de experiencias piloto para explorar su participación en iniciativas de desarrollo", ejecutado con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de ONGAWA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObra Derivada 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/

ÍNDICE

9 **Prólogo**
José Mª Vera. Oxfam-Intermon

15 **Presentación**
Ángel Fermández. ONGAWA

17 **El sector privado y la agenda 2030: una contribución plural**
José Antonio Alonso. Universidad Complutense de Madrid

21 **La empresa y su responsabilidad social**
La RSE: ¿alguna razón para no desesperar?
José Ángel Moreno. Economistas sin Fronteras

39 **La empresa y los derechos humanos**
Promover los derechos humanos en las empresas en la Agenda 2030
Elin Wrzoncki. Instituto Danés de Derechos Humanos

61 **La huella social de la empresa**
¿Qué hace que Poverty Footprint sea una herramienta de evaluación fiable para el impacto empresarial en el desarrollo sostenible?
Ursula Wynhoven y Michelle Lau, UN Global Compact

81 **Los negocios inclusivos**
Replanteamiento de las inversiones de la comunidad de desarrollo en negocios inclusivos
Ted London. Universidad de Michigan

101 **La innovación para el desarrollo**
Producción abierta y colaborativa.
Nuevos modelos de innovación para el desarrollo sustentable
Mariano Fressoli, Valeria Arza y Anabel Marín. Centro STEPS – América Latina

121 **Alianzas multiactor para el desarrollo**
Alianzas multiactor para el Desarrollo Sostenible
Leda Stott y Carlos Mataix. Universidad Politécnica de Madrid

141 **Autores**

PRÓLOGO

José María Vera
Director General de Oxfam Intermón

Hace 30 años se esperaba de las empresas que hicieran bien su labor primaria. Producir, ganar dinero para sus accionistas y, en todo caso, no hacer un daño flagrante con su actividad en los lugares donde operaban. Salvo algunas campañas puntuales, nadie se preocupaba de la contribución de la empresa más allá.

La acción social se fue abriendo paso, con fuerza en el mundo anglosajón donde la filantropía tiene una larga historia y poco a poco en España, como forma de contribuir y devolver parte de lo recibido. Muchas empresas empezaron a destinar recursos a proyectos solidarios, en el mundo o en España. A veces vinculados a la propia actividad de la empresa, otras de forma genérica. Sin embargo, en España y salvo honrosas excepciones, los recursos siempre fueron escasos y muy asociados con el marketing de las acciones en provecho de las marcas. El hundimiento de la mayoría de las obras sociales de las cajas ahondó esa tendencia, suponiendo además muy serios problemas para cientos de pequeñas organizaciones sociales, esenciales en el tejido local español. El hecho es que las aportaciones dinerarias a causas sociales por parte de las empresas, aun siendo cruciales en casos puntuales, son poco relevantes en el conjunto y no será ahí donde se juegue o no su contribución al desarrollo y a la cohesión social.

Con el tiempo penetró la visión de que lo relevante es el impacto que la empresa tiene en su propia actuación, en un sentido amplio. El de su modelo de negocio y el tipo de relaciones que establece con unos y otros. Los derechos laborales, especialmente en empresas que producen en países laxos, fue el principal vector de presión junto con el impacto ambiental, especialmente de ciertos sectores como el extractivo, energético y constructor. Entrar en cadenas de valor y en los derechos de las mujeres, fue el paso siguiente. Patentes farmacéuticas, armamento… han sido sectores blanco de campañas para asegurar que no hacen daño y que el bien público y los derechos se ponen por encima del beneficio privado.

No se ha logrado todo lo que sería pertinente y necesario en los campos mencionados. Se han detectado y denunciado casos negativos, que muestran el impacto de prácticas empresariales nocivas amparadas por una política económica laxa, que no mira el bien de todos sino el de una élite que influye en su conformación. También hay casos positivos de avance que muestran un camino a seguir: hay empresas que han cambiado en todo o en parte sus prácticas, manteniendo beneficios y mostrando que es posible producir, innovar, ganar dinero, cumplir con una legislación exigente y devolver a la sociedad parte de lo recibido.

Lo que ya es evidente es que cuando hablamos de Responsabilidad y Ética empresarial, de contribución de la empresa al desarrollo en la economía global de hoy, no nos referimos a las periferias, a una serie de relaciones públicas aderezadas con algunos recursos. Hablamos del corazón del negocio de las compañías o no hablamos de nada.

Visto así, las empresas son un actor clave para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 acordada en Naciones Unidas. Las empresas deberán contribuir con sus recursos humanos o financieros así como con su capacidad innovadora para aportar tecnología y aplicarla al desarrollo. De la acción humanitaria y los programas de resiliencia a cualquier campo del desarrollo a largo plazo, la comunidad empresarial tiene mucho que aportar a través de alianzas con otros actores. Aportar digo, no utilizar ni beneficiarse de fondos de la ayuda al desarrollo cuya finalidad es exclusivamente la lucha contra la pobreza.

Dicho lo anterior, la mayor contribución será alinear sus negocios y prácticas, su influencia a la hora de conformar leyes nacionales y reglas internacionales, a lo necesario para lograr los 17 objetivos de la ambiciosa Agenda 2030 de los ODS.

Los dos grandes temas que definen esta Agenda y que están entrelazados, son la sostenibilidad y la desigualdad.

Sobre el primero, resulta aleccionador ver las innovaciones tecnológicas en sectores como el energético, e iniciativas concretas de empresas que apuestan de verdad por contribuir a la sostenibilidad, aunque tenga costes en el corto plazo. Sin embargo uno atisba de nuevo el marketing excesivo, sobre todo en grandes empresas energéticas, en relación con los cambios reales en su modelo de generación, en las apuestas, en los costes de las mismas y en su lobby sobre los reguladores. No es creíble que si la apuesta fuera real y contundente, siguiéramos enfrentados a un crecimiento de más de 2 ºC de la temperatura del planeta y por lo tanto bajo el impacto devastador del cambio climático sobre todo en los más vulnerables. Un impacto desde luego desigual en quien lo produce y en quien lo recibe.

El crecimiento persistente y acelerado de la desigualdad económica es el otro gran factor al que la empresa puede contribuir más o menos, con un impacto devastador en la lucha contra la pobreza, la cohesión social e incluso el crecimiento económico, confirmado así por instituciones como el FMI, poco sospechosas de anti sistema.

Empezando por la concentración de recursos naturales: tierra, agua y energía, a través de políticas de acaparamiento y expulsión que impiden el acceso de los más vulnerables, y su derecho a un medio de vida. El acaparamiento de tierras para asegurar la alimentación o el combustible de gentes a miles de kilometros de distancia, es uno de los principales problemas de África hoy, empobreciendo a millones de campesinos que asegurarían una alimentación diversa a quienes están al lado. La mayor parte de quienes “compran” las tierras son grandes empresas o sus subsidiarias.

Los datos sobre concentración tanto de renta como de riqueza son devastadores. En el mundo 62 personas tienen la misma riqueza que los 3600 millones más pobres. Hace dos años eran 82, ¿dentro de dos? El 1 % tiene la misma riqueza que el 99 % restante. Pasa en casi todo el mundo. Y pasa en España, donde al tiempo que la clase media pierde 12 puntos de presencia y se incrementa el número de personas en pobreza o riesgo de pobreza y exclusión, 20 personas tienen la misma riqueza que el 30 % más pobre, casi 15 millones de personas.

Analizar el crecimiento de la desigualdad extrema sirve para apuntar también la responsabilidad de la empresa en exacerbarla o reducirla, conformando sociedades más cohesionadas.

Lo primero es contribuir lo que debe en forma de impuestos. Es inaceptable que las PYMES tributen un 16 % real al impuesto de sociedades y los grandes grupos empresariales un miserable 5 % (que llegó a ser un 3.5 %). España recauda poco

y mal, de forma regresiva. Todos los impuestos recuperaron su nivel pre crisis, el IVA incluso creció, salvo el de sociedades que a iguales beneficios está a la mitad: 22.000 millones de euros menos al año desde 2007. La responsabilidad fiscal es parte nuclear de la Responsabilidad Social Corporativa, tanto la evasión como la elusión, cuando las grandes empresas aplican la ingeniería fiscal hasta el límite de lo legal, usando los paraísos fiscales para escaparse. Y lo será cada vez más para la población que ahora sí sabe y sí denuncia los paraísos fiscales y se entera de que las grandes empresas multiplicaron por tres sus filiales en éstos durante la crisis.

Es imposible financiar políticas públicas sociales (salud, educación, programas sociales, inversión en pequeños agricultores...), que son las que más contribuyen a la equidad y el desarrollo humano, sin una fiscalidad justa y suficiente. La transparencia empresarial en el terreno fiscal es el campo donde la exigencia será mayor a través de datos fiables de operaciones, beneficios y contribuciones por territorios.

Si esto es relevante en un país desarrollado como España con una institucionalidad suficiente, aunque taladrada por la corrupción, es aun más importante en cualquier país en desarrollo, donde apenas se recauda por vías que no sean el IVA o su equivalente. Con un 12 % de recaudación sobre el PIB como ocurre en Guatemala, no hay desarrollo, no hay estado salvo para cárceles y ejército.

Otro campo relevante es el salarial. Desde luego aplicando la legalidad pero cuestionándonos todos si no debemos cambiarla e ir más allá. Necesitamos escuchar voces empresariales que hablen de empleo más estable, de la desaparición de las diferencias salariales entre mujeres y hombres y de las brechas entre salarios máximos, medios y mínimos dentro de una empresa u organización, para que se mantengan en niveles razonables. Ha sido estimulante escuchar los casos de empresas donde, en medio de la crisis, se han producido renuncias salariales, de todos y sobre todo de directivos, para salvar empleo. Vamos claramente a un mundo con menos empleo, que podremos repartir o concentrar, creando en este caso una sociedad de “tres”. Empleos de alta cualificación de pocos, con una cúpula directiva que cada vez cobra más, empleos de baja cualificación, a la baja, más precarios y peor remunerados, los nuevos working poor. Y desempleados de larga duración, a veces para siempre. Éticamente al menos es el momento de plantearnos como sociedad los salarios máximos.

Este libro recopila reflexiones sobre algunos de los temas más relevantes de las relaciones entre las empresas y el desarrollo. De los negocios inclusivos a las alianzas para el desarrollo y la innovación. La relación entre la comunidad del

desarrollo y la empresa ha sido siempre compleja. De ser aliados en algunos sectores y prácticas a oponentes en otras, a la hora de defender los derechos de la población vulnerable, especialmente en ciertos lugares.

Los grandes retos de la sostenibilidad y la desigualdad se jugarán en buena medida en la capacidad que tenga la llamada “comunidad internacional” para establecer reglas de obligado cumplimiento y alcance global. También se jugará, y antes de que estas reglas se consoliden, en las prácticas de grandes empresas y en la capacidad innovadora de todas, grandes y pequeñas. A todos nos interesa un mundo más cohesionado, estable y equitativo.

Un principio que trato de aplicar y que vale también para las organizaciones sociales, es que no hay RSC sin llegar a la frontera, sin tener que plantearse elementos nucleares de las operaciones o las finanzas de la empresa, sin abordar contradicciones aparentes. Sin tensión. Si una empresa dice que es seria en su RSC y esto no le supone tensiones con su modelo de negocio es que no es verdad, es que no es seria.

Este libro habla de esas tensiones y también de propuestas positivas de cambio, de ejemplos de prácticas alternativas e innovadoras que deben aleccionar a otros a plantearse cambios en su hacer.

Gracias a ONGAWA por coordinarlo y difundirlo.

PRESENTACIÓN

Ángel Fernández
Presidente de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano

Existe un amplio consenso internacional sobre el papel fundamental que la empresa está llamada a jugar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y que el reto es saber cómo. A esta tarea nos hemos dedicado en ONGAWA en los últimos seis años a través de un programa para promover y analizar la actuación responsable de la empresa en el ámbito del desarrollo humano que ha contado con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. No ha sido una tarea fácil. Partíamos con escasa información sobre la voluntad empresarial para involucrarse, el escepticismo de muchos colegas, las dificultades de gestionar un programa que no encaja con los instrumentos habituales de financiación pública a ONG, y las resistencias al cambio que plantea cualquier dinámica innovadora.

Estos seis años hemos llevado a cabo 5 proyectos de desarrollo con empresas en Nicaragua, Perú, y Mozambique, hemos participado en decenas de foros, organizado jornadas de trabajo y cursos, elaborado más de cincuenta boletines, estudios y publicaciones, llegando y distribuyendo la información a miles de profesionales del ámbito de la empresa y el desarrollo humano. Algunas de estas actividades han tenido impacto directo en la mejora de la vida de colectivos vulnerables en los países en los que trabamos, otras han permitido sistematizar experiencias, formar y sensibilizar, y también ha habido actividades que no han tenido el resultado esperado. Sin embargo, de todas hemos aprendido.

Ahora sabemos mucho mejor cuales son los marcos ideológicos y conceptuales que sustentan la participación empresarial en el desarrollo, los espacios en que la empresa puede hacer mayores contribuciones y los que son para el sector público y no gubernamental, las iniciativas internacionales más valiosas y las que se han quedado en algo anecdótico, las que perduran en el tiempo y las que murieron el día después de agotarse la financiación. Y también hemos aprendido quién es quién en este ámbito: qué organizaciones están comprometidas con esta causa y cuáles se suman a la moda simplemente para obtener algún beneficio inmediato, quiénes aportan valor y quiénes pierden el tiempo.

Nos sentimos obligados y satisfechos de compartir con la comunidad de la cooperación lo que hemos aprendido. En nuestra web (www.ongawa.org) está disponible mucha documentación útil sobre aspectos concretos, y en esta publicación hemos querido recoger una reflexión más estratégica, que se puede leer como capítulos independientes, sobre algunos de los grandes temas que nos tocará abordar en los próximos años como el papel de la empresa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la responsabilidad empresarial, la empresa frente a los derechos humanos, los negocios en la base de la pirámide, la innovación para el desarrollo, la huella social empresarial o las alianzas multiactor.

Y para esta tarea hemos pedido apoyo a algunos de los mejores especialistas de cada ámbito: José Antonio Alonso de la Universidad Complutense de Madrid, Ted London de la Universidad de Michigan, Leda Stott y Carlos Mataix de la Universidad Politécnica de Madrid, Mariano Fressoli, Valeria Arza y Anabel Marín de STEPS América Latina, Elin Wrzoncki del Instituto Danés de Derechos Humanos, Ursula Wynhoven y Michelle Lau de Global Compact Nueva York y José Ángel Moreno de Economistas Sin Fronteras. Por su parte, José María Vera, de Oxfam Intermón, en el prólogo contextualiza y aporta una visión de conjunto. Muchas gracias a todos.

Y gracias también a todas las personas que durante estos años nos han ayudado, animado y participado en las actividades que hemos promovido. Han sido tantas que no es posible citarlas aquí a todas y cualquier listado sería un acto de injusticia por omisión, pero no puedo dejar de hacer una mención especial al equipo de ONGAWA y al personal de la AECID de sede y terreno que han llevado el peso diario del convenio.

Desde ONGAWA, convencidos del papel y el impacto del sector empresarial en el desarrollo y en los derechos humanos, seguiremos trabajando para que sean muchas las empresas que se convenzan y se sumen al esfuerzo de conseguir un mundo sin pobreza, apostando también por promover futuros profesionales que ejerzan su trabajo con responsabilidad social.

EL SECTOR PRIVADO Y LA AGENDA 2030: UNA CONTRIBUCIÓN PLURAL

José Antonio Alonso
Catedrático de Economía Aplicada

En septiembre de 2015, 193 países reunidos en el seno de Naciones Unidas, en Nueva York, decidieron aprobar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: un marco de 17 grandes objetivos y 169 metas que sustituye a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y que se propone guiar los esfuerzos concertados de la comunidad internacional durante los próximos 15 años. En su resolución los países firmantes reconocieron estar resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e incluyentes, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales. Se trata de una agenda altamente comprehensiva, por la diversidad de dimensiones que acoge, y notablemente ambiciosa, por lo desafiante de las metas que se pretenden alcanzar. Ha sido concebida, además, desde su mismo origen como una agenda universal, que obliga a todos y cada uno de los países firmantes a transformaciones no sólo en sus compromisos internacionales, sino también en el diseño y orientación de sus políticas domésticas.

Por la ambición de su planteamiento, la Agenda 2030 requerirá una movilización de recursos financieros sin precedentes, si se quiere que las metas aprobadas se conviertan en realidad. La agenda se propone no solo combatir la pobreza

y el hambre y dotar de servicios accesibles de educación y salud al conjunto del planeta, sino también a crear infraestructuras sostenibles, impulsar un crecimiento capaz de generar empleo, cambiar los patrones de producción y consumo para evitar el deterioro ambiental, promover un cambio en los modelos de abastecimiento energético o crear ciudades resilientes y sostenibles. Para hacer realidad esos propósitos es obligado aprovechar las oportunidades que brindan la totalidad de las fuentes de recursos disponibles, tanto de naturaleza pública como privada y tanto de origen doméstico como internacional. Existen en el mundo recursos sobrados para financiar esos procesos de cambio, basta con cotejar la dimensión del ahorro internacional disponible: lo importante es hacer que esos recursos se orienten, en la mayor medida posible, hacia esos objetivos que colectivamente se han calificado como necesarios.

Ahora bien, los recursos financieros, con ser importantes, no bastan para hacer realidad la agenda. Esta también requerirá de la movilización masiva de capacidades al servicio de los objetivos propuestos. Capacidades institucionales, en primer lugar, porque es requerido tener instrumentos eficaces y legitimados que articulen la acción colectiva, tanto a nivel nacional como internacional. Sin gobiernos sólidos y democráticos es difícil avanzar en la senda de desarrollo; y sin respuestas institucionales incluyentes a escala global es difícil ofrecer soluciones a problemas compartidos (como el cambio climático, la paz, la inseguridad o las migraciones). Pero, también, es necesario movilizar capacidades técnicas y respuestas tecnológicamente adecuadas a los problemas identificados. Muchos de ellos no tienen una solución fácil. Se alude a la necesidad de crear un mundo incluyente y sostenible, pero se sabe poco acerca de los fundamentos constituyentes de ese mundo al que se apela. Por ello, la agenda convoca a un esfuerzo de creatividad compartida, para tratar problemas cuya solución solo parcialmente se conoce. Es preciso, por tanto, entender la agenda como una ruta abierta a la novedad, como una senda de aprendizaje, asentada sobre la búsqueda colectiva y la innovación, para ofrecer respuestas tecnológicamente aptas a problemas que nos acucian.

Y si es necesario movilizar recursos y capacidades, también es necesario poner al servicio de la agenda una importante dotación de voluntad política. Que debe afectar, en primer lugar, a los gobiernos, que son los que han suscrito la agenda, en nombre de sus respectivas sociedades, pero también debe extenderse al conjunto de los actores de la sociedad, incluyendo al sector privado. De hecho, la agenda será realidad si se logra que se alineen del mejor modo posible los intereses privados y públicos al servicio de los objetivos acordados. Estos deben entenderse –también por parte del sector privado– como la mejor de las opciones para afrontar problemas que limitan el progreso colectivo. De ahí que el concurso de todos sea necesario. Es más, por la complejidad de los problemas que acoge,

la nueva agenda no sólo convoca a todos, sino a todos conjuntamente a realizar ese esfuerzo de transformación, sumando las experiencias, capacidades y los recursos de cada cual. De algún modo, la nueva agenda obliga a restituir para ese esfuerzo el sentido originario de la palabra cooperación, reclamando relaciones más horizontales y compartidas de trabajo entre todos.

Este es el marco en el que cabe discutir el papel que al sector privado le cabe en la agenda de desarrollo. En el pasado, con una agenda mucho más tradicional, Norte-Sur, se discutía si el sector privado tenía un lugar en el mundo de la cooperación. Hoy ese debate es anacrónico: la nueva agenda no será una realidad si no se implica en ella al sector privado. Muchos de los objetivos (como los relativos al crecimiento, el cambio tecnológico o el empleo) conciernen directamente a la actividad del sector privado; otros (como el cambio en los patrones energéticos, el desarrollo de infraestructuras sostenibles o la sostenibilidad ambiental) no se conseguirán sin una implicación central de ese mismo sector. Así pues, la pregunta no es si hay espacio en la agenda para el sector privado, sino cuáles son las contribuciones que ese sector debería realizar para llevar adelante la misma.

Planteada de ese modo, la pregunta admite una primera respuesta inmediata, pero insuficiente: se requiere del sector privado para acopiar los recursos que es necesario movilizar para convertir en viable la agenda. Ya antes se ha señalado que solo con los recursos oficiales, aquellos que derivan de los presupuestos públicos, es imposible financiar una agenda como la acordada: se necesitan también los recursos privados. Esta aseveración debe ir acompañada de otra que advierta que no se está concibiendo unos y otros como sustitutivos: por su específica naturaleza, cada una de estas fuentes tiene su particular funcionalidad. Es claro que muchos de los objetivos de la agenda, particularmente aquellos que aluden a derechos ciudadanos, deben ser responsabilidad de las políticas públicas y deben financiarse muy centralmente a partir de recursos oficiales; pero otros, como el crecimiento, el desarrollo de infraestructuras o el cambio energético, deberán nutrirse también de la capacidad de movilización de recursos que el sector privado atesora.

Más allá de los recursos, hay una segunda contribución que el sector privado debe hacer a la agenda de desarrollo: la movilización de las capacidades técnicas y respuestas tecnológicas que se demandan. Con frecuencia, es el sector privado el que está en mejores condiciones para desarrollar respuestas tecnológicas adecuadas a los problemas identificados, desplegando esfuerzos innovadores no solo en el ámbito de la producción de los bienes y servicios que se demandan, sino también en el de los modelos de provisión que los hacen accesibles a la sociedad. La empresa atesora importantes capacidades sin el concurso de las cuales es imposible avanzar en la agenda de desarrollo.

Por último, hay una tercera contribución relevante de la empresa, que tiene que ver con su voluntad para sumarse al esfuerzo colectivo al que la nueva agenda convoca. Es decir, su disposición a trabajar en red con otros actores sociales, sumando las capacidades y experiencias respectivas en la tarea común de transformación. Eso requiere un esfuerzo para generar los lazos de complicidad necesarios sobre los que asentar alianzas entre actores, estando abiertos todos a entender las posiciones de los demás, sus respectivas visiones y culturas de trabajo. Las dificultades de ese esfuerzo empático no son menores, pero tampoco lo son las potencialidades de cambio que encierran esas alianzas entre actores.

En suma, para la empresa es importante que la agenda 2030 sea un éxito, en la medida en que ayudará a crear un mundo más estable, seguro y próspero para todos. Pero, hacer realidad esa agenda requiere del concurso activo de la empresa: sin sus recursos, capacidades y voluntad de trabajo en común con otros actores difícilmente se alcanzarán las ambiciosas metas que la agenda 2030 formula.

LA EMPRESA Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

LA EMPRESA RESPONSABLE

¿Qué entendemos por empresa responsable?

“La empresa es el principal actor económico de nuestros días. La mayoría de las personas trabajan en empresas que produce los bienes y servicios que todos usamos. Las compañías se desenvuelven en un contexto cultural e institucional concreto que establece lo que la sociedad considera correcto y apropiado. Como cualquier otra organización humana, el funcionamiento de las empresas no está exento de dificultades y conflictos, pero por norma general se respetan los códigos sociales. Hay firmas pioneras que van mostrando el camino a las demás para mejorar en los aspectos sociales, económicos o ambientales, y desgraciadamente, también algunas empresas con conductas reprobables que manchan la reputación del colectivo. Pero más allá de analizar la conducta concreta de las empresas, puede ser interesantes analizar el “concepto” de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en sí mismo.”

En los últimos años de múltiples crisis ha coincidido el auge de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial con el aumento de algunos impactos negativos empresariales como la “financiarización” de la economía, el deterioro de las condiciones laborales o la elusión fiscal, lo que lleva a algunos analistas a preguntarse hasta qué punto las iniciativas puestas en marcha son las adecuadas, e incluso si la RSE es un instrumento útil para mejorar las prácticas empresariales. Adicionalmente, la relajación en la regulación legal de la actividad empresarial en algunos ámbitos, con la justificación de una mayor eficiencia, y el desplazamiento

de determinadas tareas normativas a los espacios de la autorregulación contribuyen a que la responsabilidad social sea percibida por algunos actores sociales como un intento de las empresas por eludir su responsabilidad en diversos temas.

Existen múltiples definiciones de RSE. La Comisión Europea en su *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* la define como "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad". Además de la sencillez y brevedad del enunciado, es interesante observar que no menciona la idea de "voluntariedad" que estaba en otras muchas definiciones anteriores, zanjando uno de los debates más largos y estériles de los últimos años, y se centra en los impactos y no en las políticas o herramientas.

La Comisión considera que la RSE abarca, como mínimo, los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción. La participación de las comunidades locales y el desarrollo, la integración de las personas con discapacidad y los intereses de los consumidores, incluida la intimidad, forman parte también de la agenda sobre la RSE. Se admite que la promoción de la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro y la divulgación de información no financiera son aspectos transversales importantes. Además, la Comisión promueve los tres principios de buena gobernanza fiscal en las relaciones entre los Estados, a saber, transparencia, intercambio de información y competencia leal en materia fiscal.

La mayoría de modelos de RSE se basan en la toma en consideración de los grupos de interés, que se definen como todos aquellos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas. Cada unidad de negocio o centro de operación debe definir conjuntamente con sus grupos de interés los aspectos e indicadores que reflejan los impactos significativos o aquellos que podrían ejercer una influencia considerable sobre las obligaciones o decisiones de los grupos, que es lo que se suele denominar materialidad.

Para algunos grupos de interés como los propietarios, proveedores, empleados, clientes o medios de comunicación suelen existir canales y espacios de comunicación formalizados. Sin embargo, las relaciones con los grupos sociales suelen estar menos desarrolladas y muchas veces plantean problemas de representación de los interlocutores. El enfoque de grupos de interés proviene del mundo de la comunicación y es hasta cierto punto reactivo porque responde

a unas supuestas demandas de unos hipotéticos grupos. No obstante es un buen punto de partida sobre el que construir un enfoque más estratégico e innovador.

Otro elemento común a la mayor parte de los modelos de RSE es la rendición de cuentas sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales, según el concepto de "triple cuenta de resultados". La Global Reporting Initiative de Naciones Unidas promueve un modelo de reporte que está siendo adoptado por miles de empresas en todo el mundo, convirtiéndose de facto en un estándar que puede ser auditado. Este modelo permite incluir todo tipo de información con el máximo detalle; sin embargo, como señala el Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa[1] son pocas las empresas que reportan de forma completa sus impactos.

En la práctica conviven múltiples visiones de la RSE, e incluso la misma empresa puede utilizar distintos enfoques en función del tema que aborde. José Miguel Rodríguez clasifica los modelos de gestión en función de la participación de los grupos de interés y los objetivos que persigue dando lugar a cuatro tipos de RSE con sus respectivos modelos teóricos: la que iguala RSE y valor accionarial basada en la teoría tradicional de los derechos de propiedad, la convencional que se sustenta en un modelo paternalista, de acción social, filantropía y altruismo clásico, la estratégica-instrumental con una lógica de grupos de interés instrumental, filantropía estratégica y valor accionarial "ilustrado", y la avanzada que se sustenta en una teoría normativa de grupos de interés con argumentos éticos, sociales, políticos y económicos.

Avances, limitaciones y temas pendientes

En los últimos años ha habido avances formales en el ámbito de la RSE. Se han puesto a disposición de las empresas un conjunto de herramientas que abarcan prácticamente todos los aspectos relevantes como los principios básicos, modelos de gestión, reporte, comunicación, interlocución con grupos de interés, procedimientos de debida diligencia en espacio de riesgo de vulneración de los derechos humanos, procesos de consulta con pueblos indígenas, prevención de la corrupción, gestión de conflictos en comunidades, etc. También se han desarrollado aproximaciones específicas para sectores como la minería, turismo, tecnologías de la información y la comunicación y para aspectos particulares como los relacionados con la gestión ambiental o la medición del impacto[2].

1. Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2015).

2. Entre las muchas herramientas cabe destacar la ISO 26000, Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la Global Reporting Initiative (GRI) o el Modelo de Gestión de la RSE promovido por el Global Compact.

Simultáneamente las administraciones públicas han puesto en marcha múltiples iniciativas de promoción. Así por ejemplo, la Comisión Europea solicitó a todos los Estados miembros que elaboren un plan de implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos antes del final de 2013, y ha aprobado la *Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad* que entrará en vigor a partir del ejercicio fiscal 2017. Esta directiva obliga a las 6.000 empresas más grandes de la Unión Europea, unas 700 españolas, a hacer pública información relativa a políticas y herramientas de gestión de riesgos sobre aspectos ambientales, sociales, laborales, de derechos humanos, lucha contra la corrupción y diversidad en los consejos de administración. En el ámbito español, en 2014 se aprobó la *Estrategia Española de Responsabilidad Social Empresarial.*

La mayor parte de las grandes empresas ha establecido algún sistema de RSE, y en muchos casos cuentan con códigos de conducta, departamentos específicos y reportes anuales. Según el último informe de Forética sobre el estado de la RSE en España las empresas españolas están a la vanguardia en sostenibilidad, y es el país que cuenta con mayor número de firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y uno de los principales emisores de memorias de sostenibilidad.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas no se cuestiona el paradigma de que el objetivo último de la empresa es maximizar el beneficio para sus propietarios, y desde esta visión se incorpora la RSE de una forma instrumental para mejorar el beneficio ligándola a estrategias clásicas de reputación, marketing, acción social o prevención de riesgos, y limitando por tanto su alcance.

En este contexto Porter y Kramer han desarrollado el concepto de valor compartido que propone crear a la vez valor económico para las empresas y valor social para las comunidades de su entorno, lo que se conseguiría básicamente atendiendo a las necesidades de las comunidades y empresas del entorno geográfico, modificando la cadena de valor, o creando nuevos productos y servicios. Este discurso es el que de una u otra manera han ido adoptando formalmente muchas grandes empresas planteando la RSE desde una lógica positiva “win-win”, ligando de forma genérica el bienestar de la empresa al bienestar de las sociedades en que operan, asumiendo compromisos de cambio profundo en el largo plazo pero no en el corto o medio, lo que aplaza de forma indefinida las decisiones más costosas.

Sin embargo, aunque lógicamente lo mejor es aunar beneficio económico y social, no está claro que siempre se pueda conseguir, y existen ejemplos en los que un compromiso serio con la RSE exigiría a las empresas disminuir su margen de beneficios o incluso abandonar productos o negocios rentables con impactos negativos insalvables, o pensar en los beneficios globales en el largo

plazo en lugar de en los financieros a corto. Según algunos autores los intentos de verificación de la hipótesis de la rentabilidad de la RSC realizados no arrojan resultados consistentes, lo que debilita sustancialmente la fuerza impulsora de esa convicción[3] desde la lógica del "business case".

Desde la perspectiva economicista de la RSE, para la empresa sólo tiene sentido atender los intereses de aquellos sectores/colectivos con capacidad de incidir en la empresa, y no el de los que se ven afectados pero no tienen capacidad de presión. Esos grupos simplemente son ignorados más allá de su legitimidad y la justicia de sus planteamientos. Está lógica muchas veces conduce a generar dinámicas de conflicto ya que los afectados entienden que la vía más efectiva para ser escuchados es generar riesgos o pérdidas para las empresas, lo que es cada vez más visible en el terreno ambiental[4].

El descrédito de la RSC en algunos entornos académicos, sociales y entre los consumidores está provocando que vayan ganando terreno otros conceptos que pretenden complementarla o remplazarla entre los que destaca de manera especial la sostenibilidad, que tiene además el aval de la comunidad internacional que lo ha adoptado como uno de los ejes vertebradores para la nueva agenda de desarrollo hasta 2030 a través de la definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Según un encuesta de la consultora McKinsey & Company de 2014 dirigida a ejecutivos de grandes empresas globales la sostenibilidad era una de las tres prioridades más importantes de su agenda en un 36% de las compañías, y un 13% la situaba como primera prioridad del Consejero Delegado. En otro estudio realizado por la consultora Boston Consulting Group junto con MIT Management Review en 2013 un 32% de las compañías declaraba que las prácticas de sostenibilidad habían contribuido positivamente a los resultados financieros[5]. Sin embargo, la sostenibilidad es un término con múltiples acepciones y es importante conocer a qué se refiere cada empresa cuando habla del mismo.

Una de las acepciones de desarrollo sostenible más populares es la del Informe Brundtland de 1987: "Se entiende por desarrollo sostenible el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni

3. En Moreno, J.A. (2012) se profundiza en el pérdida de confianza sobre el tan reiterado business case.

4. Naomi Klein (2015) describe la estrategia de resistencia de grupos locales contra proyectos empresariales, y el Environmental Justice Atlas (ejatlas.org) documenta más de mil casos de conflictos ambientales en los que están involucradas muchas empresas.

5. Datos recogidos en Forética (2015)

deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades".

En el ámbito empresarial se operativiza el concepto de sostenibilidad dividiéndolo en tres pilares independientes: el económico, el social y el ambiental, y la Global Reporting Iniciative formalizó esta división a través de las memorias de sostenibilidad.

Según Rockström y Steffen, del Centro para la Resiliencia de la Universidad de Estocolmo, estas aproximaciones a la sostenibilidad requieren una urgente actualización. En las tres décadas posteriores a la definición Brundtland el deterioro ambiental se ha acelerado y actualmente nos encontramos con que varios de los límites planetarios que garantizarían un espacio seguro para la humanidad han sido ya superados. Desde su perspectiva no es posible mantener el modelo actual de producción y consumo que de forma constante se expande ocupando y degradando el entorno natural y es necesaria una gran transición donde los tres pilares independientes de la sostenibilidad tradicional, el económico, el social y el ambiental, sean sustituidos por un esquema donde la economía este supeditada al desarrollo humano, y este a su vez a los sistemas naturales que soportan la vida.

La aplicación práctica de este nuevo concepto de sostenibilidad es compleja ya que además de cuestionar la viabilidad de algunos sectores como ahora los conocemos –como por ejemplo el agrícola basado en la expansión de cultivos, el regadío y los abonos químicos o el transporte basado en los combustibles fósiles– requiere un análisis de la actividad empresarial en un marco más amplio teniendo en cuenta las cadenas de provisión y consumo a nivel global[6].

Con independencia de que el concepto de sostenibilidad tenga múltiples interpretaciones en la medida en que es un elemento estructural de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es previsible que se multipliquen las iniciativas para su promoción. El Pacto Mundial de Naciones Unidas propuso en 2013 una Arquitectura para la vinculación de los negocios a la Agenda Post 2015 y la Red Española del Pacto Mundial ha establecido un Grupo de trabajo con el doble objetivo de identificar las áreas prioritarias que afectan a la realidad empresarial española y contribuir a dicha agenda[7]. Para la implementación de los ODS cada país tiene que establecer planes nacionales y será ésta una oportunidad para comprobar hasta qué punto el sector empresarial se compromete con la sostenibilidad y en qué versión de la misma.

6. Desde la iniciativa action2020.org en la que participa el Instituto de Resiliencia de Estocolmo se ha desarrollado una metodología para abordar los nuevos retos de la sostenibilidad.

7. www.pactomundial.org/2015/04/grupo-de-trabajo-post-2015-el-objetivo-mas-desafiante-para-el-pacto-mundial/

Nuevos y viejos objetivos

El establecimiento de un consenso mundial sobre los 17 ODS no nos puede hacer olvidar que existen otros objetivos, que aunque no tengan el mismo consenso, son una condición necesaria para alcanzar la nueva agenda sin dejar a nadie atrás.

Los derechos humanos son el mínimo ético universal, y a pesar de que formalmente se aprobaron en 1948 sigue habiendo masivas vulneraciones de los mismos. Mientras no exista un marco legal que obligue efectivamente a las empresas a respetarlos y a remediar su vulneración, toda empresa debería asumir un compromiso fuerte con su defensa siguiendo los Principios Rectores de Naciones Unidas.

La desigualdad dentro de las sociedades es otro gran problema que lejos de atenuarse está creciendo en los últimos años, y la desigualdad económica se acentúa por las políticas salariales. Según el primer informe del Secretario General de las Naciones Unidas de progresos en los ODS la participación del factor trabajo en el PIB, que representa la proporción de las transferencias de salarios y beneficios sociales en una economía, ofrece una medida general de la desigualdad de los ingresos primarios. El desplazamiento de los ingresos del factor trabajo al factor capital ha contribuido al aumento de la desigualdad. A nivel mundial, la participación del factor trabajo en el PIB se redujo del 57% en 2000 al 55% en 2015, debido principalmente al estancamiento de los salarios y la disminución de las contribuciones sociales de los empleadores en las regiones desarrolladas. En 2015, el porcentaje de trabajadores que vivían con sus familias con menos de 1,90 dólares por persona por día a nivel mundial fue del 10,2%. Ante esta situación las empresas deberían respetar escrupulosamente los tratados de la Organización Internacional del Trabajo, establecer unos salarios dignos en las cadenas de aprovisionamiento, mejorar las condiciones laborales de las mujeres hasta igualarlas a los hombres y no centrar las estrategias de competencia en reducciones salariales.

La contribución a la financiación de los Estados es otro de los grandes temas de actualidad. Según Oxfam, en un momento en el que la desigualdad está creciendo en todo el mundo, los capitales de grandes fortunas y los beneficios de grandes empresas que se desvían hacia paraísos fiscales causan graves quiebras en las recaudaciones tributarias de países de todo el mundo[8].

La economía de los paraísos fiscales crece al doble de velocidad que la economía productiva mundial. En los últimos años, la inversión hacia paraísos fiscales se ha multiplicado por cuatro y más de la mitad del comercio mundial

8. Oxfam Intermón (2016).

pasa por estos territorios. En las Islas Vírgenes Británicas hay más de 830.000 sociedades offshore registradas, unas 5.500 por habitante. A nivel español, todas las empresas del IBEX35 mantienen filiales en paraísos fiscales, sumando en total 891. Avanzar en la responsabilidad fiscal exige tratados internacionales vinculantes a los que el sector empresarial no debería oponerse a través de sus lobbies.

Según Kofi Annan, ex Secretario General de Naciones Unidas, la corrupción socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada[9]. Las empresas deberían establecer un programa anticorrupción que se puede basar en la guía práctica que elaboró Naciones Unidas en 2013 con medidas que las empresas pueden tomar para su cumplimiento efectivo, a través de la identificación y evaluación de los riesgos, y la asignación de un rango de prioridad.

Otra asignatura pendiente para algunas empresas son los estándares ambientales. En los países en desarrollo la legislación ambiental es menos estricta que en los países desarrollados y existe menor capacidad de supervisión, por lo que el mantenimiento de los estándares no exigidos legalmente entra, actualmente, dentro del campo de la responsabilidad social.

Los pueblos indígenas son uno de los colectivos que sufren más vulneraciones de sus derechos. Existen múltiples marcos normativos e instrumentos para respetar los derechos de los pueblos indígenas, como el convenio número 169 de la Organización Internacional del Trabajo, la declaración de las Naciones Unidas sobre derechos de pueblos indígenas y tribales, la jurisprudencia del Sistema Interamericano de protección de los Derechos Humanos, la guía de referencia del Global Compact o, en el caso de empresas españolas, la Estrategia de la Cooperación Española con los Pueblos Indígenas. El reto para la empresa en cuya cadena de valor tiene relación con zonas indígenas es interiorizarlos en sus prácticas.

Finalmente, los ODS plantean retos específicos para las empresas. En el ámbito de la gobernabilidad mundial es necesario reconocer que algunas empresas tienen más recursos económicos, humanos o tecnológicos que muchos países, y por otra parte su naturaleza multinacional les permite moverse en ciertos espacios globales con mayor facilidad que los propios Estados. Esta influencia se ha puesto de manifiesto como nunca antes en la configuración de la nueva agenda en la que los objetivos económicos tienen un espacio destacado y en la que se apela al trabajo conjunto entre empresas y Estados. Este poder de

9. Naciones Unidas (2004): Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

las grandes empresas se debería utilizar con responsabilidad y no sólo en beneficio propio.

En el ámbito más operativo, los ODS concretan metas y plazos que afectarán a ciertos sectores empresariales. Así, el objetivo 12 plantea garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles para 2030, reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas, o para 2020 lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida. El objetivo 13 establece adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, que se concretó en la Cumbre del Clima de París de 2015 con un límite máximo de incremento de la temperatura de dos grados, y exigirá una transformación profunda del sector energético hacia una tecnología baja en carbono.

En ciertos aspectos de la RSE es difícil que la empresa avance por sí sola si no tiene obligación o incentivos, por lo que la interacción del sistema público y la sociedad civil es fundamental para la transformación de la empresa.

Una forma de entender la RSE es como un sistema complementario y no sustitutivo o enfrentado a la responsabilidad legal. De hecho, muchas prácticas empresariales que empezaron siendo de responsabilidad social han acabado convirtiéndose con el tiempo en exigibles al pasar al ámbito de la responsabilidad legal. En este espacio entre lo voluntario y lo obligatorio, el poder legislativo debe avanzar en la exigibilidad legal de aspectos como el respeto a los derechos humanos, la persecución de elusión fiscal y la corrupción, la protección de los derechos laborales y el medio ambiente, o la transformación hacia una economía baja en carbono.

En un mundo cada vez más globalizado y donde los países se agrupan en bloques regionales, el ámbito normativo forzosamente tiene que ser más internacional que nacional. Esto exige avanzar más en la creación de espacios de gobernabilidad más representativos, transparentes y evitar procesos opacos como el de la negociación del Tratado Transatlántico de Comercio e Inversiones (TTIP en sus siglas en inglés)[10].

10. En los últimos años se ha estado negociando el entre la Unión Europea y Estados Unidos de una forma opaca. Por lo que se ha filtrado este tratado cambiará algunos aspectos de la actividad empresarial que pueden tener repercusiones ambientales y sociales, sin embargo en su negociación sólo se ha permitido participar a funcionarios y grupos empresariales, sin dar cabida a otras organizaciones sociales.

Más allá del ámbito legislativo las administraciones públicas tienen un amplio espacio para la promoción de la RSE a través de la formación y difusión sobre estos ámbitos, y especialmente creando incentivos positivos y negativos en la compra pública o en el apoyo a las empresas.

En el ámbito español, está pendiente la aprobación del Plan Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos que la Comisión Europea pidió que se pusiera en marcha antes de final de 2013, y la transposición de la directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad, que tiene que entrar en vigor en 2017. Para promover la aplicación de las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales en España existe el Punto Nacional de Contacto (PNC) que debe tener un papel destacado en el seguimiento de las denuncias sobre actuaciones irresponsables de empresas españolas en el exterior. Desde el ICEX España Exportación e Inversiones, entidad pública empresarial que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas, se puede desarrollar más la línea de apoyo a empresas que orienten su actividad a países de bajos ingresos incorporando la RSE como elemento fundamental.

Desde el sistema público de cooperación al desarrollo, los instrumentos de ayuda reembolsable como el FOMPRODE deben incorporar los criterios de responsabilidad empresarial, y dentro de la AECID, la Unidad de Empresa y Desarrollo tiene un gran potencial para promover la participación de la empresa responsable en la cooperación a través de proyectos, y sería de interés evaluar los resultados de las iniciativas puestas en marcha en los últimos años para avanzar en las líneas que hayan tenido mejores resultados[11].

Por último, las organizaciones sociales también tienen también un papel importante para promover la empresa responsable. Las campañas de denuncia de malos comportamientos empresariales son muchas veces efectivas para provocar cambios, y de igual manera, la colaboración con empresas con voluntad real de cambio permite mejorar impactos y contribuir a la lucha contra la pobreza a través del cambio de conductas o la contribución a proyectos concretos. De hecho, algunas ONG desde la coherencia, independencia y visión crítica trabajan simultáneamente denunciando y colaborando con empresas, legitimando su acción y dando valor a las empresas responsables con las que trabajan.

11. La AECID ha promovido en los últimos años Alianzas Público Privadas para el Desarrollo con empresas españolas y subvenciones a proyectos innovadores de empresas.

LA RSE: ¿ALGUNA RAZÓN PARA NO DESESPERAR?

José Ángel Moreno
Economistas sin Fronteras y Observatorio de RSC

Sobran los argumentos para justificar la preocupación por la responsabilidad social empresarial (RSE) para mejorar los comportamientos de las empresas y de cara a objetivos como la lucha contra la pobreza y la exclusión o el deterioro ambiental, entre otros muchos. Nadie en su sano juicio debería dudar de lo mucho que a esas finalidades podrían contribuir las empresas que quisieran de verdad asumir plenamente sus responsabilidades con todos sus grupos de interés y con el conjunto de la sociedad.

Lamentablemente, sobran también los síntomas de que las actuaciones empresariales –y muy especialmente las de las grandes empresas– responden mínimamente en la práctica a esa norma de conducta. Y ello pese a la creciente extensión de esta filosofía. Algo indudable también en España, donde la RSE parece haber calado con especial rapidez y fuerza hasta convertirse en poco tiempo en el paradigma oficial en el mundo corporativo. Un paradigma plagado de espléndidas intenciones y de grandes palabras que humanizan los discursos de los presidentes y adornan los informes de RSE de cualquier empresa grande que se precie.

Sin embargo, no son pocos los expertos que dudan de la efectividad y –más aún– de la sinceridad de tales propósitos[12]. Aunque las valoraciones en este ámbito están inevitablemente cargadas de subjetividad y hay opiniones para todos los gustos, es inocultable la evidencia empírica que muestra la mayoritaria irresponsabilidad social real de las grandes empresas: incluso de las que

12. La literatura académica crítica con la RSC es muy abundante (aunque, ciertamente, también lo es la apologética). Algunos ejemplos de interés pueden verse en: De Schutter, O. (2008), Reich N. B. (2008), Karnani, A. (2010) y Fleming, P. et al. (2013) y Banerjee, S. B. et al. (2014)

presumen de responsables[13]. Lo que parece también revelar que ese pretendido compromiso es falso o que la concepción dominante de la RSE es esencialmente ineficaz.

En efecto, de poco valen esas grandes palabras en empresas que actúan predominantemente de forma irresponsable: los efectos netos negativos de sus actuaciones son mucho mayores que los derivados de sus políticas de RSE. Frente a la edulcorada retórica generalizada y frente a las numerosas –y crecientemente sofisticadas– políticas y herramientas de RSE adoptadas, la realidad es tozuda: los cambios se limitan casi siempre a aspectos superficiales y con una manifiesta finalidad de imagen, pero apenas afectan –si es que en algún caso lo hacen– a las vertientes realmente importantes de la actividad empresarial. Es verdaderamente difícil encontrar empresas grandes que, por mucho que presuman de RSE, hayan cambiado sustancialmente sus objetivos básicos, sus estrategias, sus formas de operar, sus valores y sus comportamientos. Más aún, las malas prácticas, las externalidades negativas de todo tipo y aún los escándalos han venido aumentando y agravándose intensamente a lo largo de las últimas décadas. Algo que se ha revelado trágicamente con la crisis (generada en buena medida por nefastos comportamientos de grandes empresas) y que probablemente se ha agudizado después con el endurecimiento de muchas políticas empresariales (laborales, de externalización y subcontratación, de deslocalización, de ingeniería fiscal...). Un diagnóstico general que es perfectamente aplicable también al caso español[14] y que se agrava en el contexto de un panorama ensombrecido por las lúgubres perspectivas que en torno a esta problemática plantea la firma de los grandes tratados internacionales de inversión y comercio que está impulsando EEUU (en el caso de Europa, el TTIP), que a muchos parecen una auténtica ofensiva para la impunidad corporativa.

¿Significa esto –como muchos sospechan– que estamos ante una idea inútil o sólo provechosa a efectos comunicativo-cosméticos? Si bien mis expectativas sobre la RSE se han ido reduciendo acusadamente con el paso del tiempo, no descarto los efectos positivos que puede aportar en empresas con la voluntad real de aplicarla. Lo que sucede, por una parte, es que son pocas las empresas con esa voluntad real; y, por otra, es que se trata de una idea inevitablemente lastrada por límites insuperables frente a sus objetivos primigenios (mejorar sustancialmente las conductas empresariales).

Son límites que derivan de la propia concepción (comunicativa, economicista, instrumental, voluntaria) con la que las empresas han asumido generalizadamente la RSE, que induce a aplicarla sólo cuando conviene o cuando no molesta en exceso, pero sin poner nunca en peligro la cuenta de resultados. Pero también de la incapacidad del propio concepto de RSE para impulsar cambios significativos en los comportamientos empresariales. Una incapacidad doble: frente a las dificultades que impone en la práctica el sistema económico a los criterios de gestión responsables (y muy especialmente los mercados financieros y de capitales en las grandes empresas cotizadas, cada vez más dependientes de esos mercados y cada día más empujadas por ellos hacia el cortoplacismo); y frente al hecho de que la creciente irresponsabilidad social de las grandes empresas es fruto inevitable de su también creciente poder.

---

13. Evidencia ineludible para el caso español la constituye la aportada por los informes anuales sobre las memorias de RSC de las empresas del IBEX 35, que pueden verse en www.observatoriorsc.org

14. Aparte de los informes del Observatorio de RSC citados en la nota anterior, sobre el caso español, merece la pena verse Romero, M. et al (2012), Ramiro, P. (2014) y Greenpeace (2009).

La idea –no sólo la práctica– de la RSE es manifiestamente impotente frente a ambos fenómenos. Por eso, no es una idea mínimamente eficaz para los objetivos esenciales para los que nació. Sin negar su utilidad para pequeños avances, frente a la irresponsabilidad social cuasi-sistémica de las grandes empresas hace falta una aproximación diferente. Sólo puede ser combatible de verdad si se enmarca en una perspectiva más amplia: la que permitiría reducir tanto la penalización a la RSE impuesta por el modelo económico dominante como el poder efectivo de las grandes empresas. Una perspectiva que trasciende en mucho el debate estricto sobre la RSE: que tendría que ser eminentemente política, que debería superar el requisito de la voluntariedad y que –para tener una eficacia mínimamente apreciable– debería plantearse a nivel internacional.

Desde luego, palabras mayores. Palabras, sin duda, frente a las que no cabe demasiado optimismo. Pero peor aún es probablemente el pesimismo radical y dar la batalla por perdida: aunque sea para no desesperarse, alguna pequeña luz se percibe en el horizonte. Ante todo, la creciente preocupación en muchos ámbitos de la sociedad civil sobre la urgencia de combatir las malas prácticas de las grandes empresas. Pero también, y en buena medida como consecuencia de esa preocupación, pequeños indicios en algunos países y en instancias internacionales (NNUU, UE, OCDE...) que parecen reflejar –aunque de forma todavía desesperantemente tímida– la necesidad de superar la perspectiva estrictamente voluntarista en la responsabilidad social: la convicción de que muchos de los problemas globales más acuciantes (cambio climático, desarrollo sostenible, pobreza...) no son solucionables sin un mucho más firme –y regulado– compromiso empresarial, las crecientes exigencias legales sobre información social y ambiental, la conciencia de la necesidad de luchar contra la elusión y la evasión fiscales de las empresas transnacionales, las presiones para la responsabilidad penal de las empresas, para el respeto de los derechos humanos y para avanzar hacia formas de gobierno corporativo más responsables, los programas de cláusulas socio-ambientales en la compra pública... Sin duda, todo muy lento y muy débil frente a la gravedad de los problemas y frente a la dimensión de la irresponsabilidad empresarial. Pero un pequeño clavo al que agarrarse para no desesperar.

BIBLIOGRAFÍA

Banerjee, S. B. (2014). *"A critical perspective on corporate social responsibility"*, Critical Perspectives on International Business, 10(1-2), 2014

Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*

Comisión Europea (2014). *Directiva del parlamento europeo y del consejo por la que se modifican las Directivas 78/ 660/CEE y 83/349/CEE del Consejo en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad por parte de determinadas grandes sociedades y determinados grupos*

De Schutter, O. (2008). *"Corporate Social Responsibility European Style"*, European Law Journal, vol. 14, No. 2

Economistas Sin Fronteras (2014). *"RSC: Para superar la retórica"*. Dossieres EsF. Nº 14

Fleming, P. y Jones, M. T. (2013). *"The end of Corporate Social Responsibility"*, Sage Publications, Londres

Forética (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España*

Global Compact (2013). *"Creando la "Arquitectura" Post 2015 de compromiso empresarial"*

Gobierno de España (2014). *Plan de empresa y derechos humanos*

Greenpeace (2009). *"Los nuevos conquistadores. Multinacionales españolas en América Latina"*

Karnani, A. (2010). *"The case against Corporate Social Responsibility"*, The Wall Street Journal

Klein, N. (2015). *"Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el cambio climático"*. Paidos

Moreno, J.A. (2012). *"El retorno de la ética: sobre las limitaciones del business case de la RSE"*, Debats, Nº 116

Naciones Unidas (2016). *"Progresos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Informe del Secretario General"*

Naciones Unidas (2015). *"Poverty Footprint. A people centred aproach to assessing business impacts on sustainable development"*

Naciones Unidas (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar".*

Naciones Unidas (2011). *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica.*

Naciones Unidas (2004): *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2015). *"La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX. Análisis del ejercicio 2014"*

ONGAWA (2015). *Midiendo la huella social de las empresas. Huella Social y Desarrollo Humano. Cuaderno 2*

Oxfam Intermón (2016). *"Beneficios para quién. Los paraísos fiscales como principal amenaza para una fiscalidad justa"*. Informe de Oxfam Intermón Nº 38

Porter, M.E. y Kramer. M.R. (2011). *"Creating shared value".* Harvard Business Review.

Ramiro, P. (2014). *"Marca España"*, Icaria.

Reich, N. B. (2008). *"The case against Corporate Social Responsibility"*, Goldman School Working Paper Series

Rockström, J. (2015). *"Bounding the Planetary Future: Why We Need a Great Transition"*

Rodríguez, J.M. (2007). *"Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría"*. Ekonomiaz, Num.65, págs. 12-49

Romero, M. y Ramiro, P. (2012). *"Pobreza 2.0"*, Icaria

Steffen, W. (2015). *"Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet"*. Science. Vol 347, Issue 6223

LA EMPRESA Y LOS DERECHOS HUMANOS

LA EMPRESA Y LOS DERECHOS HUMANOS

Los pilares de la empresa y los derechos humanos

Las actividades del sector empresarial generan una serie de externalidades sociales, económicas y ambientales que afectan y se encuentran influidas por el contexto local pero cada vez más por el global.

No en vano, el 85% de los bienes que se producen en el mundo se originan de forma deslocalizada a través de cadenas de valor ubicadas en distintas jurisdicciones territoriales[1], y esto requiere contar con reglas universales que protejan los derechos humanos y el medio ambiente, y eviten tragedias como la sucedida en 2013 en la industria textil de Bangladesh con el colapso del edificio Rana Plana[2] que provocó miles de muertos y heridos.

Sin embargo, hasta finales del siglo XX la cuestión de las empresas y los derechos humanos apenas se había incorporado en la agenda política mundial, y el rol de protección y respeto de los derechos se circunscribía exclusivamente a la esfera de los Estados. Este tema entró progresivamente en la agenda global,

1. Primera Sesión del Grupo de Trabajo Intergubernamental de composición abierta sobre las empresas transnacionales y otras empresas del Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas. Disponible en www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/WGTransCorp/Session1/Ecuador_Opening_Statement.pdf

2. www.ranaplaza-arrangement.org/

y tras algunas iniciativas infructuosas[3] a mediados de la década de 2000 las demandas de un rol de la empresa más respetuoso con los derechos humanos fueron acogidas con mayor atención en el ámbito de las Naciones Unidas.

En 2005 el Secretario General de este organismo designó a un Relator Especial para la cuestión de los derechos humanos y las empresas, con el mandato de clarificar un marco que orientara las normas y prácticas en relación con la empresa y los derechos humanos. Como resultado principal se definieron los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos, que fueron aprobados por unanimidad en junio de 2011 por el Consejo de Derechos Humanos[4], y que se han convertido en una referencia internacional con una amplia aprobación del conjunto de los actores públicos, sociales y empresariales.

Los Principios Rectores suponen un avance en la comprensión del marco de la empresa y los derechos humanos, aunque no resulta inmediata la aplicación práctica del mismo ni existe una visión unánime al respecto por parte de los diferentes actores.

Los 31 principios propuestos se soportan sobre tres pilares que ayudan a clarificar los roles de cada actor:

- Deber del Estado de proteger frente a abusos cometidos por terceros, incluidas las empresas
- La responsabilidad de las empresas de respetar, evitando vulnerar los derechos humanos y reparando las consecuencias negativas de sus acciones.
- Acceso a mecanismos de remedio judiciales y extrajudiciales para las víctimas de abusos de los derechos humanos.

3. En 1972 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas creó un grupo de expertos para estudiar los efectos de la empresa transnacional en el desarrollo y relaciones internacionales. En 2003, la Subcomisión de las Naciones Unidas para la Promoción y Protección de los DD.HH. aprobó las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los DD.HH., aunque nunca fueron aprobadas por el Consejo de DD.HH.

4. Disponible en www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf y http://ap.ohchr.org/documents/dpage_s.aspx?si=A/HRC/RES/17/4

Estos pilares introducen como novedad la asignación de responsabilidades no solo a Estados sino también a empresas, aunque no modifican ni añaden obligaciones legales a ninguno de los dos[5].

Los Principios Rectores siguen una estructura de 8 Principios Fundacionales, que enuncian y argumentan la responsabilidad y son la base de los 23 Principios Operacionales, que enuncian y detallan las medidas a adoptar por los actores para abordar cada pilar.

La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas deban evitar infringir los derechos humanos directamente a través de sus propias actividades, ni contribuir a causarlos de manera indirecta con sus actividades o por acciones de otras entidades con las que tienen relación, y requiere que las compañías posean políticas y procedimientos que les permitan prevenir y mitigar cualquier riesgo de vulneración de los derechos humanos. Además, las empresas deben hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación.

El cumplimiento de la responsabilidad empresarial de respeto de los derechos humanos es un proceso complejo que gira en torno a 3 elementos clave (ver figura 1):

- Un compromiso político de respetar los derechos humanos
- Un proceso de debida diligencia, entendida como un proceso continuo de gestión de una empresa que le permita identificar los riesgos, prevenirlos, mitigarlos y finalmente rendir cuentas de los impactos adversos de sus actividades sobre los derechos humanos
- Un proceso que permita una reparación de los impactos adversos sobre los derechos humanos a los que hayan contribuido

Según el marco de los Principios Rectores la responsabilidad de respetar se dirige al núcleo de negocio de la empresa, y no puede ser interpretado como una responsabilidad optativa ni se refiere a actividades voluntarias que se realicen

5. “El derecho internacional de los derechos humanos establece las obligaciones que los Estados deben respetar. Al pasar a ser partes en los tratados internacionales, los Estados asumen las obligaciones y los deberes, en virtud del derecho internacional, de respetar, proteger y realizar los derechos humanos. La obligación de respetarlos significa que los Estados deben abstenerse de interferir en el disfrute de los derechos humanos, o de limitarlos. La obligación de protegerlos exige que los Estados impidan los abusos de los derechos humanos contra individuos y grupos. La obligación de realizarlos significa que los Estados deben adoptar medidas positivas para facilitar el disfrute de los derechos humanos básicos”. Fuente: Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Naciones Unidas

más allá de este “core business”, por más que este tipo de acciones puedan ser bienvenidas.

Respecto al alcance geográfico, el respeto no se limita al cumplimiento de las leyes de los países en donde operan, y es aplicable a todas las empresas en todas las situaciones, abarcando tanto las actividades propias como las derivadas de sus actuaciones comerciales. Por ejemplo, las empresas que trabajaban en el edificio Rana Plaza derrumbado en Bangladesh eran proveedoras de multinacionales del textil, que tenían la responsabilidad de asegurar a lo largo de sus relaciones comerciales el respeto a los derechos humanos y remediar los daños causados aunque no fueran producidos directamente por ellas ni se hubieran ocasionado en sus países de origen.

Además, todas las empresas tienen igual responsabilidad en el respeto de los derechos humanos a través de sus actividades, aunque aspectos como el tamaño, el sector o el contexto en donde opera influirá en el tipo de enfoque y procedimientos de gestión que adopten para hacer frente a esa responsabilidad.

En cuanto a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos, los Principios Rectores las clasifican en “reales” –que ya se han producido o se están produciendo– y “potenciales” –que pueden producirse pero aún no lo han hecho–. Las primeras requieren una reparación, mientras que frente a las potenciales es necesaria la adopción de medidas para impedir que se produzcan, o al menos para reducir en la medida de lo posible su intensidad.

Un aspecto fundamental para determinar el alcance y la complejidad de los procesos que la empresa debe acometer para conocer y demostrar que está respetando los derechos humanos es la gravedad de las consecuencias negativas potenciales. A este respecto, las actuaciones deben ser proporcionales a los riesgos que las actividades empresariales suponen para los derechos humanos, considerando tanto la gravedad como la probabilidad de que sucedan dichas consecuencias.

Finalmente, la empresa debe fomentar el diálogo y el establecimiento y acceso a mecanismos de reclamación y reparación de las vulneraciones de los derechos humanos. Estos mecanismos pueden ser estatales y no estatales –que no son excluyentes y pueden coexistir paralelamente– y, por otro lado, judiciales y no judiciales, pudiendo ser promovidos mediante iniciativa pública o privada.

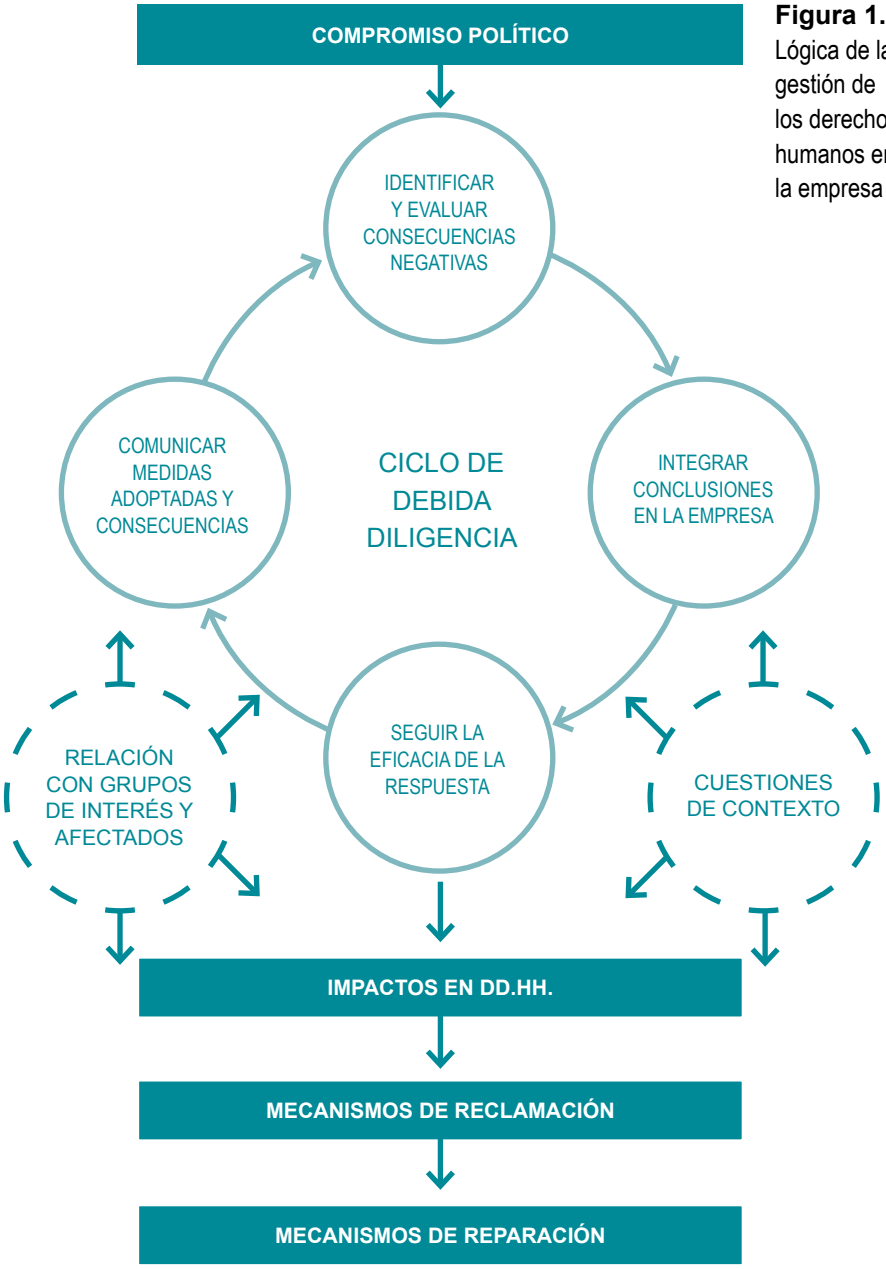

Figura 1. Lógica de la gestión de los derechos humanos en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Oficina del Alto Comisionado de NN.UU.

Claves y aprendizajes del escenario actual

Los Principios Rectores representan un marco para reforzar la gobernanza global en lo relativo a las empresas y los derechos humanos mejorando la individual de los Estados, empresas y sociedad civil, y ha conseguido ordenar conceptos clave y clarificar los roles de los diferentes actores, principalmente empresas y Estados. Sobre este marco el Relator Especial de Naciones Unidas ha señalado en repetidas ocasiones que los principios suponen un suelo y no un techo para el cumplimiento de los derechos humanos, ya que todavía quedan numerosos retos pendientes a la hora de concretar su aplicación práctica, y los repetidos casos de vulneración de derechos humanos por parte de empresas demandan medidas más contundentes.

A tal fin el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre derechos humanos y empresas transnacionales y otras empresas[6] está trabajando con el mandato de promover la implementación efectiva y exhaustiva de los Principios Rectores, y una de las principales iniciativas que ha impulsado reside en el desarrollo de Planes Nacionales de Acción sobre empresas y derechos humanos.

Tras 5 años del lanzamiento de los Principios Rectores, a finales de 2015 tan solo 9 países habían hecho públicos sus planes nacionales, y otros 20 han manifestado su compromiso de desarrollarlos o están en proceso de elaboración.

Regionalmente, la Unión Europea es la que más ha avanzado en estos planes (7 de los 9 aprobados), instando a los países miembro a desarrollarlos, aunque todavía muchos planes están pendientes de ser finalizados y los que se han aprobado no contemplan medidas legislativas o de otro tipo suficientes para garantizar la protección, el respecto y el remedio. Según la European Coalition for Corporate Justice[7], los planes "carecen de dientes" y son cortos en términos de proceso y contenido, y por tanto insuficientes para abordar con eficacia los retos relacionados con las empresas y los derechos humanos. Por su parte, España publicó en 2014 un borrador de Plan Nacional preparado para ser tramitado en el Consejo de Ministros, pero hasta el momento no ha sido aprobado.

Paralelamente, en los últimos años se han promovido algunas iniciativas legales[8] que incorporan elementos relacionados con el respeto y el remedio de los

6. www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/WGHRandtransnationalcorporationsandotherbusiness.aspx

7. Disponible en http://corporatejustice.org/news/135-5-years-of-ungps-5-business-human-rights-issues-to-focus-on

8. Disponibles en http://corporatejustice.org/priorities/13-human-rights-due-diligence y https://business-humanrights.org/en/conflict-peace/conflict-minerals/implementation-of-us-dodd-frank-act-rule-on-conflict-minerals-commentaries-guidance-company-actions

derechos humanos, en temas como el deber de vigilancia (Francia), la esclavitud moderna (Reino Unido), debida diligencia respecto a minerales en zonas en conflicto (Estados Unidos) o el reporte no financiero de los riesgos e impactos sobre derechos humanos y cuestiones ambientales y sociales (Directiva UE), que a pesar de sus limitaciones, suponen hitos importantes.

Pero hasta el momento la implementación práctica de los Principios Rectores se ha desarrollado fundamentalmente a través de mecanismos voluntarios (guías, grupos de trabajo…) que han sido a todas luces insuficientes, contrastando con otros ámbitos relacionados con el sector empresarial en los que los compromisos sí son vinculantes y cuentan mecanismos específicos de exigibilidad, como los tratados de inversión y comerciales.

Por ello, en junio de 2014 el Consejo de los Derechos Humanos creó a través de la Resolución 26/9 un Grupo de Trabajo Intergubernamental de Composición Abierta[9] que debe elaborar "un instrumento jurídicamente vinculante para regular las actividades de las empresas transnacionales y otras empresas en el derecho internacional de los derechos humanos". A este respecto conviene destacar las grandes reticencias de numerosos países a este tratado vinculante: como muestra, la resolución fue aprobada mayoritariamente por países en desarrollo y rechazada por países desarrollados como Estados Unidos, Japón y diversos estados de la Unión Europea.

El Grupo de Trabajo debe profundizar en el contenido, alcance, naturaleza y forma del futuro instrumento. Entre otros aspectos, destacan dos especialmente controvertidos: los tipos de empresas a los que se debería aplicar –la cuestión de la "profundidad": solo empresas transnacionales vs. también empresas nacionales– y los tipos de derechos humanos que debería cubrir –la cuestión de la "amplitud": si el tratado debería limitarse o no a violaciones "graves" de los derechos humanos–.

Con todo, existen algunas cuestiones que requieren especialmente un abordaje detallado y que ponen en evidencia algunas debilidades del escenario actual.

Tal es el caso de la cuestión de la extraterritorialidad, que se refiere a la aplicación de las leyes nacionales del país de origen de una empresa a las actividades que ésta realiza en un país diferente. Este concepto es crucial para paliar las vulneraciones de los derechos humanos cuando estos ocurran en un país donde el sistema judicial carece de recursos o no está en disposición para dar trámite a reclamaciones de abuso a derechos humanos relacionados con empresas.

9. www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTransCorp/Pages/IGWGOnTNC.aspx

A pesar de su relevancia, la extraterritorialidad es una cuestión altamente controvertida que cuenta con el rechazo de numerosos Estados y empresas.

Otro elemento de especial debilidad reside en el acceso a remedio de las víctimas de vulneraciones de derechos, ya que se enfrentan a numerosos obstáculos como la compleja admisibilidad a trámite de las reclamaciones o litigios, los altos costes de estos procesos o el desequilibrio de poderes entre las personas afectadas y las poderosas estructuras legales de las grandes empresas. En 2013 ECCJ, CORE e ICAR[10] revelaban numerosas barreras legales, institucionales y de procedimientos a partir del análisis de 7 estudios de caso, mostrando que el tercer pilar de los Principios Rectores está siendo uno de los temas más olvidados.

Más allá del marco específico de la empresa y los derechos humanos en torno a los Principios Rectores, también conviene destacar la falta de coordinación y coherencia con otras agendas. Por ejemplo, aunque la empresa se encuentra recogida en la Agenda 2030 de los ODS, y desde Naciones Unidas se ha hecho un llamamiento a que sea parte activa en el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos, la Agenda apenas si tiene unas escasas referencias a los derechos humanos, y solo una alusión general a los Principios Rectores. No obstante, resulta indudable que una de las mayores contribuciones del sector empresarial a los ODS se realizaría desde el respeto a los derechos humanos.

Tampoco los acuerdos de comercio e inversión incorporan condicionantes desde la perspectiva de las empresas y los derechos humanos, a pesar de que influyen notablemente en las condiciones de vida y los derechos de las personas. Sin estas salvaguardas este tipo de acuerdos pueden incluso enfrentarse frontalmente a los derechos humanos. Es el caso del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Europa, actualmente en proceso de negociación, respecto al que el experto independiente de Naciones Unidas para la promoción de un orden internacional democrático y equitativo afirmaba tajantemente que “la protección de inversores choca con los derechos humanos”.

Para completar el análisis del ámbito de la empresa y los derechos humanos conviene prestar atención a algunos elementos que surgen del propio sector empresarial en relación con su visión sobre este tema y sobre las barreras que encuentran para el respeto y el remedio de los derechos humanos.

Según un estudio publicado en 2015 por The Economist Intelligence Unit[11] a partir de una encuesta global a 853 ejecutivos senior, un 83% de los mismos considera

10. Skinner, G., McCorquodale, R., De Schutter, O. y Lambe, A. (2013)

11. Disponible en www.eiuperspectives.economist.com/strategy-leadership/road-principles-practice

que la empresa es un actor importante en el respeto a los derechos humanos y que lo que la empresa hace (bien o mal) afecta a los mismos.

Sin embargo, aunque las actitudes corporativas han ido evolucionando con especial dinamismo en los últimos años, la velocidad de adopción de acciones concretas para modificar las prácticas empresariales en relación con los procesos de respeto y remedio están siendo mucho más lentas y poco ambiciosas. A este respecto, sólo el 21% de los ejecutivos encuestados afirma estar impulsando su política de derechos humanos de forma clara en su núcleo de negocio, y un gran número de empresas continúan sin ser conscientes de sus responsabilidades concretas.

Según el mencionado estudio, las empresas suelen entender la esfera de los derechos humanos como una cuestión de largo plazo relacionada principalmente con la ética y la relación con los grupos de interés, mientras que es menos aceptada la percepción de la necesidad de inclusión en su actividad de negocio y centrada en costes y beneficios más inmediatos, estando muy por detrás de otras preocupaciones empresariales.

Finalmente, entre las principales barreras que las empresas reconocen para abordar el ámbito de los derechos humanos destacan la escasez de entendimiento respecto a sus responsabilidades, la escasez de recursos (económicos y de personal) y de formación del personal, y la incoherencia entre las legislaciones nacionales y los estándares internacionales, además del bajo desarrollo de las normativas locales.

Retos para avanzar

A pesar de los progresos que han tenido lugar a lo largo especialmente de la última década, la profundidad y velocidad de estos avances no son suficientes para garantizar la protección, el respeto y el remedio de los derechos humanos, por lo que es preciso tomar medidas más contundentes. A continuación se resumen los principales retos requeridos para avanzar de forma efectiva en los próximos años[12].

12. Las propuestas se han construido a través del análisis de los argumentos y aportaciones de diversas organizaciones internacionales, entre otras: Shift, European Coalition for Corporate Justice, International Corporate Accountability Roundtable, Danish Institute for Human Rights, UK Equality and Human Rights Commission, Oxfam

1. Planes Nacionales de Acción

Una de las principales debilidades del ámbito de la empresa y los derechos humanos es su bajo nivel de aterrizaje en la práctica. Por ello, una implementación efectiva de los principios de protección, respeto y remedio pasa por desarrollar en cada país un plan de acción concreto.

Para ello, en primer lugar es imprescindible que los procesos de elaboración de estos planes se basen en un análisis exhaustivo del punto de partida y de las brechas existentes, y que se definan con la participación real de todos los actores públicos y privados, incluidas las secciones relevantes de las administraciones públicas, y no solo las que tienen competencias directas en supervisión de derechos humanos.

Por otro lado, para que los planes sean efectivos y significativos deben ajustarse al enfoque y orientaciones establecidas en los Principios Rectores de Naciones Unidas, y contemplar tanto medidas regulatorias como voluntarias.

Los planes deben incluir objetivos firmes, inequívocos y significativos para la implementación de los Principios Rectores, definiendo prioridades, plazos, recursos y acciones específicas para alcanzarlos, y un mecanismo de seguimiento de su aplicación. Su implementación efectiva requiere también la realización de acciones de fortalecimiento de capacidades de los diferentes actores, especialmente empresas y administraciones.

Además, han de centrarse en la relación con los derechos humanos del núcleo de negocio y toda la cadena de valor de las empresas, y no exclusivamente en las acciones voluntarias que recaen en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa o de la filantropía empresarial.

Finalmente, para asegurar la coherencia de las políticas y acciones nacionales es necesario que los planes asignen responsabilidades a todas las áreas de las administraciones públicas con influencia en el ámbito de las empresas y los derechos humanos, y es igualmente recomendable el establecimiento de planes regionales para incrementar el alcance y coherencia de las actuaciones entre países.

2. Marco político y normativo

Los avances de los últimos años han permitido crear un espacio de consenso y orientador para los diferentes actores, pero en su mayor parte se han basado en mecanismos voluntarios que son insuficientes. Por ello, es preciso

desarrollar un marco político y normativo a nivel nacional e internacional que establezca reglas claras, efectivas y de obligado cumplimiento que aseguren la protección de los derechos humanos y el respeto y remedio en las actividades y relaciones empresariales.

Una de las primeras acciones a este respecto sería la aprobación de un instrumento internacional jurídicamente vinculante basado en los Principios Rectores, en el que se está trabajando en la actualidad. Este instrumento y otras políticas y medidas internacionales deben compensar las brechas existentes en países con marcos legislativos débiles.

También es preciso incorporar, a nivel nacional y regional, los procesos de gestión empresarial con debida diligencia como un requerimiento legal para las empresas, tanto en los marcos normativos existentes como en los nuevos. A este respecto se debe comenzar por aquéllas de mayor riesgo para los derechos humanos y por las empresas con participación pública, que reciben apoyos de administraciones o que son proveedoras de entidades públicas.

De nuevo resulta imprescindible velar por la integración del marco de las empresas y los derechos humanos en distintos ámbitos políticos y normativos nacionales, regionales e internacionales, por ejemplo situando el respeto y remedio de los derechos humanos como elemento clave en la aportación empresarial a los ODS, o incluyendo cláusulas de fomento y protección de los derechos humanos en los acuerdos de comercio e inversión.

3. Integración del respeto a los derechos humanos en la gestión empresarial

La responsabilidad de respetar desde la óptica de los Principios Rectores supone una obligación para que las empresas identifiquen, prevengan, mitiguen y rindan cuentas de sus impactos sobre los derechos humanos, y ello requiere de decisiones y acciones concretas para integrar esta responsabilidad en la cultura, conocimiento y práctica empresarial.

A este respecto disponer de una buena política de derechos humanos y reportar acciones relacionadas con los mismos no es suficiente para garantizar el respeto, por lo que es necesario adoptar medidas más concretas y ambiciosas.

El primer paso debe darse al más alto nivel de la organización, estableciendo un compromiso empresarial con el respeto de los derechos humanos de forma clara y coherente. Para que éste no se convierta en papel mojado debe permear a todos los niveles de gestión, involucrando especialmente a aquéllos

en donde se toman las decisiones críticas para los derechos humanos, y asignando recursos humanos, técnicos y económicos específicos para su implementación práctica.

El punto de partida de estas decisiones en materia de prevención, mitigación y remedio de los impactos debe residir en la identificación y análisis de los riesgos y la medición de los impactos sobre los derechos humanos. A este respecto, la mejor forma de asegurar una gestión de riesgos efectiva es su integración en los mecanismos de gestión de riesgos utilizados habitualmente en la empresa.

También conviene priorizar las actividades empresariales con mayores riesgos –reales y potenciales, directos e indirectos– considerando toda la cadena de valor de la empresa, para lo que es preciso incorporar y coordinarse con entidades socias, proveedoras y contratistas.

Además, la gestión con debida diligencia debe incorporar a los grupos de interés en todo el proceso, incluyendo un reporte periódico a los mismos, y require de la consideración en las prácticas empresariales de principios de derechos humanos como la participación, la inclusión, la igualdad y no discriminación y la transparencia y rendición de cuentas.

4. Acceso a remedio

Como se ha mencionado anteriormente, el acceso a remedio de las víctimas de vulneración de derechos humanos es una de las principales debilidades de la implementación de los Principios Rectores, por lo que es uno de los ámbitos en donde más debe avanzarse.

En primer lugar la empresa debe identificar a los titulares de derechos y definir mecanismos de reclamación y reparación durante las fases iniciales de diseño de su actividad, en lugar de abordar este proceso exclusivamente cuando se han producido impactos negativos en derechos humanos. Además, estos mecanismos deben considerar los impactos provocados por empresas filiales, proveedoras o contratistas.

A nivel más general es preciso analizar las barreras financieras, procedimentales, legales y judiciales que dificultan el acceso al remedio a nivel nacional e internacional, y adoptar las medidas necesarias para superarlas tanto desde el ámbito público como empresarial.

Finalmente, la empresa y las administraciones públicas deben prestar especial

atención a los grupos más vulnerables o marginados, diseñando mecanismos ajustados a sus características.

5. Instrumentos e incentivos

Además de las medidas señaladas anteriormente, existen otras acciones que pueden facilitar el avance en la implementación práctica del marco de la protección, el respeto y el remedio de los derechos humanos en relación con las empresas.

Tal es el caso de la capacitación de personal de administraciones públicas, empresas y organizaciones sociales y comunidades sobre sus roles, responsabilidades y procedimientos para la implementación de los Principios Rectores, que constituye un elemento central para su aplicación práctica. Esto será especialmente necesario en el caso de países en conflicto o con bajos recursos, que además requerirán de mecanismos y recursos específicos.

La disponibilidad y gestión de información también contribuye a generar marcos y actuaciones efectivas. Por ejemplo, es conveniente establecer mecanismos que favorezcan la disponibilidad de información fiable sobre derechos humanos en cada país, asignando para ello los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios. Igualmente útil resulta el análisis, comparación y divulgación de buenas y malas prácticas en gestión empresarial con debida diligencia y sobre mecanismos de reclamación y reparación de impactos en derechos humanos, así como promover espacios de diálogo y colaboración entre empresas y el resto de actores, incluyendo comunidades locales.

Otro elemento de gran relevancia es la incorporación de los Principios Rectores en las relaciones con empresas de entidades financiadoras públicas y privadas, lo que sin duda constituiría un estímulo para la actuación empresarial con debida diligencia.

Finalmente, también las organizaciones de la sociedad civil pueden adoptar un rol importante a través de la vigilancia, el fortalecimiento de redes internacionales y de organizaciones de base, el diálogo y colaboración con empresas y la incidencia política y denuncia de vulneraciones de derechos.

Muchos de los retos mencionados necesitan de la armonización de acciones a nivel internacional, pero necesitan también de la implicación de los gobiernos nacionales y regionales para cerrar el círculo de la protección, el respeto y el remedio de los derechos humanos.

España ha sido impulsora de diversas iniciativas internacionales de protección de los derechos humanos en ámbitos como el agua y saneamiento, la pena de muerte o las personas con discapacidad, y participa activamente en muchos espacios de trabajo y diálogo en el marco de las Naciones Unidas. Pero la empresa y los derechos humanos no son hasta el momento una prioridad, y la mayoría de los retos señalados están pendientes de desarrollo.

Es necesario aprobar e implementar el Plan Nacional, y convendrá revisarlo periódicamente para hacerlo efectivo. España debe incorporar los procesos de gestión empresarial con debida diligencia como un requerimiento legal para las empresas españolas, y desarrollar incentivos para promover la actuación responsable de la empresa española en cualquier país de operación.

A este respecto deberá prestar especial atención a los sectores con más riesgo, como el de armamento, extractivo, construcción o textil, en donde empresas españolas operan en contextos de fragilidad institucional y social. Asimismo, deberá exigir criterios de respeto a los derechos humanos a las empresas con participación pública, proveedoras de administraciones o que reciben apoyos de las mismas.

También debe apoyar iniciativas internacionales que promuevan la eliminación de barreras que dificultan el acceso al remedio, e integrar en sus acuerdos bilaterales con terceros países y en otros mecanismos como los de apoyo a la internalización de la empresa española, cláusulas de fomento y protección de los derechos humanos.

Finalmente, España puede aprovechar su presencia y capacidades a nivel internacional para fortalecer administraciones públicas, empresas, organizaciones sociales y comunidades en países en desarrollo en donde está presente, tanto en el ámbito de la cooperación internacional como en el general de las relaciones internacionales relacionadas con el ámbito empresarial.

PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS EN LA AGENDA 2030

Elin Wrzoncki.
Instituto Danés de Derechos Humanos

En Septiembre del 2015, los líderes mundiales se reunieron en la Asamblea General de la ONU para adoptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los que ratificaban su deseo de aumentar sus esfuerzos para lograr un mundo más sostenible desde el punto de vista social, económico y medioambiental que no "deje a nadie atrás". Este nuevo marco también recurre al sector privado para que forme parte del cambio y apoye activamente el progreso hacia los 17 objetivos. Es de esperar que esta ambiciosa agenda, que en gran medida refleja y se fundamenta en las normas y obligaciones sobre derechos humanos previos ya acordadas por los Estados, dé un nuevo impulso al respeto, la protección y el cumplimiento de los derechos humanos.

Muchos ejecutivos empresariales ya han abrazado la agenda, lo cual es un buen punto de inicio para la consecución de los objetivos. Sin pretender desalentar esta buena voluntad, es necesario recordar, no obstante, que la expectativa básica de la sociedad ante las empresas es que no hagan daño. Esto se estableció firmemente en los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PREDH), adoptados por unanimidad en junio del 2011 por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU tras décadas de debate sobre la naturaleza de las responsabilidades de las empresas ante los derechos humanos.

Los Principios Rectores están construidos alrededor de tres pilares igualmente importantes "Proteger, Respetar y Remediar". El primer pilar recuerda que el Estado, como principal garante de la ley internacional de derechos humanos, tiene la obligación de proteger ante los abusos de los derechos humanos cometidos por terceros, incluidas las empresas. Deben emplear medidas

legislativas, económicas, judiciales y de cualquier otro tipo para garantizar que las empresas respeten los derechos humanos. El segundo pilar establece que los negocios, por su parte, tienen la responsabilidad de respetar todos los derechos humanos mediante la aplicación activa de la diligencia debida. Esto significa que las empresas tienen que prestar atención a los impactos negativos que puedan ocasionar y actuar para evitarlos y solucionarlos. El tercer pilar es un recordatorio de que cualquiera que sufra abusos contra los derechos humanos en relación con actividades empresariales tiene derecho a acceder a un remedio efectivo.

Los PREDH fueron de ayuda tanto para establecer la base como para definir los límites de las responsabilidades empresariales: las empresas no tienen las mismas obligaciones que los Estados, pero su responsabilidad hacia la sociedad no se puede limitar a emprender iniciativas de desarrollo voluntarias (que es como solía entenderse y todavía se entiende la RSC). Es de una importancia crítica mantener un amplio consenso en que la responsabilidad de las empresas es principalmente y ante todo abordar sus propios impactos. En concreto, esto significa, en relación con el derecho a la alimentación y el ODS 2 ("Poner fin al hambre"), por ejemplo, que los grandes distribuidores y productores mundiales de alimentos no solo deben enorgullecerse del número de comidas gratuitas que distribuyan entre los necesitados, sino que también, y más importante, tienen que evaluar si sus prácticas de suministro tienen un impacto adverso sobre el derecho de los pequeños granjeros a un nivel de vida adecuado, incluido su derecho a los alimentos, y analizar el impacto de sus productos sobre el derecho a la alimentación y la salud de los consumidores.

Aplicar la debida diligencia a los derechos humanos es un proceso complejo ya que requiere tener en cuenta múltiples actividades de las empresas, desde el lobbying corporativo, el suministro, la contratación de marketing, etc. También es necesario entender las circunstancias locales, involucrarse con los titulares de los derechos, escuchar las voces críticas y ser transparentes. Esto puede resultar doloroso, ya que pueden revelarse retos que las empresas no quieran precisamente compartir con la opinión pública.

Pero también debe dejarse claro a las empresas que, cuando evitan los impactos negativos en los derechos de trabajadores, comunidades y consumidores, en realidad están haciendo una contribución positiva al desarrollo sostenible y a la realización de los derechos humanos. Por ejemplo, cuando una empresa actúa contra la discriminación de las mujeres trabajadoras y les da las mismas oportunidades que a los hombres desde la contratación hasta la promoción, no solo está respetando su derecho a la no discriminación, sino que también está contribuyendo a cambiar unos patrones más amplios de desigualdad (ODS 5 y 10). Cuando las empresas se comprometen de verdad con los defensores de los derechos humanos en contextos en los que dichas personas están arriesgando sus vidas por sus comunidades, están indicando a los gobiernos que defender los derechos humanos o el medioambiente es una actividad legítima y que contribuir al disfrute de las libertades fundamentales es un objetivo según el ODS 16. Cuando las empresas se aseguran de que sus proveedores respeten los derechos laborales fundamentales y garanticen salarios decentes (ODS 8), están contribuyendo a reducir la pobreza entre los empleados y sus familias (ODS 1) y haciendo posible que envíen a sus hijos a la escuela (ODS 4).

En un momento de presión sobre la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y con cada vez más retos de desarrollo, la cooperación oficial para el desarrollo mira cada vez más hacia el sector privado. Para alcanzar realmente un desarrollo sostenible va a ser fundamental que dichas asociaciones asuman los requisitos de debida diligencia de los derechos humanos. Un estudio reciente de la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo mostraba que, a pesar del fuerte compromiso con los

PREDH al más alto nivel, en realidad apenas se hace un seguimiento sobre si los actores privados que participan en proyectos de desarrollo realmente respetan los derechos humanos.

Esto es bastante ilustrativo del hecho de que los Estados están haciendo muy poco para implementar sus propias obligaciones para proteger los derechos humanos definidos en los PREDH, incluso cuando están colaborando estrechamente con actores empresariales. De acuerdo con el Principio Rector 4, los Estados deben dirigir mediante el ejemplo y asegurarse de que las empresas propiedad o controladas por el Estado, así como las que reciben ayudas públicas, actúan de acuerdo con los derechos humanos. Los Estados están implicados en una tremenda cantidad de transacciones comerciales en la medida en que adquieren bienes y servicios de empresas —la contratación pública supone de media el 12 % del PIB de la OCDE—, pero no utilizan lo suficiente su poder económico para moldear prácticas empresariales responsables. Algunos gobiernos europeos están empezando, tanto a nivel local como nacional, a integrar los derechos humanos en sus políticas de compras públicas, pero todavía queda mucho por hacer.

Teniendo en cuenta la complejidad y la amplitud de las cuestiones relacionadas con las empresas y los derechos humanos, el desarrollo de un Plan de Acción Nacional (PAN) sobre empresas y derechos humanos ha ganado fuerza como herramienta clave para la implementación de los PREDH. Nuestra caja de herramientas para los PAN, publicada en el 2014, describe una serie de criterios para un proceso sólido que incluye la realización de una evaluación de referencia a nivel nacional para identificar las lagunas en la plena aplicación de los PREDH, una amplia participación de los implicados, la transparencia y la responsabilidad y el seguimiento. Aunque los países europeos han sido desde hace tiempo los pioneros en el área de los PAN, un número creciente de países de América Latina (Colombia, Chile), África (Kenia) y Asia (Malasia, Indonesia) se han embarcado en serio en el desarrollo de PAN, mientras que el nivel ambición y el número de PAN en Europa siguen siendo decepcionantes.

Las críticas a los PREDH se han centrado sobre todo en su naturaleza como instrumento legal blando no vinculante, y en el hecho de que hasta ahora se ha prestado muy poca atención a cómo concretar el derecho de las víctimas a acceder a un remedio. Uno de los muchos ejemplos desalentadores, si es necesario señalar uno, es que más de 30 años después de la tragedia, las víctimas de Bhopal siguen enfrentándose a una odisea judicial para acceder a alguna forma de justicia... Los compromisos de la comunidad internacional sobre empresas y derechos humanos tendrán muy poca credibilidad a menos que la obligación de responder ante los abusos corporativos se convierta en una realidad. La capacidad de los Estados para cumplir con sus obligaciones mediante el desarrollo de PAN sólidos que hagan frente a los problemas críticos, incluido el acceso a la justicia, será una prueba clave en los próximos años para ver si un instrumento legal no vinculante como son los PREDH puede provocar realmente un cambio. Los futuros Planes de Acción de las grandes economías, como Alemania y los EE. UU. van a ser objeto de un gran escrutinio, en particular a la luz de las negociaciones que se han iniciado a nivel de la ONU sobre un instrumento legalmente vinculante sobre empresas y derechos humanos.

Por cómo están de divididos los Estados en relación con dicho instrumento y a pesar de que ciertamente es necesario un desarrollo legal adicional para tratar algunos vacíos de responsabilidad reales, sabemos que es necesario asegurarse de que este proceso complemente y solidifique los esfuerzos nacionales y no desvié la atención de tomar medidas concretas ya mismo.

Las discusiones sobre el papel que queremos que las empresas jueguen en nuestras sociedades y sobre las responsabilidades legales y morales asociadas ciertamente no han terminado todavía.

BIBLIOGRAFÍA

Consejo de Derechos Humanos (2007). “Las empresas y los DD.HH.: catálogo de las normas internacionales sobre responsabilidad y rendición de cuentas por actos cometidos por empresas”

Consejo de Derechos Humanos (2008). “Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los DD.HH.”

Skinner, G., McCorquodale, R., De Schutter, O. y Lambe, A. (2013). “The Third Pillar: Access to Judicial Remedies for Human Rights Violations by Transnational Business”. The International Corporate Accountability Roundtable (ICAR), CORE y The European Coalition for Corporate Justice (ECCJ).

Naciones Unidas (2011). “Principios Rectores sobre las empresas y los DD.HH.: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar””.

Naciones Unidas (2014). “Frequently Asked Questions on the Guiding Principles on Business and Human Rights”.

Naciones Unidas (2013). “An introduction to the Guiding Principles on Business and Human Rights by the UN Working Group on Business and Human Rights”. 2013

Naciones Unidas (2012). “The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide“.

Naciones Unidas (2011). Guide on How to Develop a Human Rights Policy.

Shift y Mazars (2015). “UN Guiding Principles Reporting Framework with implementation guidance”

The Danish Institute for Human Rights (2016). Human rights impact assessment guidance and toolbox

The Danish Institute for Human Rights (2014). Human rights and impact assessment conceptual and practical considerations in the private sector context.

Zerk, Jennifer A. (2010). “Extraterritorial jurisdiction: lessons for the business and human rights sphere from six regulatory areas”. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 59

LA HUELLA SOCIAL DE LA EMPRESA

LA HUELLA SOCIAL DE LA EMPRESA

Gestión de impactos: una opción estratégica

En los últimos años ha ido ganando peso en el debate sobre la responsabilidad social de las empresas la medición y la gestión de los impactos sociales, ambientales y económicos de su actividad. A pesar de que en muchos sentidos el asunto ha formado parte desde hace tiempo de las aproximaciones más serias al concepto de responsabilidad, con frecuencia ha quedado subordinado a otros aspectos instrumentales relacionados con la gestión, la voluntariedad o la acción social.

La definición de la Comisión Europea de la responsabilidad social empresarial (RSE) como la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad pone el énfasis en la generación de valor compartido[1], no sólo para propietarios y accionistas sino también para el resto de la sociedad, y en la atenuación de las consecuencias adversas de su actividad. Este enfoque fija el vínculo entre responsabilidad y gestión de los impactos de la actividad empresarial y lo sitúa en el núcleo de la gestión estratégica.

Esta reorientación del discurso de la responsabilidad social hacia el valor compartido y la optimización del impacto neto sobre la sociedad converge con el proceso de creciente incorporación del sector empresarial a la agenda global

1. La estrategia europea recoge el concepto de valor compartido, puesto en circulación por Porter y Kramer en su artículo clásico Creating shared value (2011).

de desarrollo y lucha contra la pobreza. Instrumentos como la Guía de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para empresas, elaborada conjuntamente por Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y Global Reporting Initiative (GRI), ponen el énfasis tanto en la gestión como en el reporte de los impactos de la cadena de valor empresarial sobre los ODS, cruzando tanto el potencial para impactar positivamente sobre ellos a partir de las capacidades y fortalezas de cada empresa como la medición y gestión de los impactos negativos derivados de su actividad.

Los términos y definiciones del impacto en desarrollo de la actividad empresarial varían en función del abordaje teórico, la lógica institucional de la que se parta o los propios objetivos de su medición y gestión. Una buena parte del desarrollo teórico e instrumental sobre impacto ha sido liderado por instituciones vinculadas al ámbito del desarrollo y la cooperación –como DFID, PNUD, Oxfam[2]– por lo que parten de una interpretación del impacto basada en los cambios en la vida y en los derechos de las personas consecuencia del desarrollo de una actividad. Oxfam remite su Poverty Footprint a cinco dimensiones de pobreza –medios de vida, empoderamiento, salud y bienestar, seguridad y estabilidad, y diversidad e igualdad de género– y ONGAWA define Huella Social como el conjunto de impactos generados por una organización sobre las comunidades locales afectadas por sus operaciones[3]. En herramientas empresariales como SEAT o GEMI se parte de la cadena de valor de la empresa para identificar los factores de riesgo y valorarlos en un proceso de definición de materialidad que incorpora a los grupos de interés.

El desarrollo de estas herramientas en los últimos años responde a la evolución discursiva e instrumental de la responsabilidad social, que se basa en la relación –al menos a medio y largo plazo– de los resultados y el éxito empresarial con la sostenibilidad social y ambiental del entorno en el que opera[4]. Al mismo tiempo la importancia creciente de la actividad empresarial y sus impactos en términos locales, nacionales y globales ha llevado a que la agenda de desarrollo incorpore al sector empresarial como un actor clave. Sin una gestión adecuada de los impactos de su actividad no será posible alcanzar ninguna de las metas globales de lucha contra la pobreza, universalización de servicios básicos y sostenibilidad ambiental.

2. WBCSD (2009)

3. La Global Reporting Initiative define, en el glosario de su Guía G4, impacto como los efectos económicos, ambientales o sociales signficativos que pueden ser positivos o negativos, reales o potenciales, directos o indirectos, a corto plazo o a largo plazo, deseados o involuntarios.

4. Porter y Kramer (2011)

Aunque las metodologías disponibles para la medición de impacto presentan importantes diferencias, consecuencia de los objetivos y enfoques de los que se parte en el proceso, este puede caracterizarse mediante una secuencia que incluye algunas etapas genéricas, sobre las que se insertan las decisiones que deben tomarse en cada proceso en función de las prioridades estratégicas a las que responda la medición.

Figura 2. Fases en la medición del impacto en desarrollo

Fuente:
Elaboración propia a partir de SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS.

El análisis de estas metodologías permite además identificar una serie de elementos clave del proceso[5], que estructuran las decisiones a tomar a lo largo del mismo y determinan sus características y la naturaleza de sus resultados. En primer lugar, el grado de alineamiento estratégico de la medición de impacto con los objetivos empresariales es un factor clave que afecta a las capacidades y los recursos dedicados, a la existencia de sinergias con otros procesos de análisis, y en definitiva a la utilidad de los resultados obtenidos.

5. Borrella (2014)

La participación de los grupos de interés en la medición es otro de los elementos comunes a casi todas las herramientas, y afecta tanto a la legitimidad del proceso como a la calidad del mismo en aspectos como la definición de aspectos relevantes, la construcción de indicadores o la propuesta de acciones de mejora. El establecimiento de espacios y canales adecuados de diálogo y la incorporación de los colectivos más vulnerables son buenas piedras de toque para valorar el alcance y el peso estratégico de la gestión de impactos.

Por último, muchas de las herramientas comparten la utilización de cadenas de impacto[6] para plantear hipótesis sobre los resultados (*outcomes*) –deseados o no– que generan ciertas actividades, y sobre los impactos (o cambios en las vidas de las personas o en el entorno social y ambiental de la empresa) a los que dan lugar esos resultados, y comprobar su validez utilizando indicadores. Esta aproximación es útil para medir y entender los cambios producidos como consecuencia de una actividad empresarial, pero también presenta dificultades como la atribución de causalidad[7], la necesidad de líneas de base o la relación con los plazos temporales de los cambios.

De las palabras a los hechos

Las motivaciones y *drivers* para mejorar la gestión de los impactos empresariales en desarrollo son tanto sociales y políticas como de mercado. En cuanto a las primeras, las expectativas sociales sobre qué puede esperarse y qué debe exigirse del comportamiento de una empresa respecto a sus impactos han evolucionado significativamente en los últimos años, reflejándose tanto en los consensos sociales sobre esas expectativas como en el desarrollo de normas e iniciativas públicas en todos los niveles para impulsar buenas prácticas. También los mercados expresan esos cambios, en la medida en que la sostenibilidad influye en la capacidad de las empresas para atraer y retener clientes, inversores, profesionales y aliados[8].

6. WBCSD (2009)

7. En este sentido es interesante señalar la frecuente ambigüedad de la aproximación empresarial al concepto de impacto. Sirvan como ejemplos la ausencia de los impactos nutricionales efectivos sobre los hogares de la evaluación del programa de Nestlé Bienestar en Casa, que se limitó a evaluar el consumo de los productos nutricionales promocionados, o la identificación por parte de S.C. Jhonson de su producto – repelente de mosquitos -, con el impacto – reducción de incidencia de enfermedades.

8. Pacto Mundial (2013)

Figura 3. Motivaciones empresariales para la medición de impacto

Fuente:
Huella Social y Desarrollo Humano: midiendo la Huella Social de las empresas. ONGAWA, 2014

Desde una perspectiva de gestión empresarial estas motivaciones pueden abordarse con una lógica de reducir costes y riesgos –obteniendo y conservando la licencia para operar, y contribuyendo a un entorno favorable a la actividad– y maximizar y captar oportunidades – fortaleciendo cadenas de valor e impulsando la innovación en productos y servicios[9]. Al comprender, gestionar y comunicar su huella social las empresas mejoran su posición para satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, mejorando tanto su reputación como su capacidad para prevenir riesgos relacionados.

9. WBCSD (2009)

Esta lógica sin embargo no tiene por qué conducir a las mismas prioridades estratégicas que la derivada de los derechos humanos o los medios de vida de personas y comunidades, especialmente en regiones pobres del planeta. Ese desajuste apunta a la ambigüedad del vínculo entre valor empresarial y valor social, y en definitiva a los múltiples *fallos de mercado* –grupos de interés vulnerables, límites del consumo ético o imperativos financieros cortoplacistas[10]– que explican la distancia entre discurso y acción en la gestión de los impactos[11]. La extensión y profundidad de ese desfase se sitúan en el núcleo del debate político sobre la relación empresa - sociedad, y justifica algún tipo de función de los actores públicos, tanto nacionales como internacionales, para favorecer e impulsar el control y la mejora de los impactos, a través del diálogo y del desarrollo de incentivos de todo tipo, también normativos.

Buena parte de las iniciativas públicas para promover que las empresas midan y gestionen sus impactos se han basado hasta el momento en la colaboración y la voluntariedad. La Ventaja Canadiense, estrategia desarrollada por el Gobierno de Canadá de responsabilidad social para el sector extractivo nacional[12], los múltiples códigos de conducta sectoriales promovidos conjuntamente por actores públicos y privados, o los mismos Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, son algunos ejemplos de iniciativas que han apostado por dinámicas de diálogo y concertación en lugar de normativas.

En los últimos años, sin embargo, se han dado algunos pasos en el ámbito internacional que refuerzan el cumplimiento normativo como un estímulo eficaz para que las empresas midan y gestionen sus impactos sociales y ambientales. Países como Sudáfrica o Dinamarca obligan ya a las empresas cotizadas a rendir cuentas sobre ellos, y la directiva europea que obliga a las empresas más grandes a reportar información no financiera sobre su negocio supone, a pesar de sus limitaciones, un importante punto de inflexión en el mismo sentido[13].

La medición adecuada de los impactos resulta un elemento imprescindible para rendir cuentas sobre el valor social generado por la empresa, bien sea en cumplimiento de requerimientos normativos o en respuesta a drivers e incentivos de mercado. Entre estos últimos, destaca el crecimiento reciente de la inversión

10. Ver Ancos (2007)

11. Patente por ejemplo en el hecho de que no sea raro encontrar empresas líderes en responsabilidad social inmersas en importantes conflictos – políticos o legales – relacionados con vulneraciones de derechos humanos, falta de transparencia al consumidor, o malas prácticas fiscales.

12. Ver Gobierno de Canadá (2013)

13. Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo Europeo de 22 de octubre de 2014

socialmente responsable –por encima del 60% en los últimos tres años[14]–, que incorpora criterios de sostenibilidad ambiental y social. Aunque la cifra todavía es pequeña frente a los números globales de inversión y en su mayor parte está protagonizada por actores institucionales como fondos de pensiones y fiduciarios, puede funcionar como palanca de cambio en algunos sectores, condicionando directamente la atracción y retención de inversores a la medición y el reporte de impactos.

Otro incentivo cuya importancia ha aumentado en los últimos años tiene que ver con la licencia social para operar. En un contexto marcado por la extensión del acceso a herramientas de comunicación y a las dificultades para controlar o predecir la conversación global en redes sociales, aumentan los riesgos asociados a los últimos eslabones de la cadena de valor y adquiere un mayor peso estratégico la interlocución con comunidades y organizaciones locales. La medición de impactos locales en desarrollo puede proporcionar una base sólida para que ese diálogo sea eficaz. Herramientas como SEAT, desarrollada y utilizada por la empresa minera Angloamerican, son un ejemplo de las capacidades y los recursos que una empresa puede poner al servicio de la medición y la gestión de los impactos, cuando éstos suponen riesgos que afectan directamente al núcleo de su negocio.

Esta aproximación local a la medición de impacto, que responde a la lógica sectorial de herramientas como SEAT, ofrece algunas ideas interesantes sobre cómo relacionar la medición y la gestión de impactos empresariales con procesos desarrollo. Otras herramientas –como LBG o SROI– responden a una lógica de reporte o seguimiento referida a toda la actividad empresarial y tienden a enfocarse sobre eslabones altos o medios de la cadena de causalidad - actividades de la empresa, resultados obtenidos.

Conviene distinguir desde este punto de vista entre marcos de evaluación de impacto, que aspiran a llegar al final de la cadena de causalidad (impactos), medir cambios –deseados o no– en el entorno y obtener conclusiones aplicables caso por caso, y marcos de seguimiento y evaluación, basados en una lógica de input/output (resultados, productos) y útiles para generar información estandarizada y comparable[15].

14. EUROSIF (2014)

15. Wach (2012)

Figura 4. Aproximaciones a la Huella social.

MARCOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO	MARCOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
Escala local (caso por caso)	Escala global
Impactos (cadena de causalidad)	Input - output
Foco en variables de entorno	Foco en variables de empresa
Información contextualizada	Información estandartizada

Elaboración propia a partir de Wach, E. (2012). Measuring the inclusivity of inclusvie business

El peso de las dinámicas de reporte y certificación en los mercados, valiosas para grupos de interés prioritarios para las empresas como accionistas o inversores, explica el predominio en la práctica empresarial de herramientas de seguimiento y evaluación, basadas en cuadros de indicadores que facilitan tanto el seguimiento de variables como el reporte conforme a estándares internacionales. Sin embargo, el carácter agregado de muchas de las variables y la complejidad de las cadenas de valor globales, que interactúan con múltiples contextos y grupos de interés, suponen límites para que este tipo de análisis llegue a resultados fructíferos, orientados a la mejora y la gestión de los impactos en desarrollo. La utilidad de este tipo de enfoques apunta más bien al reporte, a la gestión de riesgos y a la toma de decisiones globales, cuyas consecuencias en términos de desarrollo no tienen porqué ser evidentes.

Por la propia naturaleza territorial de los procesos de desarrollo, determinados por la complejidad de relaciones sociales, culturales y económicas en contextos concretos, las herramientas –como Poverty Footprint, SEAT, Huella Social o incluso el impacto socioeconómico de WBCSD– que permiten identificar procesos de causa-efecto en contextos delimitados de influencia, parecen más apropiadas para alcanzar conclusiones y recomendaciones eficaces para mejorar los impactos empresariales sobre la vida de las personas y las comunidades. La

posición más frecuente de los grupos de interés vulnerables en los niveles más bajos de la cadena de valor empresarial –y por tanto más alejados de los núcleos de decisión y apropiación del valor generado– también parece recomendar una aproximación territorial a los impactos que facilite su participación en el proceso y que éste se oriente a mejorar la influencia empresarial sobre sus derechos y sus medios de vida.

En definitiva, aunque ambas aproximaciones a la relación entre desarrollo y cadena de valor empresarial son útiles, su eficacia varía en función tanto de la escala territorial sobre la que se apliquen como de los objetivos pretendidos. Procesos orientados a conocer los impactos de eslabones concretos de la cadena de valor sobre territorios y comunidades delimitadas producirán conclusiones muy ricas en términos de desarrollo local, regional o incluso nacional. Aumentar la escala hasta lo global y priorizar la obtención de datos estandarizados permite desarrollar modelos de seguimiento y tomar decisiones estratégicas que afecten a toda la cadena de valor de la empresa, así como responder a la demanda de reporte y transparencia de grupos de interés clave para la empresa como accionistas, clientes o inversores.

Hacia dónde

La diferencia entre ambas lógicas remite al desajuste entre objetivos empresariales y de desarrollo, y a los límites estratégicos, económicos y políticos de su convergencia. Desde un punto de vista metodológico es obviamente viable que las herramientas orientadas al reporte incorporen variables de impacto y dimensiones cualitativas de su comportamiento, así como que permitan aproximar el foco sobre contextos y problemas concretos relacionados con las cadenas de valor. Que esto suceda, y se reduzca la distancia entre la retórica y la práctica en la gestión de los impactos empresariales, dependerá del establecimiento de nuevos marcos sólidos y estables de incentivos (financieros, reputacionales y normativos) que impulsen en esa dirección.

A pesar de la evolución favorable de algunos drivers de mercado –como el crecimiento de la inversión responsable global o la importancia de los riesgos reputacionales asociados a las nuevas dinámicas de comunicación–, no parece razonable esperar cambios significativos que orienten a corto plazo esos marcos de incentivos hacia un compromiso empresarial más profundo con los impactos de su actividad, sin algún tipo de intervención por parte de administraciones públicas tanto nacionales como internacionales. Los procesos que incorporan elementos normativos de mayor o menor fortaleza que se han llevado a cabo

hasta el momento –Empresa y Derechos Humanos, Reporte No Financiero, etc.– muestran la eficacia potencial de algunas de estas medidas para modificar prácticas, pero también la dificultad de llegar a fórmulas vinculantes en un contexto de gobernabilidad global en el que los poderes nacionales y multilaterales se han debilitado.

Por otra parte, la nueva Agenda de los ODS ofrece una oportunidad sin precedentes para que las empresas incorporen la medición y la gestión de sus impactos en relación a los grandes retos globales. En ese sentido la proliferación de documentos empresariales que enfatizan la necesidad estratégica de alinear tanto la producción de valor como la gestión de impactos con las nuevas prioridades globales, ha ido acompañada de guías y marcos de acción para facilitar que las empresas puedan incorporarlas a su gestión. Entre los más relevantes, el SDG Compass[16], una guía para la acción empresarial en los ODS, elaborada conjuntamente por GRI, Pacto Mundial y WBCSD –principales referentes empresariales sobre desarrollo y responsabilidad–, en la que se ofrece a las empresas una secuencia de pasos estratégicos para identificar los cruces entre su cadena de valor y los ODS –, establecer prioridades y objetivos, integrar éstas en el núcleo estratégico de la empresa y en los procesos de reporte y comunicación.

El SDG Compass recopila además diferentes herramientas operativas y estratégicas disponibles para hacer frente a cada una de las fases del proceso, e incluso un amplio cuadro de indicadores desarrollados desde diferentes ámbitos para medir el impacto sobre los diferentes ODS. Sobre las dificultades de la puesta en práctica de este marco y su integración por parte de las empresas, el propio documento señala la aproximación a la fase de definición de objetivos de impacto sobre los ODS como la clave para superar la brecha de desempeño entre la práctica empresarial actual y la requerida para hacer frente a los retos globales. Así, distingue entre un enfoque sobre la gestión de impactos de dentro hacia fuera, usando como referencia el comportamiento anterior de la propia empresa y de otras del sector, y otro de fuera hacia dentro, que tiene en cuenta los objetivos y las necesidades del entorno y que permitiría a la empresa alinear su estrategia con las metas compartidas de desarrollo.

La clave para la gestión adecuada y sostenible de los impactos empresariales se sitúa por tanto en el nivel estratégico: el consenso global sobre los ODS funcionaría como marco de referencia para que las empresas puedan alinear su gestión de impactos e incorporarla en el centro de su estrategia de negocio. Sin embargo, la viabilidad de ese salto –del enfoque dentro-fuera al fuera-dentro, y

16. GRI, Pacto Mundial y WBCSD, 2016.

de una lógica instrumental respecto al negocio a otra estratégica– depende no sólo de las capacidades empresariales, sino sobre todo de la eficacia del marco de incentivos (financieros, estratégicos, pero también normativos) que se consiga poner en marcha, y en el que el rol de gobiernos e instituciones multilaterales debe ser esencial.

También otros actores, como las universidades o la sociedad civil están llamados a desempeñar un papel relevante en la mejora de los impactos empresariales sobre el desarrollo y la lucha contra la pobreza. La gestión de impactos ofrece a ONG y empresas un espacio idóneo para la colaboración – que se suma a formas tradicionales de relación como la presión, la denuncia o el diálogo-, en el que las primeras pueden aprovechar el impacto potencial y la capacidad para producir cambios de la actividad empresarial, y las segundas beneficiarse del conocimiento de las organizaciones sociales de las prioridades del entorno en término de derechos y medios de vida. Herramientas como Poverty Footprint, de Oxfam y Global Compact, o la Huella Social elaborada por ONGAWA, hacen explícito ese papel y apuntan a aprovechar el potencial de mejora en la gestión de impactos que las capacidades de las ONG pueden aportar a la cadena de valor de las empresas.

¿QUÉ HACE QUE POVERTY FOOTPRINT SEA UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN FIABLE PARA EL IMPACTO EMPRESARIAL EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE?

Ursula Wynhoven, Jefa de Sostenibilidad Social, Gobernabilidad y Legalidad, Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
Michelle Lau, Directora, Sostenibilidad Social, Pacto Mundial de la ONU.

Como motores del crecimiento económico, las empresas mundiales tienen una amplia gama de oportunidades para ejercer un efecto positivo sobre las vidas de los pobres. Sin embargo, los impactos de las empresas en las personas que viven en la pobreza en su mayor parte no se comprenden y no se realizan suficientes informes.

El otoño pasado, junto con la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Oxfam publicaron una guía para la huella de la pobreza, Poverty Footprint, una herramienta que permite a las empresas y a los colaboradores de la sociedad civil adoptar un enfoque centrado en las personas para evaluar los impactos empresariales en el desarrollo sostenible. Las características únicas, explicadas a continuación, que hacen de Poverty Footprint una herramienta de evaluación completa y creíble están basadas en más de una década de experiencias de Oxfam y de empresas.

1. Voz y participación de las comunidades locales

La característica clave de Poverty Footprint es el énfasis que pone en obtener los puntos de vista y las perspectivas de la propia gente que vive en la pobreza.

Demasiado a menudo, las evaluaciones de impacto dependen de investigaciones de despacho o de terceros consultores que afirman representar a las personas o comunidades afectadas, pero que en realidad no tienen conexiones legítimas o redes genuinas en el contexto local.

Poverty Footprint requiere que la investigación y los datos provengan de la propia gente, ya sean de trabajadores en fábricas o granjas, o de personas que vivan en el área afectada por las operaciones de la empresa. En cada proceso, el colaborador de la sociedad civil juega un papel crucial a la hora de garantizar que en la evaluación se escuchen las voces de la comunidad.

2. **Equilibrio** (evaluar los impactos tanto positivos como negativos)

Desde la aprobación de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas en el 2011, las evaluaciones de diligencia debida para identificar los riesgos para los derechos humanos se están convirtiendo en una práctica empresarial cada vez más habitual. Los informes de condiciones laborales intolerables o de apropiación de tierras en las cadenas de suministro de las empresas son recordatorios constantes de que tales evaluaciones son necesarias.

Sin embargo, al centrarse solo en los impactos negativos, estas evaluaciones suelen pasar por alto el papel positivo que las empresas pueden desempeñar en el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. Esto puede estar relacionado con oportunidades comerciales clave, como que una empresa farmacéutica proporcione acceso a medicamentos vitales o que un banco posibilite a los pobres el acceso a los créditos. También puede referirse a actividades empresariales más amplias, como, por ejemplo, las relaciones de la cadena de suministro, las prácticas de diversidad e inclusión o la promoción de políticas públicas.

Ya no basta con conseguir beneficios simplemente sin infringir la ley. Hoy en día el liderazgo se define por el modo en que una empresa crea valor para sus accionistas y para la sociedad, lo que se suele resumir en la expresión “crear valor compartido”.

3. Colaboración

Hace unas pocas décadas, era inaudito que una ONG de desarrollo colaborara con una empresa multinacional de un modo constructivo. La mayoría de las ONG estaban más interesadas en actuar directamente o en campañas contra las empresas, como cortar carreteras u organizar boicots.

En los últimos años, no obstante, ha crecido la idea de que ninguno de los actores puede promover por sí solo el desarrollo sostenible y que es necesario que el sector privado se siente a la mesa. Es necesario que estos sectores, que han estado tradicionalmente enfrentados, fomenten la confianza y colaboren.

Con el alcance y la ambición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, en particular del Objetivo 17, se reconoce en todo el mundo y queda más patente que nunca la necesidad de alianzas y colaboración entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Cuando se trata de desarrollar soluciones para abordar la pobreza y sus condiciones marco, tanto las empresas como las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen puntos ciegos. Las OSC carecen a menudo de la financiación y los recursos para escalar su trabajo. Por su parte, las empresas a menudo no cuentan con redes sociales fuertes basadas en la confianza ni conocen las comunidades locales.

Al aplicar Poverty Footprint en sectores y lugares críticos, las empresas y las OSC colaboradoras pueden apoyarse mutuamente en las fortalezas del otro y catalizar la creación de nuevo valor.

4. Comprensión multidimensional de la pobreza y los impactos de las empresas

El desarrollo sostenible requiere una comprensión holística de la pobreza. Muchas de las metas y ODS se refuerzan mutuamente de forma que la pobreza se aborda a través de varios objetivos, no solo en el Objetivo 1.

En su emblemático libro *Development as Freedom*, Amartya Sen demostró que la medida del verdadero desarrollo no puede basarse solo en los ingresos. Es más bien una combinación de factores que se solapan lo que determina si una persona tiene la libertad para satisfacer sus aspiraciones para sí mismo y para su familia. Entre dichos factores puede estar, por ejemplo, el que alguien se vea discriminado, que viva en una sociedad estable en la que impere el estado de derecho o que tenga buena salud.

Poverty Footprint reconoce estos matices y proporciona un marco sólido para evaluar las múltiples dimensiones de la pobreza: medios de vida; diversidad de género; salud y bienestar; empoderamiento; seguridad y estabilidad. Además, se necesita una visión integral de la gama de prácticas empresariales que tienen un impacto en la pobreza: impactos macroeconómicos; cadena de valor; instituciones y la política; prácticas ambientales locales; y productos y comercialización.

5. Transparencia & responsabilidad

Como en otras herramientas de evaluación fiables, un requisito clave de Poverty Footprint es un informe público. Comunicar los impactos ayuda a la empresa a realizar un seguimiento de los hallazgos y los compromisos. También ayuda a fomentar la confianza y las relaciones a largo plazo entre la empresa y la sociedad civil. De manera similar al requisito del Pacto Mundial de la ONU de que las empresas participantes elaboren un Comunicado sobre el Progreso anual, Poverty Footprint requiere que los colaboradores en el proyecto desvelen las lecciones comunes aprendidas y las recomendaciones con el público

Estas características clave de Poverty Footprint hacen que sea una herramienta sólida y fiable para que las empresas colaboren con la sociedad civil para entender su impacto sobre las personas que viven en la pobreza en un contexto local. Las empresas líderes podrán preparar su negocio de cara al futuro al identificar las maneras de reducir los riesgos para las personas, y al colaborar en la creación de soluciones innovadoras para poner fin a la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Ancos, H. (2007). "Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial", en Revista del Ministerio de Trabajo de Asuntos Sociales. Nº 66. Disponible en: www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/66/Est03.pdf

Angloamerican (2012). Caja de Herramientas de SEAT.Versión 3. 2012. Disponible en: www.angloamerican.com/development/social/seat

Ashley, c., Schramm, c., Ellis, K. (2009) "Approaches to Assessing Business Impacts on Development". Overseas Development Institute

Borrella, I. (2013). "La huella social de las empresas: operaciones empresariales y desarrollo humano en comunidades vulnerables". ONGAWA.

Borrella, I., Moreno, M. y Tovar, C.(2014) "Midiendo la huella social de las empresas". ONGAWA.

Gobierno de Canadá (2013). "Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad". Disponible en: www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng

GRI, Pacto Mundial y WBCSD (2015). "SDG Compass: la guía para la acción empresarial en los Objetivos de Desarrollo Sostenible".

EUROSIF (2014). "European SRI Studio". Disponible en: www.eurosif.org/wp-content/uploads/2014/09/Eurosif-SRI-Study-20142.pdf

OXFAM, Global Compact (2013). "Poverty Footprint: a people centred approach to assessing business impacts on sustainable development".

Pacto Mundial (2013). "Arquitectos para un mundo mejor: creando la arquitectura post 2015 del compromiso empresarial"

Porter, M.E. y Kramer. M.R. (2011). "Creating shared value". Harvard Business Review.

Watch, E.(2012). Measuring the inclusivity of inclusive business. Practice Paper 9/2012. Institute for Development Studies

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2009). "Medición de impacto: marco metodológico".

LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Negocios Inclusivos: una posible solución a algunos problemas de desarrollo humano

Existe un creciente interés por las soluciones a problemas de desarrollo basadas en el mercado planteándolas como uno de los mecanismos más efectivos para luchar contra la pobreza en los próximos años y promoviéndose múltiples iniciativas bajo etiquetas como Business for Develompment (B4D), negocios en la base de la pirámide (BdP), negocios inclusivos o “pro-poor”.

Algunos ejemplos exitosos, como el espectacular despliegue de la telefonía móvil con operadores privados hasta prácticamente todos los rincones del mundo alcanzando a las poblaciones más marginales o la extensión masiva del pago por móvil en África, han animado este enfoque que teóricamentre podría aplicarse a casi cualquier sector en el que hubiera una necesidad insatisfecha que pudiera convertirse en una oportunidad de negocio, y se han ensayado experiencias tanto en ámbitos tradicionalmente gestionados por el sector privado, por ejemplo la producción de equipos y bienes de consumo o los servicios bancarios, como en otros que habitualmente estaban en el ámbito del sector público o no lucrativo, o que tiene naturaleza de servicios básicos como el acceso al agua, saneamiento, energía, salud o educación.

Los negocios inclusivos se pueden definir como un acercamiento empresarial a la lucha contra la pobreza con el fin de proveer de servicios, bienes y medios de

vida en un marco comercial. Los negocios inclusivos tratan de incorporar la base de la pirámide (BdP) en la cadena de valor, sea como proveedor, emprendedor/empresario o distribuidores minoristas o mayoristas, sin limitarse a un rol de cliente/consumidor.

El concepto de base de la pirámide económica fue introducido por Prahalad en su famoso libro "La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado", donde llamaba a las empresas, sobre todo a las grandes multinacionales, a adentrarse en un enorme mercado de millones de consumidores y millones de dólares, que aparentemente estaba siendo ignorado. Si estas empresas fueran capaces de desarrollar estrategias adaptadas a esos enormes nichos, podrían contribuir a satisfacer muchas necesidades y, al mismo tiempo, harían un gran negocio, "una fortuna". Este concepto parte de la idea de que existen múltiples necesidades insatisfechas que se pueden convertir en oportunidades comerciales[1].

La propuesta de Prahalad ha suscitado desde su origen múltiples controversias tanto desde el punto de vista conceptual como por las dudas sobre el impacto social y ambiental que puede producir la venta en masa de productos de consumo que no necesariamente ayudan a reducir la pobreza[2]. Sin embargo, ha tenido la virtud de llamar la atención sobre el potencial económico de las personas más pobres como consumidoras, empleadas, proveedoras, distribuidoras o empresarias, ampliándose también la atención de las grandes multinacionales a todo tipo de tamaños y modalidades de empresa que simplemente puede operar de forma sostenible en estos mercados.

A partir de este concepto se han desarrollado dos líneas de trabajo: la primera más entroncada con la responsabilidad empresarial que plantea hacer los negocios tradicionales más inclusivos incorporando en sus cadenas de valor o aprovisionamiento a colectivos vulnerables, y otra que ha promovido negocios

1. El límite de lo que se considera BdP es hasta cierto punto arbitrario pero muchos autores utilizan el criterio de las personas que disponen para vivir de menos de 8 dólares de EEUU diarios en paridad del poder adquisitivo, lo que equivale por ejemplo a 2,67 en Bangladesh, 3,34 en Nigeria o 4,25 en Méjico, y si se añade a las personas que carecen de acceso a servicios básicos, habría en el mundo entre 4.000 y 4.500 millones de personas, cerca de dos tercios de la población mundial. (Ver Hammond, 2007). Por otra parte hay que tener en cuenta que no todas las personas que pertenecen a la base de la pirámide son necesariamente pobres ni todos los pobres pertenecen a la base de la pirámide.

2. Karnani llama la atención sobre la rentabilidad y beneficio de los productos orientados a la base de la pirámide. En su juego de acrónimos de las 4Cs del marketing para poblaciones pobres daba algunos ejemplos: Los "celulares" son rentables y beneficiosos; los "cigarillos" son rentables pero no beneficiosos; los "condones" no son rentables pero si beneficios; y las "colas" no son rentables ni beneficiosas.

nuevos orientados directamente a estos colectivos que desempeñan un rol importante en todo el proceso.

Desde la visión más ligada a la empresa que ya opera y a su negocio principal se ha desarrollado el concepto de empresa "ancla". Así, para SNV un negocio inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa "ancla" y grupos de emprendedores o consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.

Los modelos de negocio clásicos generalmente necesitan ciertas adaptaciones para llegar a la BdP, que se pueden abordar con una perspectiva de nuevos mercados, nuevos proveedores o redes de distribución no tradicionales, y muchas veces requieren la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas para garantizar la escalabilidad, replicabilidad, rentabilidad socio-económica así como para asegurar los impactos adecuados.

Desde las agencias de cooperación al desarrollo se han puesto en marcha distintas iniciativas de promoción de negocios inclusivos con un fuerte componente innovador que han permitido adquirir cierto conocimiento sobre la gestión de estos programas. En el ámbito multilateral destaca la Business Call to Action lanzada por Naciones Unidas en 2008, la iniciativa Growing Inclusive Market del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los programas de negocios inclusivos de la Corporación Financiera Internacional y del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Desde el ámbito de las agencias de cooperación nacionales son importantes las iniciativas puestas en marcha por el gobierno británico, holandés o sueco, y desde el sector privado destacan BoP Innovation Centre y The Practitionner for Inclusive Business[3].

3. Business call to Action: www.businesscalltoaction.org/
International Finance Corporation (World Bank group) Inclusive Business: www.ifc.org/inclusivebusiness
World Business Council for Sustainable Development Inclusive Business: www.inclusive-business.org/
The Practitionner for Inclusive Business: www.inclusivebusinesshub.org/
Inclusive Business Sweden: www.inclusivebusiness.se/
SNV Inclusive Business Accelerator: www.snv.org/project/inclusive-business-accelerator
BoP Innovation Centre: www.bopinc.org/
Business Fights Poverty: businessfightspoverty.org/

Los negocios inclusivos pueden ordenarse en las categorías mostradas a continuación:

	MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	ACTIVIDADES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS	INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL
Marco relacional de la BdP con el Negocio	Cadena de Valor central	Ancla	Ancla o Cadena de Valor central
Expectativas de retorno en inversión	Rentabilidad de mercados	Rentabilidad de mercados o por debajo	No maximiza el beneficio
Tipo de financiación inicial	Comercial	Comercial	Mixto

En los **Modelos de Negocios Inclusivos** las empresas incorporan la BdP en su cadena de valor principal bien como proveedores o clientes, de forma parcial o completa. En el caso de una incorporación parcial, la proporción de clientes o proveedores provenientes de la BdP debería ser significativa si se quiere diferenciar de la categoría siguiente. Por otra parte, al ser la financiación inicial comercial existe una necesidad de retorno que permita mantener la actividad de la empresa en el tiempo y un compromiso con la BdP a largo plazo.

En las **Actividades de Negocios Inclusivos** las empresas incorporan a la BdP en una proporción que no es significativa en relación con el resto de la actividad de la empresa. En este caso podemos hablar de iniciativas piloto, de investigación o de Responsabilidad Social Corporativa. De manera general, estas actividades se llevan a cabo a través de entidades de nueva creación o con la participación en entidades externas en vez de realizar cambios en su propio modelo de negocio. La empresa es rentable y sus actividades sostenibles económicamente, y su acercamiento a la BdP es más demostrativo. No obstante,

en algún momento puede decidir pasar a un modelo de negocio inclusivo una vez probadas actividades inclusivas y demostradas su eficacia y rentabilidad.

Por último, las **Iniciativas de Emprendimiento Social** tienen claramente un objetivo social. A pesar de no existir una definición consensuada globalmente, cada vez más países están regulando estas empresas con el fin de proveerlas de un marco legal y jurídico. No renuncian a la sostenibilidad económica ni al retorno de la inversión para poder responder a sus fines sociales y sus potenciales escalabilidad y replicabilidad, pero en general, su financiación no depende exclusivamente de los ingresos generados por el propio negocio y suelen necesitar un capital más adaptado a la consecución de los objetivos de desarrollo y de la lucha contra la pobreza que persiguen. El capital riesgo y las herramientas tradicionales de financiación se adaptan menos, en general, a este tipo de negocio que no prioriza la maximización del beneficio económico porque los inversores deben asumir un mayor nivel de riesgo y un mayor plazo de retorno.

La terminología de los negocios inclusivos está siendo apropiada por un número creciente de entidades públicas, empresariales, de investigación y de la sociedad civil. El G20 en la cumbre de Antalya (Turquía) en Noviembre de 2015 lanzó un Call to Action para que el sector empresarial mundial integre a las personas con bajos ingresos en sus cadenas de valor y adoptó el "G20 Inclusive Business Framework", que consiste en una serie de opciones políticas para los países que pertenecen o no al G20, empresas e instituciones financieras internacionales para que promuevan y apoyen los negocios inclusivos[4]. Sin embargo, a pesar de que el concepto se ha instalado en la agenda internacional, siguen existiendo desencuentros en temas clave relacionados con lo que es o no es un negocio inclusivo.

Hacia una definición más precisa de los negocios inclusivos

Desde la perspectiva del desarrollo y la lucha contra la pobreza los negocios inclusivos serán interesantes en la medida en que tengan impacto en el desarrollo humano. Elise Wach plantea la falta de una medición mínimamente rigurosa de la inclusividad de muchos de los negocios etiquetados como tales, por falta de un marco conceptual adecuado que permita medir los impactos directos e indirectos de ellos. En este sentido es llamativa la ausencia de enfoque de género en muchos de estos negocios, que hace que en la mayoría de ocasiones las mujeres queden excluidas.

4. G20 Inclusive Business Framework: http://g20.org.tr/wp-content/uploads/2015/11/G20-Inclusive-Business-Framework.pdf

Por otra parte, se puede cuestionar hasta qué punto es conveniente adoptar un vocabulario empresarial en el ámbito de la cooperación para el desarrollo humano y hasta dónde es pertinente hablar de escalabilidad como criterio en desarrollo humano cuando durante años muchos han defendido la peculiaridad de cada contexto, cada problema y cada comunidad.

En el ámbito de la cooperación se ha defendido el concepto de replicabilidad que se fundamenta en lecciones aprendidas y en la pertinencia de adaptar una solución probada y exitosa a contextos similares, pero existe cierto escepticismo sobre la escalabilidad que permite validar una inversión financiera para conseguir de ella la mayor rentabilidad por el tamaño del mercado potencial. Así, incorporar un modelo basado en los mercados y que proviene del mundo empresarial no debería implicar una transferencia global de terminología y de enfoques.

El tamaño de los mercados plantea la reflexión sobre el abordaje para mercados locales y pequeños respecto al de los nacionales o globales. Algunas instituciones como el PNUD plantean distintas estrategias de intervención según el nivel en que se opera. Así, estaría el micro, donde se apoyan los negocios, el meso, donde se trabaja con entidades de segundo nivel que realizan labores de difusión y promoción, y el macro, donde junto a entidades gubernamentales se generan políticas y marcos regulatorios[5].

También existen debates abiertos sobre hasta qué punto los negocios inclusivos son algo distinto de lo que ya están haciendo muchas empresas que tienen como clientes a los colectivos más empobrecidos, y si lo son, sobre cuáles serían sus características distintivas, o sobre el papel que deben tener las entidades públicas en la promoción de estos mercados y de las empresas que los ocupan, el interés sobre la regulación de estos mercados y su efecto sobre los distintos eslabones de la cadena de valor.

Por último, está el debate instrumental sobre cuáles serían las herramientas más adecuadas para promover este tipo de negocios, especialmente desde el ámbito de la cooperación al desarrollo, donde los instrumentos habituales no han estado orientados tradicionalmente al sector empresarial. En este sentido, y en el ámbito estrictamente de la financiación, se han puesto en marcha nuevas iniciativas a tener en cuenta, como el programa iniciado en 2014 de “bonos inclusivos” de la Corporación Financiera Internacional, clasificados como AAA y que permiten financiar proyectos empresariales que incorporan en su cadena de valor a personas viviendo en la BdP[6].

5. www.growinginclusivemarkets.org/

6. www.ifc.org/wps/wcm/connect/AS_EXT_Content/What+We+Do/Inclusive+Business/Inclusive+Business+Bonds/

Muchas de estas críticas y debates abiertos han sido incorporadas en los nuevos modelos de negocios en la base de la pirámide, como por ejemplo los desarrollados por Ted London, y algunas organizaciones están promoviendo iniciativas tanto en mercados donde tradicionalmente se han obtenido buenos resultados, como por ejemplo la producción y distribución de productos agrícolas, como en servicios donde las estrategias públicas, de sensibilización o educación no han tenido hasta la fecha resultados satisfactorios[7].

Negocios inclusivos y desarrollo: algunas lecciones

A un nivel más operativo, agencias de cooperación como la sueca y la alemana están empezando a extraer los primeros aprendizajes de los programas puestos en marcha en los últimos años, poniéndose de manifiesto que muchas veces se han obtenido resultados diferentes de los previstos[8].

Desde la perspectiva de la planificación destacan las demoras que se suelen producir respecto a las previsiones iniciales a lo largo del desarrollo de estos negocios por diversos motivos como retrasos en trámites administrativos y de acceso a financiación, dificultades para encontrar socios y negociar acuerdos o rotación de empleados.

Asimismo, muchos modelos de negocio no se han definido adecuadamente ya que, por ejemplo, han contemplado productos que no eran apropiados para la base de la pirámide por motivos como el coste, las cuestiones culturales y sociales o los problemas de incorrecta utilización de los productos y servicios. En otras ocasiones no se ha analizado y previsto adecuadamente la competencia del sector en el que se quería intervenir o no se han seleccionado los socios adecuados. Adicionalmente, otro error de graves repercusiones reside en la falta de conocimiento en profundidad de los clientes o proveedores de la BdP.

Por otro lado, existen elementos difíciles de prever como los cambios regulatorios o de las circunstancias económicas nacionales e internacionales que pueden

7. Uno de los sectores de mayor tradición de negocios inclusivos es el del café, donde se han documentado múltiples experiencias y existen certificaciones para garantizar la inclusividad. Como ejemplo de servicio con décadas de pocos resultados utilizando programas demostrativos y de sensibilización se encuentrea el del saneamiento, en el que actualmente se están explorando aproximaciones más de mercado con técnicas de marketing comercial y social para incrementar la oferta y la demanda de productos y para cambiar los hábitos. El Banco Mundial está utilizando este enfoque en su Programa de Agua y Saneamiento (www.wsp.org) y ONGAWA lo aplica en sus programas de saneamiento en Tanzania.

8. Ver por ejemplo GIZ, 2011 y 2013, o SIDA, 2013,

afectar a las soluciones basadas en el mercado, como las crisis económicas y financieras o las oscilaciones de la inflación.

También el desarrollo y adaptación del modelo se ha manifestado como un elemento clave para el éxito. Se trata de un proceso iterativo que requiere de un análisis del contexto institucional, normativo y de potenciales socios, así como del mercado, incluida la caracterización de las cadenas de valor en las que se incorporan o a las que afectan, por lo que será necesario integrar en las estrategias de recogida de información consultas directas a la población y la participación de expertos y organizaciones sociales. El objetivo será conocer a los clientes de la base de la pirámide: lo que la gente pobre quiere, espera y confía.

La adaptación continuada del modelo de negocio incluye el testeo de las ideas/diseños lo más pronto y a menudo posible. Es conveniente investigar y desarrollar prototipos de productos y pruebas piloto de servicios con la participación en el testeo de los potenciales clientes.

La generación de demanda es también importante, ya que los potenciales clientes pueden no conocer los beneficios de los productos y servicios a los que no han accedido hasta el momento. En estos casos la información es fundamental, aunque pueden existir dificultades añadidas cuando los beneficios no se producen a corto plazo, como en el caso de la educación, o no son visibles, como en la salud preventiva.

El marketing en la BdP tiene claves distintas que en otros segmentos de la población. Por ejemplo, promover la dignidad de las personas a través del uso de sistemas de saneamiento, o estimular las lógicas aspiracionales, ya que la mayoría de las personas quieren ser respetadas o admiradas por los demás, dan buenos resultados. También es importante estimular la confianza a través de esquemas demostrativos, la comunicación “boca a boca”, la incorporación de líderes y entidades locales, y ofrecer un servicio post-venta eficaz.

La asequibilidad es otro factor crítico cuando se trabaja con la BdP. Debe considerarse desde el inicio, desde la definición del plan de negocio y el diseño de los productos y servicios, y no solo es cuestión de poner precios asequibles, sino que puede requerir el establecimiento de facilidades de pago a través de sistemas flexibles en el tiempo o en la forma, como el pago a través de móviles.

La producción y transporte local puede bajar el coste, aunque no siempre es sencillo encontrar proveedores locales.

Los canales de distribución de los productos y servicios deben incorporar

estrategias para llegar a las personas pobres, que en ocasiones pueden encontrarse alejadas de los canales habituales de distribución. Una opción muchas veces elegida es la incorporación de emprendedores o micro-empresas locales que actúan de puente entre el negocio y los clientes en la BdP, a los que es necesario acompañar y formar.

Las iniciativas basadas en el mercado tienen muchas veces como elemento crítico su escalabilidad, que depende de la capacidad para superar limitaciones comerciales y de generación de demanda o de acceso a recursos financieros y humanos, entre otros.

Para facilitarla, la selección de socios adecuados, alineados con el negocio, constituye un aspecto fundamental, así como la creación de sistemas que favorezcan la financiación/inversión en el modelo de negocio y mecanismos para facilitar la asequibilidad de los productos y servicios a los clientes en la BdP. En ocasiones, las Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden ser una herramienta que facilite esta tarea, al mejorar el acceso de los clientes, disminuir desplazamientos o facilitar la forma de pago.

Las múltiples experiencias puestas en marcha y los primeros aprendizajes extraídos ponen de manifiesto que desarrollar negocios inclusivos no es una tarea fácil, ya que a la dificultad de hacer un negocio viable se suma además la interrelación con los colectivos más desfavorecidos. Pero si es posible superar las múltiples dificultades, el potencial de reducir la pobreza, llegar a ciertos colectivos y complementar otros instrumentos de la cooperación es real, y merece ser apoyado con determinación.

REPLANTEAMIENTO DE LAS INVERSIONES DE LA COMUNIDAD DE DESARROLLO EN NEGOCIOS INCLUSIVOS

Ted London
Vicepresidente e Investigador Sénior, Instituto William Davidson
Facultad, Escuela de negocios Ross. Universidad de Míchigan

La magnitud del reto del desarrollo es innegable. Cuatro millones de personas, a menudo designadas en conjunto como la base de la pirámide (BDP), no puede acceder a una serie de bienes y servicios que podrían cambiar fundamentalmente la calidad de sus vidas.

El poder de las empresas para crear valor mediante la entrega de bienes y servicios también es innegable, como lo es la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento. Como CK Prahalad y otros han destacado, el potencial de las empresas para servir de manera rentable a la BDP es enorme[9].

La promesa de que las empresas creen valor para la BDP, sin embargo, sigue sin cumplirse. Y puede que sea el mayor reto al que se enfrente la comunidad de desarrollo de cara a un futuro cercano.

En los últimos cincuenta años, hemos visto que el camino para salir de la pobreza no está en las donaciones[10]. Aunque las subvenciones y otros programas basados en donaciones pueden tener un fuerte impacto a la hora de aliviar la pobreza, suelen estar limitados por la cantidad de fondos disponibles y el marco temporal del proyecto. Cuando se acaba el dinero o termina el programa, la sostenibilidad puede suponer todo un reto para los proyectos, que generalmente no

9. Ver Prahalad, C. K. (2005), Hart, S. L. (2005), Hammond, A. L., Kramer, W. J., Katz, R. S., Tran, J. T. & Walker, C. (2007), y T. London & S. Hart (2011).

10. Ver Easterly, W. (2006) y Riddell, R. C. (2007).

son escalables[11]. Los enfoques basados en los negocios, por otro lado, ofrecen la promesa de una generación sostenible de ingresos y de sostenibilidad a escala[12].

La transición de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a los del desarrollo sostenible pone de relieve el cambio de punto de vista en lo que respecta al papel de las empresas en el alivio de la pobreza[13]. Las empresas no son solo una fuente de financiación para el desarrollo, sino que son un actor clave para permitir un desarrollo a la escala necesaria para impactar en más de la mitad de la humanidad.

La situación actual

Las empresas inclusivas buscan integrar a la BDP como clientes, proveedores, distribuidores o empleados. Al enfrentarse a un entorno de mercado empobrecido e intentar servir a consumidores y productores empobrecidos, estas empresas deben superar retos que no se presentan en los mercados desarrollados. Las infraestructuras pueden ser limitadas, la comunicación y la concienciación difícil y cara, y los ingresos disponibles estar restringidos. El resultado es que, a pesar de que se han lanzado cientos de negocios inclusivos, pocos han alcanzado una escala significativa.

Como respuesta, la comunidad de desarrollo y otros colaboradores han intentado facilitar el desarrollo de los negocios inclusivos mediante distintos modelos de implementación, como aceleradores, incubadoras, fondos de inversión de impacto, programas de subvenciones, asistencia operativa, servicios de consultoría y asistencia legal. A través de estos diferentes modelos de implementación, la comunidad de desarrollo ofrece una amplia gama de ayudas, como subvenciones, deuda, capital, asistencia técnica, tutelaje, información de mercado, creación de demanda y acceso a la red, por nombrar unas pocas.

A pesar del crecimiento de estos modelos de implementación y de sus mecanismos de asistencia asociados, nuestro entendimiento de la influencia de estas inversiones en el éxito de los negocios inclusivos sigue siendo incompleto. Además, la heterogeneidad de la industria, del modelo empresarial y del estado de desarrollo, así como el contexto del mercado hacen más difícil generalizar los descubrimientos sin un análisis y evaluación cuidadosos.

Así que esta es la situación actual. Las empresas no pueden tener éxito en los mercados BDP sin la ayuda de la comunidad de desarrollo. La comunidad de desarrollo no puede alcanzar todos sus objetivos de alivio de la pobreza sin un mayor compromiso con las empresas. Pero estos dos sectores no han encontrado la forma de trabajar juntos de manera efectiva. Debemos trabajar mejor, y podemos.

---

11. En ciertas situaciones, esto puede estar bien. Este modelo puede funcionar bien para construir infraestructuras, aumentar la capacidad y responder para aliviar las necesidades ante un desastre. Para otras situaciones, como proporcionar acceso a la energía, asistencia sanitaria, agua potable y saneamiento, hay que implementar una solución continuada.

12. London, T. (2016). The Base of the Pyramid Promise: Building Businesses with Impact and Scale. Stanford: Stanford Business Books.

13. www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

El camino a seguir

Para dar la vuelta a esta situación, primero debemos asegurarnos de que estamos haciendo las preguntas correctas. La pregunta de si deben trabajar juntas las empresas y la comunidad de desarrollo para aliviar la pobreza y crear valor en los mercados BDP ya no es relevante. Tienen que trabajar juntas. En su lugar debemos centrar nuestras energías en cómo pueden colaborar mejor las empresas y la comunidad de desarrollo. De hecho, esta pregunta debe ser la base de toda agenda de investigación orientada a la acción que busque impulsar un mayor éxito e impacto a escala.

En concreto, debemos entender mejor cómo la comunidad de desarrollo puede llevar a cabo un conjunto holístico e integrado de inversiones para que tengan el mayor impacto en la sostenibilidad de los negocios inclusivos escalables. El abordar tres preguntas específicas puede ayudar a optimizar el poder de la comunidad de desarrollo para facilitar la actividad de los negocios inclusivos:

1. ¿Cómo puede la comunidad de desarrollo comprender mejor todo el panorama de colaboradores, y los servicios que prestan, en un contexto concreto?
2. ¿Cómo puede la comunidad de desarrollo fomentar un escenario de colaboración más sólido mejorando la alineación entre las partes interesadas existentes y sus inversiones asociadas?
3. ¿Qué nuevas inversiones puede hacer la comunidad de desarrollo que tengan el mayor "valor añadido" mediante la creación de un ecosistema de colaboración más holístico e integrado?

Para contestar estas preguntas, podemos usar una herramienta como Partnership Ecosystem Framework (PEF).

PEF es un marco de trabajo estandarizado que los líderes de la comunidad de desarrollo pueden implementar para entender mejor todo el panorama de colaboradores que puedan necesitar los negocios inclusivos para lograr una sostenibilidad a escala[14]. Cabe señalar que PEF se puede personalizar para hacer frente a una situación específica.

PEF clasifica la ayuda de los colaboradores en función del enfoque y del tipo de sus inversiones. El enfoque, mostrado en el eje horizontal, refleja si la ayuda del colaborador se centra en el desarrollo de la empresa o si puede abordar la creación de mercado. Lo primero ofrece ayuda a empresas específicas, mientras que lo último se centra en crear un mejor entorno de mercado.

El eje vertical representa las diferencias en el tipo de ayuda. La capacidad de construir asistencia aumenta el valor de los activos, incluidos los recursos empresariales y la infraestructura de mercado. La acción que permite la ayuda aumenta el flujo de interacciones, al facilitar las actividades empresariales y las transacciones comerciales[15].

---

14. PEF es también una herramienta diagnóstica que los líderes empresariales pueden usar para considerar estratégicamente quién debe estar en su ecosistema de colaboradores y cómo desarrollar y gestionar su cartera de colaboración. Mediante la personalización a una situación y contenido específicos, estos líderes empresariales pueden comprender sistemáticamente su conjunto de capacidades y su cartera actual de colaboración, para luego evaluar dónde es necesario mantener a los colaboradores clave.

15. Este material de referencia de Partnership Ecosystem Framework se presentó inicialmente en mi libro, The Base of the Pyramid Promise: Building Businesses with Impact and Scale (Stanford Business Books, 2016). Para los lectores que estén interesados, el libro ofrece con mucho más detalle el desarrollo y uso del PEF.

Los cuatro cuadrantes resultantes en el PEF reflejan el panorama de ayuda que pueden proporcionar los colaboradores potenciales. La Figura 1 presenta el PEF, incluido un subconjunto de esta posible ayuda.

Figura 5: Marco del ecosistema de colaboración

	DESARROLLO EMPRESARIAL	CREACIÓN DE MERCADOS
FAVORECIENDO LA ACCIÓN	**FACILITAR LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES** • **Inteligencia de mercados** Contexto cultural, entorno competitivo Demanda, preferencias de proveedores • **Acceso a mercados** Conexión con distribuidores, otras plataformas Apoyo para la implementación • **Creación de valor** Evaluación de impactos en pobreza	**FACILITAR TRANSACCIONES DE MERCADO** • **Creación de demanda** Sensibilización, cambios de conducta Microcrédito, otras fuentes de financiación Subsidios • **Mejora de abastecimiento** Asesoría para productores Insumos mejorados Agregación de resultados
CONSTRUYENDO CAPACIDADES	**MEJORAR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA** • **Capital financiero** Subsidios, equidad, deuda, garantía de préstamos • **Capital humano** Desarrollo de talento, asistencia técnica • **Capital de conocimiento** Procesos, herramientas y marcos de trabajo • **Capital social** Legitimidad, acceso a redes	**MEJORAR EL ENTORNO DE MERCADO** • **Infraestructura de la cadena de valor** Desarrollo de infraestructura física Garantía de calidad y certificación Transparencia de mercado • **Infraestructura legal** Cambios políticos y aplicación de regulación • **Infraestructura institucional** Banca, legislación, propiedad

Medidas a tomar

Pongamos que el objetivo es promocionar un mayor acceso al agua potable en una zona rural de Malawi a través de un negocio inclusivo. El primer paso sería entender qué tipo de ayuda puede necesitar una empresa. Es posible que esto varíe con cada etapa, por lo que habría que desarrollar un análisis PEF para las etapas de diseño, prueba piloto y escalada. Tras evaluar en qué va a necesitar apoyo de colaboración una empresa de agua potable en ese contexto particular, el siguiente paso es trazar el conjunto existente de colaboradores y, en concreto, qué ayudas existen actualmente para este tipo de empresa.

A partir de esto, se puede efectuar una evaluación del ecosistema de colaboración existente. Esto incluye entender la oportunidad para utilizar los recursos existentes de una manera más integrada y holística[16]. Una segunda ventaja de este análisis es la identificación de los vacíos clave en el ecosistema de colaboración existente, en los que una inversión adicional puede tener un impacto sustancial en la probabilidad de éxito de las empresas de agua potable.

Adoptar e implementar un enfoque como este puede llevar a resultados aplicables en la práctica centrados en la construcción de un ecosistema de inversiones de la comunidad de desarrollo holístico y sólido que responda de manera más eficaz y eficiente a los retos clave en el camino de los negocios inclusivos hacia la sostenibilidad y la escalabilidad.

De cara al futuro, los esfuerzos de la comunidad de desarrollo para apoyar los negocios inclusivos deben ser más estratégicos y tener un mayor impacto. Esto requiere comprender el vínculo entre las inversiones de la comunidad de desarrollo y el éxito de las empresas. No basta con animar a más empresas a que sirvan a la BDP. Nuestro objetivo es permitir que más negocios tengan más éxito en el servicio a la BDP. Para conseguirlo, la comunidad de desarrollo debe aprender a ayudar mejor a los negocios inclusivos.

16. Por supuesto, un desafío nada trivial aquí es conseguir que distintas organizaciones de desarrollo coordinen mejor sus respectivas estrategias de apoyo a los negocios inclusivos. Aunque potencialmente difícil, el uso de una herramienta como PEF puede ayudar a desvelar redundancias, ineficacias y vacíos.

BIBLIOGRAFÍA

Banerjee, A. V. y Duflo, E. (2011). "Poor Economics. A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty". Nueva York, Public Affairs

Easterly, W. (2006). "The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest have Done so Much Ill and so Little Good". New York: Penguin Press

GIZ (2011). "Promoting inclusive business models for sustainable development. Experiences of German development cooperation"

GIZ (2013). "Value chain development by the private sector in Africa. Lessons learnt and guidance notes"

Hammond, A.L. et al., (2007). "The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. World Resources institute.

Hart, S. L. (2005). "Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Serving the World's Most Difficult Problems". Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing

Karnani, A. (2011). "Fighting Poverty Together: Rethinking Strategies for Business, Governments, and Civil Society to Reduce Poverty". Palgrave Macmillan

London, T. y Hart, S.L. (2011). "Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid". FT Press.

Mataix, C. y Sanchez, E. (2011). "Ámbitos para la participación del sector empresarial en la Cooperación para el desarrollo". Revista del colegio de economistas de Madrid. N.129.

PNUD (2014). "Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia"

Prahalad, C.K., (2005). "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Erradicating Poverty Through Profits". Wharton School Publishing

Riddell, R. C. (2007). "Does Foreign Aid Really Work?". Oxford: Oxford Press

SNV (2010). "Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina". SNV y WBCSD

Sida (2013). "From Paper to Practice Learning from the journeys of inclusive business start-ups".

Wach, E. (2012). "Measuring the 'Inclusivity' of Inclusive Business", Practice Paper. Volume 2012. Number 9. Institute of Development Studies.

INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

La innovación está de moda en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo. Aunque se sabe que no resolverá todos los problemas del desarrollo, y que la resolución de muchos retos pasa por aplicar y perseverar en políticas y programas ya conocidos y probados, en algunos ámbitos se espera que pueda generar nuevas soluciones o ayudar a acelerar las ya conocidas.

Este nuevo auge de la innovación tiene distintas causas. Por una parte, ha habido una importante difusión de ejemplos prometedores en ámbitos tradicionales como la prevención de enfermedades (vacunas), la nutrición en situaciones de emergencia (alimentación terapéutica), la educación (formación on line), la agricultura (cultivos de alto rendimiento), las comunicaciones rurales (extensión de redes de móviles y reducción del coste de los móviles), la electrificación rural (producción distribuida con energías renovables) o la participación de actores no tradicionales en la prestación de servicios básicos, responsabilidad de los Estados (suministro de agua, saneamiento, electricidad o recogida de basuras). Se asume así que existen soluciones científicas y técnicas, “silver bullets” que debidamente desarrolladas y escaladas tendrán un enorme impacto.

Por otra parte, nuevos problemas globales, como los efectos del cambio climático, exigirán respuestas no ensayadas hasta ahora, y la nueva agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), plantea la extensión de servicios básicos hasta hacerlos universales en 2030 con retos para los próximos 15 años como acabar con la malnutrición de 800 millones de personas, facilitar el acceso

a la electricidad a 1.200 millones o al saneamiento a 2.400, la mayoría con bajos ingresos y habitantes de zonas rurales. Se cree que estos objetivos difícilmente se alcanzarán con las políticas y prácticas aplicadas hasta ahora (business as usual) y por tanto se requerirá otra manera de actuar.

En muchas ocasiones cuando se menciona la innovación como la solución a los problemas de desarrollo en el fondo se está hablando de la innovación tecnológica. Existe un largo debate histórico entre los "tecnoptimistas", que confían en que las nuevas tecnologías irán solucionando los principales problemas, y los más críticos, que llaman la atención sobre el hecho de que el desarrollo tecnológico de los dos últimos siglos, que no tiene precedentes en la historia de la humanidad, ha sido incapaz de resolver problemas básicos como el de la pobreza, y creen que en el futuro próximo esta dinámica continuará.

Existen múltiples definiciones de innovación, y de forma genérica se puede entender como el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos o la introducción de mejoras significativas en otros ya existentes, y su difusión a cierta escala. Desde un punto de vista más sistémico, también se entiende la innovación como el cambio en las organizaciones y en los paradigmas de intervención de las mismas, como puede ser la innovación social, organizativa o comercial, que genera nuevas ideas, instituciones, prácticas o comportamientos. Tidd y Bessant[1] proponen el modelo de las "4P" donde agrupan las innovaciones en cuatro categorías:

- **Innovación de producto:**
  Cambios en los productos o servicios que ofrecen las organizaciones.

- **Innovación de proceso:**
  Cambios en la manera en que los productos o servicios son creados.

- **Innovación de posición:**
  Cambios en la forma en que los productos y servicios son presentados y suministrados.

- **Innovación de paradigma:**
  Cambios en los modelos mentales que enmarcan lo que las organizaciones hacen.

1. Tidd y Bessant (2013)

A su vez, existen muchos tipos de innovaciones, algunas graduales y otras disruptivas, aunque en general las innovaciones que tienen impactos significativos se han enmarcado en procesos de medio y largo plazo.

La innovación no se materializa hasta que no provoca mejoras reales de cierto impacto y, por tanto, la difusión y transferencia entre colectivos amplios es un elemento importante para diferenciar la innovación de la investigación y desarrollo (I+D), de algunas fases del propio proceso de innovación (idea, piloto), o de los pequeños y continuos cambios que todas las personas y organizaciones introducen dentro de los procesos de aprendizaje y mejora continua.

La empresa siempre ha sido un actor fundamental en la innovación, en gran medida porque la incorpora como un elemento para mejorar su competitividad. A partir de esta posición privilegiada su contribución a encontrar soluciones a los problemas del desarrollo puede ser fundamental, pero no se va a producir de forma automática si no tiene incentivos suficientes. Por tanto, se plantea el reto de movilizar las capacidades del sector empresarial de forma que pueda tener retornos tangibles a través de incentivos o nuevos marcos de relación.

El desarrollo y la cooperación tienen como objetivos explícitos y directos reducir la pobreza, mejorar el desarrollo humano, proveer de servicios básicos a los que no los tienen o facilitar el disfrute de los derechos humanos. La innovación para el desarrollo, por tanto, sería la rama de la innovación orientada explícitamente a estos objetivos[2].

La historia de la innovación para el desarrollo tiene una trayectoria de más de cincuenta años. Por ejemplo, en la década de 1960 Naciones Unidas creó la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, se impulsó, desde instituciones multilaterales y con fuerte financiación de fundaciones privadas, la investigación de cereales para promover la revolución verde, y algunos centros universitarios como el SPRU de la Universidad de Sussex empezaron a analizar este ámbito[3]. Desde entonces no ha cesado el desarrollo de iniciativas.

---

2. En el ámbito macroeconómico desde hace mucho tiempo se considera a la innovación y la tecnología como un vector fundamental del desarrollo económico de los países, habitualmente medido con el Producto Interior Bruto (PIB). Sin embargo, aunque existe una correlación entre desarrollo económico y desarrollo humano, habitualmente medido con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), las relaciones entre los dos tipos de desarrollo son complejas, y los procesos innovadores que hacen crecer el PIB de los países no necesariamente reducen la pobreza o la desigualdad con la misma intensidad, por lo que es pertinente abordar los procesos de innovación específicamente orientados a este fin.

3. En la web del centro STEPS (http://steps-centre.org) se puede encontrar amplia información sobre la historia de la innovación para el desarrollo y el Sussex Manifesto: Science and Technology to Developing Countries during the Second Development Decade (1970).

Iniciativas más recientes

Junto al apoyo a iniciativas e instituciones con una larga trayectoria van emergiendo otras nuevas. Entre las agencias de cooperación destacan la de Estados Unidos (USAID) con su programa U.S. Global Development Lab, y la británica (DFID), que ha dotado distintos fondos para la innovación y que es, junto a las agencias de Estados Unidos, Suecia, Australia y una fundación privada promotora del Global Innovation Fund. Dentro del sistema de las Naciones Unidas destaca el programa de innovación del PNUD o el de UNICEF centrado en aspectos relacionados con la infancia, y dentro del grupo del Banco Mundial el programa InfoDev que apoya proyectos innovadores de emprendedores en países en desarrollo[4]. Cada una de estas iniciativas focaliza los esfuerzos en temáticas, públicos y zonas geográficas concretas, promoviendo múltiples proyectos, pero en general de una dimensión relativamente pequeña.

En el ámbito académico destacan algunas universidades británicas que han contribuido notablemente a la definición del marco conceptual de la innovación para el desarrollo, como por ejemplo el Institute of Development Studies de la Universidad de Sussex, y algunas universidades norteamericanas con iniciativas como el Poverty Action Lab (J-PAL) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), que coordina una red de investigadores de más de 40 universidades alrededor del mundo centrados en la realización de análisis, divulgación de sus resultados y capacitaciones con el objetivo último de que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica[5].

En el ámbito de las organizaciones no gubernamentales existen algunas entidades con una larga trayectoria como Practical Action, pero en los últimos tiempos destaca la aparición de grandes entidades privadas como la Fundación Melinda y Bill Gates[6], con una lógica de intervención en la que se da un gran peso a la innovación tecnológica, financiando con recursos desconocidos hasta ahora la investigación en el ámbito de la salud. Queda abierto el interesante debate de quién decide sobre las prioridades a financiar, y los difíciles equilibrios entre los actores de la cooperación que tienen capacidades financieras muy desiguales.

---

4. En las webs institucionales se puede encontrar una descripción de los principales programas: www.usaid.gov/GlobalDevLab, www.globalinnovation.fund, www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/development-impact/innovation.html, www.unicef.org/innovation, www.infodev.org/
5. Ver steps-centre.org y www.povertyactionlab.org/es
6. Ver practicalaction.org y www.gatesfoundation.org/es/What-We-Do/Global-Health/Discovery-and-Translational-Sciences

También son de interés las iniciativas multiactor, como por ejemplo The Practitioner Hub for Inclusive Business, que agrupa a agencias públicas, empresas privadas, centros de estudios y ONG para promover los negocios inclusivos y que impulsan programas específicos de innovación en este ámbito[7].

En España existe cierta tradición en el espacio de los Estudios del Desarrollo y Ciencia para el Desarrollo[8], pero la innovación para el desarrollo tiene un menor recorrido. Existen programas emblemáticos como el de la vacuna contra la malaria que tiene un apoyo sostenido durante veinte años y ha obtenido excelentes resultados, pero este tipo de programas son la excepción en un contexto donde lo que ha dominado son los pequeños proyectos de investigación aplicada realizados por las universidades con poco recorrido al no haber sido diseñados para ser escalables y sostenibles en el tiempo.

En general, las iniciativas se han desarrollado sólo hasta la fase piloto, y no se contempla en el diseño inicial mecanismos realistas para que la aplicación y escalabilidad puedan ser exitosas. Los esquemas de financiación tradicional de proyectos de desarrollo priorizan las primeras fases de la innovación frente a las últimas, y los actores principales de los proyectos son investigadores universitarios con escasa experiencia en la comercialización y la difusión fuera de los circuitos académicos.

La cultura de los actores y los esquemas de financiación han hecho que se apueste por la difusión de las innovaciones compartiendo gratuitamente el conocimiento. Sin embargo, la experiencia muestra que no basta con que la información sobre una innovación esté disponible para que ésta se adopte, ya que existen otros muchos costes y riesgos en la implementación que son difíciles de asumir. La otra forma tradicional de difundir las innovaciones es la comercial, a través de organizaciones que ofertan nuevos productos y servicios, pero esta fórmula ha sido menos explorada en el contexto de la cooperación española.

---

7. www.inclusivebusinesshub.org

8. En 2011 se constituyó la Red Española de Estudios del Desarrollo (REEDES) (reedes.org) en la que participaban las principales instituciones que trabajan en este ámbito. En junio de 2016 pertenecían a la red 33 instituciones y 201 socios individuales.
   Desde 1984 funciona el programa iberoamercano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) (www.cyted.org). La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) cuenta con una Dirección de Relaciones Culturales y Científicas que mantuvo durante años el Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica (PCI). Durante la presidencia española de la Unión Europea en el año 2010 el Ministerio de Ciencia e Innovación organizó la Conferencia “Ciencia contra la Pobreza”, y en la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación de 2011, se hace un reconocimiento de la I+D+i para el desarrollo.

En el Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 se planteaba impulsar la innovación en diferentes ámbitos, como en la actuación en los países de renta media, la incorporación de la empresa a las políticas de desarrollo, o en la mejora de la calidad del sistema de cooperación.

En los últimos años la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo ha suprimido su programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica (PCI), y desde 2014 ha estado financiando proyectos de innovación a través de una convocatoria de subvención específica abierta a empresas, universidades y ONG. Ésta ha estado dotada con tres millones de euros, y a diferencia de lo que hacen otras agencias como USAID, que financia cualquier fase del proceso de innovación (idea, piloto, aplicación y extensión), se ha centrado exclusivamente en la de aplicación. A pesar de las meritorias iniciativas llevadas a cabo desde la AECID a través de la financiación de proyectos de innovación, las prioridades políticas y las restricciones presupuestarias de estos últimos años han limitado el impulso de la misma.

Desde el ámbito no gubernamental, destaca el trabajo de la Fundación Instituto de Salud Global de Barcelona (ISGlobal), con programas para la eliminación de la malaria y el chagas, la investigación sobre la resistencia a antibióticos, o la promoción de la salud materna, infantil y reproductiva. A una escala menor pero con una larga trayectoria destaca el Enlace Hispanoamericano de Salud (EHAS), especializado en mejorar la atención sanitaria en zonas rurales y aisladas de países en desarrollo, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones, y que está introduciendo avances sustanciales en el seguimiento médico de mujeres embarazadas en zonas rurales, lo que contribuye a reducir la mortalidad materna e infantil[9].

En el ámbito universitario destaca la constitución del Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itd-UPM) que reagrupa a los grupos de investigación en desarrollo de la UPM y aglutina a unos 150 profesores e investigadores asociados. En el ámbito empresarial destaca la puesta en marcha o consolidación de líneas de innovación al desarrollo en algunas empresas. Así por ejemplo, en el sector energético la Fundación Acciona Microenergía, especializada en el desarrollo de modelos de electrificación aislada, ha desarrollado uno de electrificación domiciliar aislada en Perú y México, ensayando continuamente nuevos productos y servicios[10].

9. Ver www.isglobal.org y www.ehas.org

10. Ver www.itd.upm.es y www.accioname.org

ONGAWA también promueve la innovación en sus acciones basándose en el conocimiento de los proyectos en terreno, la experiencia en la prestación de servicios básicos a colectivos vulnerables, la gestión de redes de relaciones sociales e institucionales en países en desarrollo y el conocimiento sobre procesos participativos de identificación de necesidades. Así, se han desarrollado metodologías de medición de los derechos humanos al agua y saneamiento y promoción de higiene que se han convertido en referentes en países como Nicaragua y Tanzania, alcanzando la escala regional y nacional. Asimismo, en el ámbito de la reflexión y divulgación ONGAWA organiza espacios de intercambio y discusión sobre innovación de forma recurrente[11].

Junto a la proliferación de iniciativas y la creciente convicción de que la innovación resolverá gran parte de los problemas de desarrollo también surgen voces críticas que cuestionan este nuevo consenso. Así por ejemplo, David Rieff en su análisis del persistente problema del hambre en el mundo y de cómo se está abordando en los últimos años desvela el discurso subyacente del tecnoptimimismo, la financiación privada de la innovación para el desarrollo, para concluir que la innovación no puede sustituir a la política. Y como ejemplo señala el programa "Hambre Cero" impulsado por el Gobierno de Brasil, uno de los más exitosos de los últimos años, donde el componente tecnológico fue bajo y el perfil político muy alto.

Propuestas para avanzar

El Centro STEPS (Social, Technological and Environmental Pathways to Sustainability) se plantea el reto de cambiar la forma en que la innovación se configura a través del diseño de la agenda, la financiación, la creación de capacidades, la organización, así como el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas. En su Nuevo Manifiesto sobre innovación, sostenibilidad y desarrollo propone que en la nueva agenda de la innovación se ponga énfasis en lo que denomina las 3D. En primer lugar la Dirección, porque es necesario repensar para quién es la innovación, y ser conscientes de que cada elección implica un reparto distinto de los beneficios, costes y riesgos inherentes a la innovación. En segundo lugar la Distribución, porque las personas y lugares marginados quedan habitualmente al margen de los beneficios de la innovación, por lo que la innovación para el desarrollo se debe centrar específicamente en la distribución atendiendo a las cuestiones de la diferencia social, la equidad y la justicia. Y, por último, la Diversidad, poniendo

11. Ver innova4D.es

más atención a los contextos ecológicos y económicos variados y a los entornos culturales dispares donde viven los grupos más marginales.

En un nivel más operativo también se van acumulando aprendizajes para aumentar la eficiencia de los procesos de innovación. La colaboración entre múltiples actores (emprendedores, empresas, administraciones, organizaciones sociales, universidades y centros de investigación, inversores…) se muestra como un factor decisivo para crear las condiciones e incentivos adecuados para su promoción, por lo que es necesario dinamizar "ecosistemas innovadores". A este respecto, los sistemas nacionales de I+D+i tienen gran experiencia en la promoción de espacios de trabajo conjunto entre actores que se puede aplicar al ámbito de la innovación para el desarrollo.

La innovación para el desarrollo debe ayudar a resolver los problemas de los colectivos más desfavorecidos, por lo que las personas vulnerables tienen que estar en el centro de los proyectos. Se debe trabajar codo con codo con las comunidades locales promoviendo su participación en todas las fases del proceso, potenciando las iniciativas locales, creando y fortaleciendo capacidades y, especialmente, teniendo en cuenta los factores socioculturales y la diversidad dentro de las poblaciones. Ello implica desarrollar gran parte del trabajo en el contexto geográfico y social en que se tiene que aplicar.

La innovación para el desarrollo también tiene retornos directos en los países desarrollados. Además de contribuir a la política de desarrollo o la promoción de bienes públicos globales como el control de enfermedades infecciosas o la mitigación del cambio climático, productos desarrollados para países y poblaciones en desarro han acabado aplicándose en los países más desarrollados. Así por ejemplo, el sistema de pagos por móvil desarrollado en los países africanos y financiado inicialmente por la cooperación británica hace más de diez años ha sido el precursor tecnológico de la banca móvil que se está popularizando ahora en los países desarrollados.

En la medida en que innovar supone arriesgar, no es descartable que los proyectos piloto no consigan sus objetivos; por este motivo, y desde la lógica de la ética del desarrollo, se debe ser transparente con las comunidades, y llevar a cabo las intervenciones en condiciones en que sea posible asumir los costes de los procesos de innovación sin que repercutan negativamente en las comunidades, y en última instancia resolver el problema que originó la propuesta de innovación.

Es importante definir los procesos con plazos temporales largos que permitan configurar equipos de trabajo solventes, hacer un número significativo de pilotos, medir impacto y establecer canales de difusión. Este ejercicio exige especialización

temática, visión estratégica y capacidad de financiación estable.

Los procesos de innovación requieren de una importante inversión en términos de recursos económicos, humanos y tiempo. En los proyectos exitosos, la inversión se recupera por el beneficio en desarrollo humano que generan. Una forma de rentabilizar la inversión de los proyectos fallidos, que son muy numerosos, es aprender de los errores y comunicarlos para que otros no los cometan en el futuro. Esto exige un clima de cierta tolerancia a los errores, compromiso con la comunidad de innovación y valentía intelectual.

En muchos problemas de desarrollo la iniciativa privada no tiene incentivos para invertir e innovar, por lo que la creación de una estrategia pública, incentivos y la financiación son imprescindibles. Pretender impulsar la innovación sin una partida presupuestaria acorde con el reto no es realista. A su vez la financiación debe dirigirse tanto a dinamizar un ecosistema específico como a la financiación de todas las fases del proceso de innovación, poniendo especial atención a la fase de difusión que es la que ha estado hasta ahora menos atendida.

En la medida en que los procesos de innovación son largos y costosos es necesario concentrar esfuerzos en ciertas líneas que se pueden seleccionar en función de la trayectoria previa, el potencial, las demandas de los países socios y la coherencia con el resto de los objetivos de los planes directores de cooperación de cada país.

En España la gestión de la innovación para el desarrollo requiere también capacidades específicas, tanto en diseño como en la valoración y evaluación de propuestas, por lo que el sistema de cooperación española debe dotarse de un equipo humano cualificado tanto en los procesos de innovación como en los de desarrollo, formando a su equipo actual e incorporando técnicos de otros cuerpos de la administración o externos.

El IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 está próximo a concluir y tendrá que ser remplazado por un nuevo marco, que será una gran oportunidad para incorporar los aprendizajes de estos años para conseguir una cooperación de mayor impacto.

PRODUCCIÓN ABIERTA Y COLABORATIVA. NUEVOS MODELOS DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Mariano Fressoli, Valeria Arza y Anabel Marín
Centro STEPS – América Latina

Modelos cerrados de innovación y desarrollo

Durante buena parte de la era industrial la idea de innovación estuvo asociada al establecimiento de laboratorios de I+D basados en instrumentos de propiedad intelectual propietaria y prácticas de secreto industrial.

La existencia de herramientas legales, como las patentes, que permiten apropiar el conocimiento y limitar o cobrar por su difusión, se ha justificado desde la literatura como necesaria para motivar la I+D.

Sin embargo, las empresas utilizan mucho más las patentes para obstaculizar la libre circulación de conocimiento (mediante bloqueo tecnológico o litigando por uso desautorizado de conocimiento) que para proteger innovaciones propias -hay otros mecanismos más efectivos para eso[12].

Además, incluso cuando el fin último no sea bloquear a otros sino proteger los desarrollos propios, en la práctica las patentes y otros mecanismos de apropiación privada como el secreto industrial, impiden o limitan la circulación de conocimiento. Esto desacelera el progreso técnico, especialmente en las industrias que innovan de forma acumulativa[13].

Existen costos dinámicos asociados a los sistemas de apropiación privada de conocimiento, fundamentalmente debidos a la pérdida de la diversidad tecnológica, porque muchas innovaciones

12. Ver Levin, et al., 1987.

13. Ver Menell y Scotchmer, 2007.

potenciales se frustran al no poder acceder al conocimiento que se apropiaron otros. Cada vez más se permite patentar fracciones de conocimiento cuya única utilidad está en guiar la búsqueda de nuevo conocimiento. Esto disuade desarrollos posteriores[14]. Un claro ejemplo son las patentes sobre fragmentos de genes. Los productos comerciales que podrían desarrollarse con esta información, como las proteínas terapéuticas o las pruebas de diagnóstico genético, requieren de más investigación que utilizará múltiples fragmentos. Entonces, la proliferación de patentes sobre fragmentos de genes, implica que quienes realizan investigación biomédica para generar desarrollos innovadores tendrán que negociar con muchos propietarios de patentes. Como resultado se subutiliza el conocimiento existente y aumentan los costos (de licencias) y los riesgos (por litigios) de la investigación científica.

Los problemas señalados son todavía mayores en países en desarrollo donde la innovación se apoya en gran medida en la copia y la ingeniería reversa; actividades éstas que contribuyen al desarrollo de capacidades locales. Así lo ilustra, por ejemplo, la trayectoria evolutiva de empresas de países del este asiático, que comenzaron copiando y adaptando tecnologías extranjeras, adquiriendo gradualmente capacidades de innovación genuinas que progresivamente las convirtieron en innovadoras de talla mundial[15].

Por otro lado, numerosas investigaciones señalan que en estos países los regímenes fuertes de propiedad intelectual sólo potencian el rol que las empresas extranjeras tienen sobre la innovación, sea mediante inversión extranjera en esos países o directamente importando tecnología[16]. Si las decisiones de innovación las toman empresas extranjeras, no se favorece el desarrollo de capacidades endógenas.

¿Otro modelo es posible? Modelos abiertos y colaborativos de producción de conocimiento

La lógica cerrada de producción de conocimiento e innovación, profundamente arraigada en las empresas y, más recientemente, en las instituciones académicas, está cambiando a partir del ascenso del open source y la producción colaborativa abierta. Las nuevas formas abiertas y colaborativas de producir conocimiento constituye un nuevo modelo de creación de productos e ideas que aprovecha la creatividad de personas y expertos de diferentes disciplinas y pertenencias sociales y promueve la re-utilización del conocimiento creado.

Con la creciente necesidad de abordar conjuntamente los desafíos de inclusión y sustentabilidad, la posibilidad de acceder libremente a información, conocimientos y tecnologías se vuelve más importante. Las nuevas formas abiertas y colaborativas de producir conocimientos y tecnologías resultan clave para encontrar soluciones colectivas a problemáticas crecientemente complejas y, al mismo tiempo, acercar las tecnologías a quienes más la necesitan.

Este modelo de innovación se basa en ideas y prácticas que provienen del software libre y la cultura del hazlo-tu-mismo, tales como:

---

14. Ver Nelson, 2004. y Merges y Nelson, 1990.

15. Ver Chang, 2001, y Lall, 2000.

16. Ver Sharma y Saxena, 2006.

- ***Participación abierta:*** transformando a los usuarios en colaboradores. Cualquier usuario puede aportar a la definición de los problemas y soluciones. La colaboración no es obligatoria sino que está guiada por el interés común en resolver los problemas. Esto genera compromiso por parte de los participantes y permite aumentar la flexibilidad en la construcción de grupos de trabajo.
- ***Diversidad:*** permite incluir personas de diferente origen y formación. La posibilidad de mezclar diferentes saberes aumenta la creatividad, la capacidad para aprender en la práctica y, sobre todo, el aprendizaje por interacción. Cuando la participación se abre a comunidades online, la diversidad se multiplica de manera exponencial, permitiendo atraer expertos de diferentes partes del mundo.
- **Flexibilidad:** a partir del uso de licencias abiertas –como *creative commons*– cualquier persona puede modificar el diseño de las tecnologías o productos. Esto permite que los usuarios colaboren con los fabricantes en la resolución de errores o fallos, admitiendo al mismo tiempo que los productos creados se modifiquen de acuerdo a nuevas necesidades y contextos.

La combinación de participación abierta, flexible y diversa en redes online de pares permite incorporar la experiencia de miles de personas y acelerar el proceso de innovación. Esta es justamente una de las máximas del software libre, que afirma: cuanto mayor es la cantidad de ojos, la solución a los problemas se convierte en obvia. Existen innumerables ejemplos de producción abierta y colaborativa en el mundo del software y las tecnologías de información y comunicación. Algunos de los más conocidos son el sistema operativo Linux o los programas MySQL y OpenOffice. Probablemente el caso más utilizado sea la enciclopedia abierta Wikipedia producida a partir de la contribución desinteresada de miles de usuarios. De esta manera, las prácticas abiertas y colaborativas apelan a la inteligencia colectiva para ampliar el potencial creativo[17].

El movimiento *maker*, que incluye laboratorios de fabricación digital (fablabs), *makerspaces* y *hacklabs*, es un excelente ejemplo de las aplicaciones de estas prácticas. Este movimiento reúne espacios abiertos donde uno se puede encontrar, aprender y colaborar entre arquitectos, diseñadores, artistas, expertos en electrónica, programadores, o simplemente gente que sabe de jardinería y quiere mejorar el sistema de riego en su huerta. Esto convierte estos espacios en auténticos laboratorios de experimentación y creatividad, donde la gente interactúa y aprende mutuamente. El hecho de que las tecnologías que se utilizan en estos espacios (como programación, fabricación digital y/o redes sociales) sean relativamente económicos y que mucho del conocimiento esté disponible online, permite acelerar el aprendizaje y crear auténticas redes globales de producción abierta y colaborativa.

Más recientemente esta forma de producción ha comenzado a utilizarse también para la producción de maquinarias abiertas, el monitoreo ambiental y aún para la producción científica. Por ejemplo, la iniciativa *Open Source Ecology* busca construir de forma colaborativa 50 herramientas necesarias para el desarrollo sustentable y autosuficiente. Esto incluye tractores, sierras eléctricas, hornos y también impresoras 3D y cortadoras láser, cuyos diseños se encuentran abiertos para que cualquiera pueda construirlos, utilizarlos y modificarlos en cualquier parte del mundo, contribuyendo así al proceso de mejora de las herramientas.

Siguiendo esta tendencia, en Argentina una red de universidades públicas y empresas ha

17. Ver Weber, 2005., Raymond, 2001., y Nielsen, 2012.

desarrollado la Computadora Industrial Abierta Argentina, cuyo diseño y software puede ser modificado y fabricado de forma libre. La idea es proveer una plataforma que aproveche las capacidades públicas disponibles y fomente la innovación.

Algunas organizaciones no gubernamentales han comenzado a adaptar esta forma de producción abierta y colaborativa para organizar tareas de monitoreo ciudadano de problemas sociales y/o de contaminación. Por ejemplo, *Public Lab* en EE.UU ha diseñado una serie de *kits open source* que permiten realizar análisis de agua y sacar fotografías de entornos contaminados para producir información de forma colectiva. Otro caso interesante es la iniciativa global *e-Bird* que utiliza aplicaciones de teléfonos móviles para registrar la presencia de aves y compartir esta información de forma abierta. A partir de la colaboración de cientos de miles de usuarios en todo el mundo, *e-Bird* ha logrado construir mapas de especies de aves que permiten observar cambios estacionales y migraciones casi en tiempo real.

De hecho, estos modelos de innovación abiertos y colaborativos han atraído la atención de grandes empresas de software como *IBM* y *Autodesk*, quienes a partir de la producción de programas y productos abiertos pueden acceder a un pool de recursos y creatividad que difícilmente se encuentre disponible en modelos de innovación cerrados.

En este contexto, podemos anticipar que las prácticas abiertas y colaborativas están destinadas a abarcar cada vez más esferas de la producción socio-económica. Pero, ¿es posible pensar que estas prácticas puedan promover un aumento de la innovación en el sector empresario para resolver las metas complejas de desarrollo sustentable?

Apertura y colaboración en innovación y desarrollo sustentable.

Cuando una diversidad de actores sociales participa en la generación de conocimiento, es más probable que la creatividad social se oriente a buscar soluciones a problemas que afectan a gran parte de la sociedad[18].

Las lógicas más abiertas podrían impulsar a las empresas a contribuir más naturalmente con objetivos de desarrollo sustentable que preocupan a la sociedad más que las lógicas de innovación cerradas impulsadas por la rentabilidad de mercado. Muchos de estos objetivos necesitan productos o procesos innovadores. Sin embargo, estas soluciones no siempre se intercambian en el mercado, ya sea porque los usuarios no tienen capacidad de ejercer una demanda efectiva (ni la gente con menores recursos ni las generaciones futuras pueden hacer oír sus voces en el mercado) o porque se trata de bienes para los cuales no existen mercados.

Además, la apertura promueve la circulación y re-utilización de conocimiento, fomentando la creatividad y acelerando de esa forma el cambio tecnológico. La posibilidad de compartir y re-utilizar suma ideas y creatividad, como lo demuestra el movimiento *open source:* los códigos de programación se comparten y, así, con el aporte de usuarios y programadores se van mejorando y reutilizando productos informáticos. Lo mismo sucede cuando se permite reutilizar el conocimiento tecnológico en general, rápidamente los usos de ese conocimiento se multiplican, la innovación se dispara, el cambio tecnológico se acelera y por eso mismo se vuelve mucho más rentable invertir en I+D.

18. Ver Masum y Harris, 2011.

Es decir, la apertura y colaboración invierte la lógica del paradigma cerrado de innovación basado en la apropiación privada de conocimiento. Los incentivos a invertir no se logran cerrando y apropiando, sino abriendo y compartiendo. La difusión de conocimiento entre empresas rivales aumenta los rendimientos marginales de los gastos propios en I+D, creando, por ende, mayores incentivos a invertir cuando se permite reutilizar.

Finalmente, liberando el acceso también se democratiza el conocimiento y se promueven lógicas de producción donde la diferencia de escala no juega un papel central. Lo que importa no es tanto la acumulación de recursos previos que favorezca una mejor negociación para acceder a conocimiento apropiado por otros o para beneficiarse del propio, sino la creatividad y la capacidad para colaborar en redes horizontales. De esta forma, las empresas de pequeña escala y de buena inserción en su medio local pueden pasar a tener un rol mucho más activo y clave en la generación de innovaciones.

A medida que el mundo se embarca en alcanzar los nuevos desafíos de desarrollo sostenible, la posibilidad de acceder libremente a información, conocimientos y tecnologías se vuelve cada vez más relevante, ya que la posibilidad de desarrollar y nutrir senderos alternativos de innovación es central a cualquier transformación hacia la sustentabilidad. Las empresas pueden jugar un rol central en este proceso, en la medida en que abran sus procesos de innovación involucrando una multiplicidad de actores. Un desafío importante, sin embargo, es que ningún actor se termine apropiando de los resultados del esfuerzo colectivo, aprovechando las herramientas institucionales que hoy existen para este fin. Para que esto no suceda es necesario crear nuevas instituciones, e.g. de derecho de propiedad intelectual, acordes a los nuevos modelos de innovación, que apunten a maximizar sus beneficios sociales. Una pregunta crucial es entonces: ¿qué instituciones son necesarias para que la innovación abierta y colaborativa se traduzca en beneficios colectivos?

BIBLIOGRAFÍA

Botella, C., Fernández, J.A., y Suárez, I. (2011). "Innovación y Cooperación al Desarrollo: Tendencias de colaboración público-privada". Documento de Trabajo nº 47. Fundacion Carolina – CeALCI.

Chang, (2001). "Intellectual Property Rights and Economic Development: Historical Lessons and Emerging Issues", Journal of Human Development, Vol. 2, No. 2. 287-309.

Lall (2000). "Technological Change and Industrialization in the Asian Newly Industrializing Economies: Achievements and Challenges", en L. Kim y R. Nelson (ed.), Technology, Learning, and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies, Cambridge: Cambridge University Press. 13-68

Levin, Klevorick, Nelson y Winter, (1987). "Appropriating the Returns from Industrial Research and Development.", Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 3, No. 783-820.

Masum y Harris, (2011). "Open Source for Negleted Diseases: Challenges and Opportunities", Center for global health R&D Policy Assessment.

Menell y Scotchmer, (2007). "Intellectual Property", en a. M. Polinsky y S. S (ed.), Handbook of Law and Economics, Oxford, UK: Elsevier.

Merges y Nelson, (1990). "On the Complex Economics of Patent Scope", Columbia Law Review, Vol. 90, No. 4. 839-916.

Nelson, (2004). "The Market Economy, and the Scientific Commons", Research policy, Vol. 33, No. 3. 455-71.

Nielsen, (2012). "Reinventing Discovery: The New Era of Networked Science", New Jersey: Princeton University Press.

Raymond, (2001). "The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary", O'Reilly Media, Inc.

Rieff (2016). "El oprobio del hambre. Alimentos, justicia y dinero en el siglo XXI". Taurus. Madrid.

Sharma y Saxena, (2006). "Patent Regime of South and Innovativeness of North", The Global Study Journal, Vol. 1, No. 2. 93-116.

STEPS Centre (2010). "Innovation, Sustainability, Development: A New Manifesto"

Tidd y Bessant (2013). "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change", 5th Edition

Weber, (2005). "The Success of Open Source", Cambridge, MA: Harvard University Press.

ALIANZAS MULTIACTOR PARA EL DESARROLLO

ALIANZAS MULTIACTOR PARA EL DESARROLLO

Delimitando el concepto

A lo largo de las últimas décadas el sector empresarial ha ido adquiriendo un papel cada vez más relevante en la agenda global del desarrollo a través de distintas estrategias y formas de trabajo, y las alianzas multiactor para el desarrollo (también llamadas Alianzas Público Privadas para el Desarrollo[1]) son una más de ellas. En este capítulo cuando hablemos de alianzas nos referiremos a procesos de colaboración de al menos 2 actores con participación de la empresa, que buscan aunar capacidades y recursos con el fin de ofrecer soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo humano.

Las alianzas multiactor para el desarrollo, al igual que otros enfoques e instrumentos, han surgido para hacer frente a los acuciantes desafíos sociales, ambientales y económicos a los que se enfrenta la comunidad internacional. Pero las alianzas para el desarrollo han generado muchas expectativas que no siempre se han logrado llevar a la práctica de forma efectiva, y en todo caso no pueden concebirse como la única vía de la contribución del sector empresarial al desarrollo ni como una opción aplicable en cualquier circunstancia.

En primer lugar las alianzas no son un concepto nuevo, y a lo largo de las últimas décadas el “espíritu” de trabajo en alianza entre actores de la cooperación internacional ha ido percolando en las principales agendas y cumbres

1. En ocasiones el término APPD puede ser confuso ya que se utiliza también para contrataciones de servicios de empresas por parte de administraciones públicas, como concesiones de determinados servicios (ej. abastecimiento de agua) por un periodo determinado de tiempo. En este capítulo no nos referimos a esos casos, sino a las alianzas con fines de desarrollo humano.

internacionales. Ya en la Agenda 21 de la Cumbre de Río de 1992 se apuntaba a la generación de alianzas para avanzar hacia un desarrollo sostenible, la Agenda de Desarrollo del Milenio incorporaba en su objetivo 8 el fomento de una "Alianza Mundial para el desarrollo" y en el IV Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en Busán en 2011 Naciones Unidas hacía un llamamiento para conformar una "Alianza Global" para una eficaz cooperación para el desarrollo. También los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible contemplan las alianzas, integrando dos metas específicas dentro del Objetivo 17:

- *Fortalecer la alianza mundial para el desarrollo sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los objetivos de desarrollo sostenible en todos los países, en particular los países en desarrollo.*

- *Alentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.*

Sobre este marco ha sido en los últimos quince años cuando mayor atención se ha prestado a las alianzas y más se ha concretado su desarrollo, destacando agencias de cooperación como GIZ, DFID o USAID, y también otras instituciones nacionales e internacionales o iniciativas sectoriales, regionales y globales que han impulsado una gran variedad de alianzas para el desarrollo, ocupando un espacio dentro de los variados instrumentos y enfoques de la cooperación internacional. En el caso de la cooperación española el impulso principal se ha efectuado en los últimos cinco años, promovido desde la unidad de empresa y desarrollo, y se han puesto en marcha diversas alianzas en distintos países.

Ante la amalgama de aproximaciones a las alianzas para el desarrollo que se han sucedido especialmente en la última década, es conveniente hacer un repaso a algunas cuestiones que pueden ayudar a precisar qué son las alianzas multiactor para el desarrollo.

En primer lugar, se puede afirmar que las alianzas para el desarrollo se basan en el reconocimiento de que actores distintos pueden contribuir a la solución de problemas de desarrollo de forma diferente, y cuando se encuentra un espacio de complementariedad y sinergia entre entidades se tiene una buena base sobre la que construir una alianza en la que los resultados sean mayores que los que podrían conseguir cada entidad por separado[2].

2. Ver Global Development Incubator (2016)

Las alianzas presentan una gran variedad de enfoques, estructuras y objetivos, por lo que es difícil generalizar sus características, aunque una de las aproximaciones más aceptadas internacionalmente es la formulada por la organización Building Partnerships for Development in Water and Sanitation basada en otra desarrollada por la organización AccountAbility:

> *Las alianzas conllevan la participación de dos o más organizaciones, que entran a formar parte de un acuerdo de colaboración basado en:*
> 1. *objetivos y oportunidades sinérgicos que abordan cuestiones específicas o realizan actividades concretas, las cuales una organización, por sí sola, no puede realizar de un modo tan efectivo y*
> 2. *que las organizaciones participantes no pueden adquirir o acceder a los recursos adecuados, o competencias, mediante una transacción meramente mercantil*[3].

Todo proceso de trabajo en alianza se estructura habitualmente en torno a 4 fases (ver Figura 6), preparación, inicio, desarrollo y consolidación-cierre, a las que es preciso efectuar de forma permanente una supervisión del proceso de colaboración multiactor.

Figura 6. El ciclo de la alianza

Fuente: Elaboración propia a partir de Leda Stott.

3. Más información en www.bpdws.org y www.accountability.org.uk.

Un aspecto de especial relevancia para entender el verdadero significado de las alianzas multiactor para el desarrollo es que son procesos muchas veces complejos, cuya efectividad depende de la comprensión de lo que son y de cómo deben trabajarse, y que antes de embarcarse en su desarrollo es preciso analizar si existen otras estrategias más sencillas.

La tipología de las alianzas[4] es muy amplia, aunque pueden encontrarse elementos que se dan con frecuencia o que permiten caracterizarlas en torno a los aspectos comunes.

Desde el punto de vista de los objetivos, las alianzas pueden centrarse desde lo más estratégico a lo más operativo. Entre las primeras se encuentran, por ejemplo, la creación o mejora de marcos normativos o la mejora de políticas o actuaciones públicas o empresariales, así como la generación de espacios de diálogo entre actores. Además, existen alianzas dirigidas al apoyo de grandes programas (ej. salud, educación) o a canalizar esfuerzos de financiación o iniciativas en determinados sectores. Otras alianzas buscan resultados más concretos como ofrecer un producto o servicio, desplegar una infraestructura, diseñar un nuevo producto o negocio, capacitar a grupos de interés locales o concienciar a colectivos específicos (ej. agricultores, población local…) respecto a prácticas con impacto positivo en desarrollo. También las alianzas se consideran

4. Ejemplos de alianzas:
   Según sus objetivos:
   · Desarrollo de infraestructuras y servicios: Alianza ONG-empresa para el abastecimiento de agua en Tanzania. http://compromisoydesarrollo.org/wp-content/uploads/2014/12/C3-Tanzania-OK-2.pdf
   · Evaluación de tecnologías: Concertación de actores trabajando por el saneamiento en Nicaragua www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/10/C7-Inodoro-ecológico.pdf
   · Fortalecimiento de instituciones: The Effective Institutions Platform www.effectiveinstitutions.org
   · Canalización de esfuerzos de financiación: Fondo Global para la lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria www.theglobalfund.org/es/
   Según su estructura:
   · Alianza con estructura formalizada: The Global Partnership for Effective Development Co-operation http://effectivecooperation.org
   · Alianza mediante acuerdo de colaboración: Protocolo para la gestión de APPDs de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes y guías/Protocolo AECID_Todos los actores.pdf
   · Alianzas a escala global: International Health Partnership, www.internationalhealthpartnership.net/en/
   · Alianzas a pequeña escala en una comunidad específica: Alianza Para la Optimización e Innovación de las Aguas de Manhiça http://compromisoydesarrollo.org/wp-content/uploads/2014/04/C2-Mozambique-1.pdf
   Según su temática:
   · Salud: www.gavi.org
   · Educación: www.globalpartnership.org
   · Energía: www.se4all.org
   · Agua y saneamiento: http://sanitationandwaterforall.org

en ocasiones en proyectos de innovación y piloto en los que es necesario el aporte de conocimientos y experiencias de diversos actores, y otras veces se dirigen a fortalecer instituciones o generar conocimiento.

Desde la perspectiva organizativa, el trabajo en alianza puede realizarse a través de estructuras más o menos formales y con mayor o menor escala:

- desde una estructura formalizada institucionalmente con una estructura propia hasta mecanismos menos formales como la firma de un memorándum de entendimiento o acuerdo de colaboración entre distintos actores;

- desde grandes alianzas con objetivos de gran envergadura a escala regional e incluso global, hasta alianzas a pequeña escala en una comunidad específica;

- desde alianzas entre dos entidades (ej. empresa e institución pública), hasta otras a las que se adhieren numerosas organizaciones (públicas, empresariales, sociales, académicas)

En lo referente a la temática, en la mayoría de los casos las alianzas suelen centrarse en un ámbito sectorial específico, como la agricultura, el empleo, la educación, la salud o el agua y saneamiento.

Aprendizajes del trabajo en alianza

Lógicamente, para conseguir que distintas entidades entren a formar parte de una alianza es necesario que puedan encontrar beneficios superiores a los costes y riesgos de su involucración.

En el caso de las empresas, las alianzas se perciben como un instrumento que refuerza la Responsabilidad Social Empresarial, contribuyendo a la mejora de la reputación de la empresa, a una buena aceptación de la población (licencia social) y a la mejora del clima laboral en la organización. Asimismo, suponen una oportunidad para acceder a nuevos mercados tanto en nuevas zonas como con colectivos sociales con los que no tienen relación previa.

También las entidades públicas, sociales o académicas que participan en alianzas con empresas encuentran diversos beneficios, como la contribución a políticas públicas, el aumento de escala de las intervenciones, el aprovechamiento de complementariedades o el acercamiento al sector empresarial con la posibilidad de abrir nuevas oportunidades.

En cuanto a los costes es imprescindible resaltar que las alianzas no son procesos sencillos ni gratuitos y requieren que las empresas –y el resto de actores– aporten recursos humanos, técnicos y/o económicos (incluidos los costes de transacción para poner de acuerdo a los socios) en mayor o menor medida en función de las características de la alianza (ubicación, sector, tamaño, socios de la alianza, etc.).

A pesar de los potenciales beneficios existentes pueden encontrarse diversas barreras que dificultan que los actores se embarquen en procesos de colaboración multiactor, que proceden entre otras razones de las diferentes visiones sobre el desarrollo humano y del desconocimiento y desconfianza derivados de la debilidad de los procesos de intercambio de información y diálogo entre actores. También destacan como barreras la falta de conocimiento en relación con las alianzas y la escasez de marcos institucionales y normativos que incentiven el trabajo en este ámbito.

Persiguiendo los beneficios señalados y superando las barreras en cada caso, existe un amplio número de experiencias de trabajo en alianza multiactor a nivel internacional que ofrecen algunas claves para entender lo que ha funcionado y lo que no.

El recorrido de diversas agencias internacionales ha puesto en evidencia que las alianzas muchas veces tienen objetivos ambiciosos pero poco concretos, y no siempre han conseguido traducirse adecuadamente en resultados para las personas más pobres.

Esto se ha debido, en parte, a que en muchas ocasiones se ha primado promover alianzas (cantidad) descuidando las acciones para asegurar resultados de desarrollo (impacto y sostenibilidad). Esta profusión de iniciativas ha generado además una fragmentación y descoordinación que evidencia que disponer de más alianzas no supone necesariamente un mayor impacto sobre el desarrollo.

Además, un error frecuente ha sido pensar que las alianzas eran una solución para cualquier problema de desarrollo en cualquier contexto, cuando se ha demostrado que son procesos difíciles de crear y mantener que requieren tiempo y recursos[5]. En línea con esta visión “idílica” de las alianzas, no siempre se ha prestado la atención necesaria para definir los mecanismos precisos para hacerlas efectivas, y muchas veces se ha tomado la decisión de promover una alianza sin analizar si existía otra alternativa menos costosa, menos arriesgada o más apropiada para abordar la problemática identificada. Incluso en los casos en los que la alianza podía ser un mecanismo adecuado para resolver un problema de

5. Ver Building Partnerships for Development in Water and Sanitation (2013)

desarrollo, éstas han fracasado cuando no se ha analizado convenientemente si se daban las condiciones locales para llevarlas a cabo (capacidades, aceptación de instituciones o comunidades, etc.).

Otro elemento que ha interferido negativamente en la efectividad y eficiencia de estas iniciativas se ha originado cuando las líneas maestras de las alianzas se han decidido lejos de los lugares en donde se producen los problemas en la realidad, siendo percibidas en algunas ocasiones como acuerdos para "hacerse la foto"[6]. Son casos en los que no se aterrizan en sectores, cadenas de valor o ámbitos específicos, y que producen pocos resultados tangibles. Ligado a esto, las alianzas frecuentemente cuentan con bajos niveles de representación y participación de la población vulnerable, lo que pone en duda la adaptación de las soluciones abordadas a las necesidades e intereses de la misma; en esos casos son procesos diseñados y ejecutados "de arriba abajo".

En algunos casos las alianzas surgen en contextos de fragilidad institucional con carencias normativas, de recursos y capacidades en el ámbito público, en donde pueden suponer una vía, entre otras, para superar dichas carencias, aunque resulta preocupante cuando se perciben como mecanismos sustitutivos del rol y responsabilidades de las administraciones públicas. Otras veces se entienden como alternativa al desarrollo de marcos normativos, derivado del interés en eludir la obligatoriedad que supone la implementación de dichos marcos.

A pesar de todo lo anterior, es preciso destacar que también existen elementos que han sido exitosos, e indudablemente algunas alianzas han logrado ampliar la escala de soluciones de desarrollo que un actor no habría podido alcanzar por sí solo.

En ocasiones las alianzas han supuesto una aportación diferencial respecto a otras formas de contribución empresarial al desarrollo humano. En un estudio[7] realizado en 2015 por The Independent Commission for Aid Impact (ICAI) que analiza el trabajo de la agencia británica de cooperación en el ámbito de la empresa y el desarrollo humano, se afirmaba que algunos de los modelos de trabajo con participación empresarial que mostraban mayor interés se habían originado a través de redes, asociaciones y alianzas entre actores. Eso sí, dentro de estos modelos, el desarrollo de relaciones estratégicas con empresas y la colaboración a través de redes se revelaba con mayor eficacia que las mesas o alianzas multiactor.

6. Ver OCDE (2015a). Capítulo 4 (Private sector partnerships for sustainable development) de Alex Evans, Center on International Cooperation, NewYork University

7. Ver Independent Commission for Aid Impact (2015)

Por otro lado, ICAI reconoce que las alianzas de empresas con organizaciones no lucrativas han aumentado la capacidad de actuación de la cooperación británica y la oportunidad de compartir riesgos entre actores participantes. Además, ha supuesto una oportunidad para pilotar nuevos enfoques de trabajo que no podrían haberse producido a través de las vías tradicionales, y han permitido una reducción de la burocracia asociada a la relación directa entre la agencia británica y las empresas.

En cuanto a las alianzas de perfil alto, ICAI destaca que el impacto de algunas de ellas ha sido decepcionante, a pesar de reconocer la "oportunidad de este tipo de alianzas en aquellos espacios en donde hace falta sumar muchas capacidades". A este respecto, el análisis efectuado por la OCDE[8] de 11 alianzas regionales, sectoriales o globales de perfil alto reconoce diversos éxitos como la movilización de capacidades y recursos a gran escala, que refuerza su importante papel en la nueva Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible. También destaca un factor que todas las iniciativas comparten y que han abordado satisfactoriamente: el intercambio de conocimientos y la extracción de aprendizajes y buenas prácticas.

Además de los aspectos anteriores, que ayudan a entender el estado actual del trabajo en alianza, la experiencia acumulada a nivel internacional permite resaltar algunos factores clave para que las alianzas para el desarrollo sean efectivas y sostenibles.

En primer lugar es preciso partir de una preparación adecuada del trabajo en alianza, que debe surgir de un compromiso de los actores a alto nivel institucional y reflejado en un acuerdo de alianza. También resulta necesario trabajar una visión compartida de la problemática y soluciones a abordar, y un lenguaje común que permita acercar y compartir posturas. Otro de los factores clave en las fases iniciales de una alianza reside en la definición de objetivos concretos y orientados a la solución de un problema de desarrollo, siempre de forma alineada con las políticas y contexto local, y contando con la aceptación de la población y organizaciones locales.

Respecto a las organizaciones socias resulta imprescindible definir sus roles y responsabilidades, buscando una representación equilibrada de intereses, y adecuadas a los objetivos perseguidos, así como desarrollar los mecanismos que permitan un trabajo multiactor efectivo.

Una vez en marcha la alianza es necesario realizar un seguimiento y medición del avance del cumplimiento de metas y resultados, así como un seguimiento y rendición de cuentas entre socios, a partir de la confianza y el respeto mutuo.

8. Ver OCDE (2015a)

Por su parte, la fase final de toda alianza requiere de una búsqueda de la consolidación institucional de sus resultados, con el fin de afianzar y reforzar la sostenibilidad de los mismos tras la finalización de la alianza. Asimismo, resulta conveniente analizar las posibilidades de replicabilidad y escalabilidad, aunque ambos aspectos no siempre tienen por qué ser factibles.

Por último, aunque muchas veces no se le preste atención, es altamente recomendable evaluar la alianza para valorar los impactos conseguidos y extraer y compartir lecciones aprendidas.

Claves para avanzar

Ante los retos que plantea la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, el potencial de las alianzas multiactor para el desarrollo con participación empresarial para aumentar la escala de los impactos en desarrollo hace que éstas deban ser una de las estrategias a considerar, y que debamos preguntarnos no tanto si debemos promover alianzas para el desarrollo sino cómo hacerlo de forma efectiva y sostenible.

Para ello, frente a alianzas orientadas básicamente a la mejora de la reputación es preciso contar con empresas que quieran apostar por aquéllas dirigidas a generar beneficios significativos para las personas pobres.

Es más que probable que la mayoría de empresas estén interesadas en alianzas dirigidas a países de renta media o a colectivos que no están en el nivel más bajo de ingresos, por lo que el desafío está en encontrar también los incentivos para promover alianzas dirigidas a las personas más pobres, identificando los contextos y formas de trabajo en donde las alianzas realmente contribuyan a su bienestar. A este respecto los gobiernos, las agencias de cooperación, los organismos multilaterales y las instituciones en el marco de Naciones Unidas, entre otras, deben promover marcos favorecedores para “no dejar a nadie atrás”.

Asimismo, estas instituciones tienen que generar incentivos para la involucración de empresas y del resto de actores, entre los que destacan unos marcos institucionales y normativos claros y ágiles, a la vez que exigentes en el apoyo de alianzas que tengan impacto en desarrollo.

Igualmente importante será asegurar que las alianzas no dupliquen esfuerzos de otras iniciativas, sino que aporten de forma armonizada, aprovechando en lo posible las redes, estructuras e instituciones existentes, o procurando que

los socios y estructuras que se generen se coordinen con las mismas, evitando así una fragmentación que genera ineficiencias. Entre otras posibilidades, es conveniente aprovechar los sectores en donde las empresas ya están contribuyendo al desarrollo humano o donde tienen mayor potencial para hacerlo.

Por otro lado, a pesar de que en la última década se ha producido un acercamiento entre actores públicos, empresariales, sociales y académicos, las diferencias entre los mismos siguen siendo muy amplias, por lo que es preciso fortalecer los procesos de intercambio de información y de diálogo entre ellos para generar espacios de conocimiento, confianza y respeto mutuo que conformen una base adecuada para trabajar en alianza. Aún así, es imprescindible asumir que no todas las organizaciones están en condiciones de encontrar espacios comunes para trabajar en alianza, por lo que habrá que apoyar a aquéllas que verdaderamente se comprometan con objetivos comunes de desarrollo y estén dispuestas a compartir los riesgos y beneficios.

Otro elemento a tener en cuenta en los próximos años para que las alianzas generen impactos sobre el desarrollo pasa por ir más allá de la construcción de una visión compartida respecto a la forma de abordar problemas de desarrollo, que en ocasiones –aunque no siempre– es conveniente para trabajar en alianzas, y concretar las hojas de ruta que hagan posible que éstas conduzcan a la generación de valor compartido entre los colectivos beneficiarios y los socios de la alianza, convirtiendo visiones y expectativas en impactos reales sobre el desarrollo.

Para ello es preciso orientar las estrategias, procedimientos e instrumentos utilizados a generar impactos en colectivos vulnerables, y cuidar el fortalecimiento de capacidades de personas y organizaciones para trabajar en alianzas con impacto y sostenibles.

Adicionalmente, es necesario mejorar los mecanismos de seguimiento de los procesos, con participación de socios y grupos de interés, que permitan revisar y adaptar la alianza a la evolución del contexto, y de rendición de cuentas entre los socios y hacia el exterior de forma que permitan verificar si los compromisos y resultados perseguidos se están cumpliendo.

A lo largo de la última década se ha generado un gran número de informes que describen numerosas alianzas de todo tipo, pero sin el detalle suficiente para maximizar la extracción de aprendizajes, y predominando, salvo excepciones, la descripción de alianzas exitosas, que resulta insuficiente para ayudar a entender de forma completa lo que ha funcionado bien y lo que no. Sería especialmente útil compartir lecciones aprendidas de forma honesta que permitan acotar los mecanismos que favorecen el impacto y la sostenibilidad de las alianzas para el desarrollo.

Las claves señaladas permitirían diferenciar lo esencial de lo accesorio en el ámbito de las alianzas, contribuyendo a generar iniciativas con impacto y sostenibles a nivel internacional, nacional y local, y que respondan a las necesidades de la población vulnerable.

En el espacio específico de la Cooperación Española, además de los aspectos mencionados será necesario prestar una especial atención al impulso de los instrumentos administrativo/normativos existentes y a la generación de otros nuevos que permitan el desarrollo de alianzas de forma ágil, explorando vías para que se conviertan en instrumentos efectivos de lucha contra la pobreza y complementarios con otros mecanismos que promuevan la contribución de la empresa.

Para ello será preciso identificar actores y alianzas que aporten especialmente en cuestiones como su escala o innovación, de forma que la cooperación española encuentre los nichos en donde más valor pueda aportar. También será de gran utilidad la evaluación de alianzas ya desarrolladas, con el fin de extraer y aprovechar aprendizajes, y la implicación de la AECID en el impulso de alianzas en las que se participe activamente o en las que solamente apoye a otras entidades actuando como facilitadora, en ambos casos pudiendo aprovechar la red de Oficinas Técnicas de Cooperación, su capacidad de influencia y su experiencia.

ALIANZAS MULTIACTOR PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE[9]

Leda Stott y Carlos Mataix
Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano,
Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM)

Las alianzas multiactor están ocupando un papel central en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En la agenda post-2015 se reconoce explícitamente su potencial para promover, respaldar, iniciar y perfilar soluciones innovadoras ante "problemas retorcidos" (*wicked problems*) como los que frecuentemente se plantean en la transición hacia la sostenibilidad.

Se trata de problemas de difícil solución debido a factores como el manejo de datos incompletos o contradictorios, el dominio de contextos y requisitos cambiantes, o sencillamente, la resistencia a abandonar el orden preestablecido. En estas situaciones problemáticas, y con frecuencia inéditas, se requiere la aplicación de soluciones creativas y "originales" en donde la colaboración de actores no tradicionales, incluyendo a los propios ciudadanos, permite la aparición de nuevas posibilidades y una adaptación continua y flexible.

Aunque ya ha sido aceptado, al menos sobre el papel de las grandes declaraciones y acuerdos internacionales, que las alianzas son estructuras propicias para la innovación social, con frecuencia se subestiman las capacidades que es necesario desarrollar e invertir para que la colaboración entre actores de cultura y tradición diferente funcione bien. Para promover alianzas con soluciones realmente innovadoras y así hacer frente a los mencionados wicked problems, necesitamos colaboraciones que sean eficientes y puedan ofrecer un valor añadido tanto a sus miembros

9. Este artículo es una adaptación del estudio Alianzas multiactor para la innovación, De las Alianzas Público Privadas a las Alianzas Public Private People preparado para la conferencia de itdUPM sobre Tecnología e Innovación para el Desarrollo en junio de 2015.

como a la sociedad en general. De modo muy sintético se exponen aquí algunas claves que, desde nuestra experiencia, contribuyen al buen funcionamiento de una alianza que promueva la innovación sostenible.

Sacar el máximo de provecho de la diversidad.

El pensamiento creativo florecerá en aquellos entornos de colaboración en donde se eliminen las barreras. Por ello, en vez de coaliciones débiles y coyunturales, en donde los miembros no están dispuestos a renunciar a sus posiciones iniciales, las alianzas transformadoras se basan en conversaciones abiertas y dialógicas, que reconocen y aprecian la diferencia como una fuente de inspiración y aprendizaje conjunto. La promoción de la verdadera innovación exige que los diversos puntos de vista de los distintos sectores sean expuestos con claridad y respeto, de manera que cualquier presunción inicial pueda ser cuestionada y puedan explorarse y ser compartidas nuevas formas de ver las cosas.

Equilibrar la innovación con la rendición de cuentas.

El desarrollo de soluciones innovadoras depende de que exista un entorno de colaboración en donde se respeten y valoren los distintos recursos y puntos de vista de cada miembro. Asimismo, es necesario encontrar un equilibrio, lo cual requiere de seguridad y claridad en torno a los sistemas, estructuras, funciones y responsabilidades de la alianza, toda vez que se garantiza que éstas sean lo suficientemente flexibles como para permitir la promoción de métodos originales de hacer y cambiar cosas en el propio contexto de la alianza.

Buscar un lenguaje común.

El lenguaje moldea nuestra propia comprensión del mundo. Las alianzas construyen narrativas que pueden tener un gran poder transformador. Es por ello que la construcción y el uso de un lenguaje adecuado y compartido es un aspecto crítico en cualquier alianza que pretenda contribuir a la transformación sostenible. Rara vez las alianzas son tan sencillas como el lenguaje empleado para describirlas parece sugerir. El uso simplista de las definiciones de alianza suele enmascarar las tensiones existentes por el poder y el control, disfrazando a su vez la complejidad que conlleva trabajar en colaboración. En las fases iniciales de una alianza conviene descubrir los distintos “lenguajes” nacionales, sectoriales y organizativos de sus miembros, para poder garantizar que todos los participantes comprenden las terminologías empleadas y que las expectativas, acerca de lo que las alianzas pueden ofrecer, sean realistas.

Colaborar con grupos de interés no tradicionales.

Las alianzas que promueven la innovación dependen de la integración de un grupo cada vez más amplio de actores no tradicionales, incluyendo a ciudadanos y comunidades locales. Para garantizar la integración de estos nuevos actores es necesario coordinar esfuerzos para dar voz a todos los participantes, reconocer el valor añadido de sus aportaciones a la alianza y fortalecer las estructuras de gobernanza horizontal, evitando así la formación de jerarquías que concentren el poder de decisión.

Reconocer y profesionalizar el papel de los intermediarios.

Los intermediarios, que pueden ser personas u organizaciones, juegan un papel fundamental al estimular, perfilar, gestionar y hacer un seguimiento del proceso del trabajo en colaboración, facilitando así un consenso que permita seguir construyendo, integrando los distintos puntos de vista y creando una "imagen general" a partir de las distintas piezas que conforman la alianza. Además de cualidades y habilidades tales como conocer el contexto, la empatía, el pensamiento estratégico, la diplomacia, los conocimientos técnicos e interdisciplinares, este rol requiere un cuidadoso uso de metodologías y herramientas adecuadas que sirvan para flexibilizar procesos y gestionar el conocimiento de la alianza.

Integrar las innovaciones en las estructuras y en los sistemas.

Si el trabajo en colaboración ha de ser sostenible, es esencial que las innovaciones que se desarrollen a partir de las alianzas queden integradas en sistemas y procedimientos institucionalizados de algún modo. Para lograrlo es muy útil conocer bien tanto el contexto operativo como a las partes interesadas, e involucrar desde el principio a las instituciones que mayor incidencia pueden tener en el trabajo de la alianza mediante actividades de sensibilización y comunicación. La institucionalización en vertical, de arriba a abajo y viceversa, tiene su función, pero también es importante tener en cuenta las conexiones horizontales dentro, entre y a través de un número de actores más amplio.

Mejorar la gestión del conocimiento.

El fomento de la innovación a través de las alianzas exige mejoras en el intercambio de conocimientos e información. Es necesario incrementar la búsqueda de métodos, herramientas y protocolos adecuados, para poder encontrar vías mejores para aumentar, sistematizar y compartir el conocimiento de la alianza. Además de tener que alcanzar un acuerdo sobre la cotitularidad de los conocimientos generados mediante el trabajo en alianza, es necesario crear las estructuras y plataformas en donde se recopilen continuadamente las experiencias y los resultados, de manera que lo aprendido en la alianza pueda ser divulgado de un modo abierto y sistemático. Por ello es fundamental crear un entorno que acepte y detecte tempranamente el error, en donde se reflexione sobre qué es lo que funciona y qué es lo que no.

La creación de nuevas y más ambiciosas alianzas, con la incorporación de actores más diversos, podría ofrecer soluciones innovadores e integrales para un desarrollo más sostenible. Este tipo de alianzas, por su parte, no son fáciles de formar y exigen un enorme compromiso, en cuanto a tiempo y energía, así como un amplio abanico de habilidades para mantenerlas en funcionamiento. Reconocer estos requisitos y esforzarse por mejorar más profundamente nuestra comprensión de los mismos, debería permitir que las alianzas multiactor se convirtieran en una herramienta útil para lograr los objetivos de desarrollo sostenible para 2030.

BIBLIOGRAFÍA

Building Partnerships for Development in Water and Sanitation (2013). "Creating Space for Innovation - understanding partnership enablers". BPD Classic Hit Series paper V

Caplan, K. (2005). "Rendición de Cuentas de las Alianzas – Descifrando el Concepto"

Churchman, C. (1967). "Wicked Problems", Management Science, 14, B 141-142

Global Development Incubator (2016). "More than the sum of its parts: Making Multi-Stakeholder Initiatives Work"

Halper, E. (2009). "Avanzando: Gestión Eficaz para la Transición, Transformación y Salida de las Alianzas"

Independent Commission for Aid Impact (2015). "Business in Development"

Manning, S. & Roessler, D. (2014)."The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer Longer-Term Alliances", Journal of Business Ethics, 123

McManus, S. y Tennyson, R. (2008). "Avanzando: Un Manual de Comunicación para practices en alianza"

Nicolai, S., Hoy, C., Berliner, T. & Aedy, T. (2015). "Projecting Progress: Reaching the SDGs by 2030". Overseas Development Institute, London

OCDE (2015a). "Development Co-operation Report 2015. Making Partnerships Effective Coalitions for Action"

OECD (2015b). "Multilateral Aid 2015: Better Partnerships for a Post-2015 World"

Reid, S., Hayes, J.P. y Stibbe, D.T. (2014). "Platforms for Partnership: Emerging good practice to systematically engage business as a partner in development". The Partnering Initiative, Oxford

Richard Gilbert y Beth Jenkins (2014). "Supporting systemic change to deliver the sustainable development goals in Africa"

Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). "Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics". Berret Koehler Publisher, San Francisco.

Senge, P., Hamilton, H. & Kania, J. (2015). "The Dawn of System Leadership", Stanford Social Innovation Review

Tennyson, R. (2005). "The Brokering Guidebook". International Business Leaders Forum, London

Tennyson, R. (2004). "The Partnering Toolbook". International Business Leaders Forum /GAIN, London & Geneva

UNDESA (2015). "SD in Action - Special Report on Voluntary Multi-Stakeholder Partnerships and Commitments for Sustainable Development". New York

UNSDSN (2015). "Getting Started with the Sustainable Development Goals, A Guide for Stakeholders". New York

United Nations (2014). "The Road to Dignity by 2030: ending poverty, transforming all lives and protecting the planet". Report of the UN Secretary General, New York.

AUTORES

José Antonio Alonso.
Universidad Complutense de Madrid

Doctor en Ciencias Económicas y catedrático de Economía Aplicada en la Universidad Complutense de Madrid. Fue Director de Cooperación Económica, en el Instituto de Cooperación Iberoamericana; Vicerrector en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo; y director del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI). Está especializado en crecimiento y desarrollo y relaciones económicas internacionales. Es vocal experto del Consejo de Cooperación para el Desarrollo y forma parte del Committee for Development Policy de ECOSOC, de Naciones Unidas y del European Advisory Group of the Bill and Melinda Gates Foundation. Codirige el Master en Estrategias y Tecnologías para el Desarrollo, de las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid y dirige el Master de Género y Desarrollo, título propio de la Universidad Complutense de Madrid. Tiene trabajos publicados en una amplia relación de revistas especializadas. Sus últimos libros son Corrupción, cohesión social y desarrollo, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 2011 (con C. Mulas); Cooperación para el Desarrollo en Tiempos de Crisis, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 2012 (con J.A. Ocampo), cuya versión en inglés (Development Cooperation in Times of Crisis) ha sido editada por Columbia University Press, New York, 2012; Alternative Development Strategies for the post-2015 Era, Bloomsbury Academy, New York, 2014 (editado con G. A. Cornia y R. Vos); Lengua, empresa y mercado, Ariel Editores, Barcelona, 2015 (con J. L. García Delgado y J. C. Jiménez); y Global governance and rules for the Post 2015 Era, Bloomsbury Academy, New York, 2015 (editado con J. A. Ocampo).

Valeria Arza.
Centro STEPS – América Latina

Directora del Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT), investigadora de política en ciencia, tecnología e innovación del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y del Centro STEPS América Latina y profesora regular de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Hizo su doctorado en SPRU de la Universidad de Sussex, su maestría en la London School of Economics y es licenciada en economía de la UBA. Ha publicado artículos en el área de la economía de la innovación y los estudios socio-técnicos de ciencia y tecnología, mayormente sobre vinculación público-privada en la producción de conocimiento para la innovación y biotecnología en la producción agropecuaria en América Latina. Actualmente, dirige proyectos de investigación sobre producción colaborativa y abierta de conocimiento para el desarrollo sustentable. *varza@fund-cenit.org.ar*

Mariano Fressoli.
Centro STEPS – América Latina

Sociólogo y Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires y MA in Cultural Studies en Goldsmiths College, University of London. Actualmente soy Investigador asistente en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y miembro del Centro STEPS – América Latina y del Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT). Me especializo en el análisis de problemas de innovación y desarrollo, memoria e innovación y relaciones naturaleza-sociedad mediante la utilización de herramientas cualitativas y la triangulación de conceptos de los Estudios sociales de la ciencia y la tecnología, la Economía de la innovación y la Sociología del Conocimiento. Mis principales temas de interés incluyen: movimientos de innovación de base e innovación inclusiva; innovación, destrucción de capacidades y memoria de las prácticas; y biotecnología y sociedad en Argentina y Brasil.

José Manuel Gómez.
ONGAWA

Licenciado en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Madrid y Máster En Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible por la Universidad Pontificia de Comillas.

Trabaja en diferentes ámbitos relacionados con el desarrollo humano sostenible desde 2001, participando en proyectos de gestión territorial, participación, incidencia política, formación y cooperación internacional tanto en España como en América Latina.,

En la actualidad trabaja en el Área de Empresa y Desarrollo de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano, desempeñando funciones de responsable de comunicación y contenidos del programa Compromiso y Desarrollo, iniciativa financiada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para promover la contribución empresarial al desarrollo humano sostenible y la lucha contra la pobreza.

Alberto Guijarro.
ONGAWA

Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, y Postgrado en Cooperación Internacional y Tecnologías para el Desarrollo Humano por la Universidad Abierta de Cataluña (UOC).

Ha trabajado como consultor en medio ambiente y desarrollo sostenible en la empresa de ingeniería Eptisa durante 7 años, y como investigador en medio ambiente y cooperación en la Universidad Politécnica de Madrid durante 2 años. Desde 2008 trabaja en ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano, en estudios, proyectos, formación, campañas e incidencia política.

En el ámbito de la empresa y el desarrollo ha coordinado acciones en Perú y participado en numerosos estudios, actividades formativas y asistencias técnicas relacionadas con la RSE, las alianzas multiactor y los negocios inclusivos, entre otros temas.

Michelle Lau.
UN Global Compact

Michelle Lau es Directora de Derechos Humanos y Sostenibilidad Social en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la iniciativa de sostenibilidad corporativa de la ONU. En su puesto, Michelle lidera la colaboración entre múltiples partes interesadas para identificar y promover las buenas prácticas en el área de los negocios inclusivos y de los impactos empresariales en los derechos humanos y el desarrollo sostenible. Ha dirigido grupos de colaboración para desarrollar una guía para las empresas sobre los derechos de los indígenas y, más recientemente, ha lanzado en colaboración con Oxfam la herramienta Poverty Footprint, que ayuda a las empresas a evaluar los impactos sobre la pobreza de la cadena de valores. Antes de unirse al Pacto Mundial de la Naciones Unidas en el 2011, Michelle realizó funciones de investigación y consultoría en el Congressional Research Service (EE. UU.), Pilipinas Shell Foundation, Innovest (MSCI ESG Research) y APCO Worldwide. Cuenta con una licenciatura de la Universidad de Brown y un Máster en Asuntos Internacionales de la Universidad de Columbia.

Ted London.
Universidad de Michigan

Vicepresidente e Investigador Sénior, Instituto William Davidson
Facultad, Escuela de negocios Ross, Universidad de Míchigan
Ted London es Vicepresidente de la Scaling Impact Inititive del Instituto William Davidson y miembro de la facultad en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Míchigan. Como experto internacionalmente reconocido en la intersección de la estrategia empresarial y el alivio de la pobreza, London está centrado en su investigación sobre las estrategias empresariales de desarrollo para los mercados de la base de la pirámide (BDP), la construcción de colaboraciones intersectoriales y la potenciación de la creación de valor mutuo. Ha publicado ampliamente haciendo énfasis en crear conocimientos nuevos con importantes resultados aplicables a la práctica, sirve en varias juntas de asesoría y comparte su último trabajo en lugares de todo el mundo. También ha aconsejado a docenas de equipos de liderazgo en los sectores corporativos, sin ánimo de lucro y de desarrollo para desarrollar empresas con impacto en la BDP sostenibles y escalables. Antes de la Universidad de Míchigan, London estuvo en la facultad de la Universidad de Carolina del Norte, donde consiguió su doctorado en gestión estratégica. También ha ocupado puestos de dirección sénior en los sectores privados, sin ánimo de lucro y de desarrollo en África, Asia y los EE. UU.
Su último libro, The Base of the Pyramid Promise: Building Businesses with Impact and Scale, convierte más de 25 años de investigación y experiencia de campo en estrategias, marcos y herramientas aplicables a la práctica para el desarrollo de empresas sostenibles y escalabres en los mercados de la BDP.

Anabel Marín.
Centro STEPS – América Latina

Soy investigadora en temas de innovación, ciencia, tecnología y desarrollo. Estudié Economía en la Universidad de Córdoba, luego hice un Master en Desarrollo en la UNGS, y un Doctorado y Post Doctorado en Ciencia y Tecnología en SPRU (Science and Technology Policy Research), en el Reino Unido. Actualmente soy investigadora adjunta de Conicet, miembro del Centro STEPS – América Latina, del Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT) y docente de la Universidad de Buenos Aires y la Universidad de Mar del Plata. Tengo interés en la utilización de enfoques multidisciplinarios para abordar problemas del desarrollo económico y social sustentable e inclusivo y, cada vez más, en el desarrollo de productos de difusión de la investigación con una amplia llegada a la sociedad transiciones hacia la sustentabilidad en industrias relacionadas con los recursos naturales, ciencia abierta y desarrollo, vinculaciones públicas privadas en biotecnología agropecuaria, oportunidades de innovación en industrias manufactureras en América Latina y el futuro de las semillas en Argentina y Brasil.

Rudy Martínez.
ONGAWA

Nacido en París en 1977. Tras graduarme en Francia como Ingeniero de Caminos con especialización en Logística, he trabajado 6 años en multinacionales en Francia, Islas Comores y España.
A partir del 2005 empiezo a trabajar en Cooperación para el Desarrollo para diversas organizaciones internacionales en países como Angola, República Centroafricana y Tanzania en programas de Agua y Saneamiento, Salud, Nutrición y Seguridad Alimentaria. He trabajado en intervenciones de emergencia, post-emergencia y desarrollo. Desde Enero de 2011 soy Coordinador del Área Empresa y Desarrollo de ONGAWA (Antes Ingeniería Sin Fronteras - ApD) y en particular coordino el programa Compromiso y Desarrollo (www.compromisoydesarrollo.org) financiado por la AECID que se desarrolla en España, Perú, Nicaragua, Senegal y Mozambique.
Realizo asistencias técnicas (formaciones, seguimiento de proyectos, evaluaciones) para Agencias de Cooperación Internacional y ONGs en Agua y Saneamiento, Seguridad Alimentaria, Logística, Emprendimiento, Emprendimiento Social y Comercio Justo en diversos países como RDC, Kenia, Tanzania, Guinea Bissau, Mauritania, Filipinas, india, Nepal, República Dominicana, Haití.

Carlos Mataix.

Universidad Politécnica de Madrid

Carlos Mataix es profesor titular del Departamento de Ingeniería de Organización de la Universidad Politécnica de Madrid. Dirige el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la misma Universidad (itdUPM).

Carlos tiene una larga trayectoria en el campo de la cooperación internacional para el desarrollo. Fue cofundador de la ONG Ingeniería Sin Fronteras (ahora ONGAWA), y fue responsable de la Unidad de Planificación y Calidad de la Ayuda de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

También ha sido investigador visitante en el Instituto de Estudios para el Desarrollo – Institute of Development Studies (IDS)– de la Universidad de Sussex, en el Reino Unido. Ha publicado diversos artículos y libros sobre la gestión de la cooperación y, en particular, sobre la construcción de alianzas con el sector empresarial.

José Ángel Moreno.

Economistas sin Fronteras y Observatorio de RSC

La mayor parte de su vida profesional se ha desarrollado en el sector financiero, siendo sus últimas funciones Director de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo BBVA y Secretario General de la Fundación BBVA para las Microfinanzas. Ha sido profesor de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Navarra y en la UNED y es miembro del Patronato de Economistas sin Fronteras, de la que ha sido Presidente hasta junio de 2014. Así mismo, es asesor del Observatorio de RSC, miembro del Patronato de la Fundación de Educación para la Salud y miembro del Consejo Asesor en inversiones de Anesvad.

Eduardo Sánchez.

ONGAWA

Director de relaciones institucional de ONGAWA - Ingeniería para el Desarrollo Humano. Trabaja en Cooperación Internacional desde 1994 desempeñando distintos puestos como expatriado en Bosnia-Herzegobina, Nicaragua y Namibia, responsable de cooperación internacional, o coordinador de estudios y campañas. En la actualidad desarrolla su trabajo en el área de empresa de ONGAWA. Ha sido Presidente de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España entre 2009 y 2012 y vocal del Consejo de Cooperación estatal entre 2005 y 2012. Es ingeniero industrial, diplomado en economía y gestión de la innovación y política tecnológica y especialista en cooperación al desarrollo. Ha publicado distintos trabajos sobre empresa y desarrollo, Ayuda Oficial al Desarrollo, tercer sector, tecnología y desarrollo, agua y energía.

Leda Stott.
Universidad Politécnica de Madrid

Leda es especialista en colaboración y desarrollo multisectorial. Posee más de 25 años de experiencia trabajando en el campo internacional, la mayor parte de ellos dedicados a la promoción, gestión y evaluación de proyectos e intercambios entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. Leda es Directora de Alianzas del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano en la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM) e imparte clases sobre alianzas en varios programas universitarios. Trabaja como experta en alianzas para la Comisión Europea y ha dirigido actividades de investigación y formación en alianzas para agencias internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y las Naciones Unidas, entre otras.

José Mª Vera.
Oxfam-Intermon

Director General de Oxfam Internacional, estudió Química Industrial e inició su contacto con la cooperación al desarrollo colaborando como voluntario con el CCAIJO, ONG peruana donde tuvo su primer contacto con Oxfam Intermón.
Después de tres años de ejercicio profesional como ingeniero de proyectos, en 1993 se incorporó a Oxfam Intermón como director de la sede de Madrid y luego se hizo cargo del Departamento de Campañas y Estudios. Entre 2006 y 2012 trabajó en la Secretaría General Iberoamericana, coordinando los programas de cooperación de las Cumbres Iberoamericanas, hasta su nueva incorporación a Oxfam Intermón como director general el 1 de julio de 2012.
Como director general de Oxfam Intermón es miembro del Comité de Dirección de Oxfam Internacional, organización internacional que agrupa a algunas de las principales ONG de desarrollo del mundo y de la que Oxfam Intermón es el miembro español.
Cofundador de ONGAWA.

Elin Wrzoncki.
Instituto Danés de Derechos Humanos

Es Asesora Sénior de Derechos Humanos y Empresas en el Departamento de Derechos Humanos y Desarrollo del Instituto Danés de Derechos Humanos (IDDH). Trabaja con Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, Gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil para promover el respeto por los derechos humanos en las empresas. Dirige la contribución del IDDH al Centro para el Negocio Responsable de Myanmar. Antes de unirse al IDDH en el 2014, Elin fue la Directora de Globalización y Derechos Humanos en la Federación Internacional de Derechos Humanos (FIDH) en París, donde se ocupaba, en concreto, de ayudar a las ONG nacionales de derechos humanos a documentar los impactos de las empresas en los derechos humanos y defendía la responsabilidad corporativa. Cuenta con un Máster en Ciencias Políticas del Instituto de Estudios Políticos de París (1999) y de la Universidad de Upsala en Suecia (2000).

Ursula Wynhoven.

UN Global Compact

Ursula Wynhoven es Jefa de Sostenibilidad Social, Gobernabilidad y Legalidad en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo con más de 12.000 firmantes de más de 160 países y con una lista completa de los flujos de trabajo que fomentan prácticamente todos los aspectos de la sostenibilidad corporativa. Dirige las plataformas y los flujos de trabajo de sostenibilidad social y gobernabilidad del Pacto Mundial de la ONU, como los de derechos humanos y trabajo decente, igualdad de género, pobreza e desigualdad, paz, anticorrupción y estado de derecho. Antes de unirse a la ONU en el 2002, Ursula trabajó en el sector legal privado y en organismos gubernamentales de derechos humanos tanto en Australia como en los EE. UU., así como en la iniciativa de responsabilidad corporativa de la OCDE. También tiene dos Másteres en Derecho, de Australia y de la Universidad de Columbia, y actualmente es profesora adjunta de sostenibilidad corporativa, empresas transnacionales y derechos humanos en la Escuela de Derecho Fordham de Nueva York. Está habilitada para ejercer la abogacía en Australia, California, Inglaterra y Gales. Ursula es Consejera de la Escuela Parker de Derecho Extranjero y Comparado, miembro de la Comisión de Gobierno del Foro para la Enseñanza de Empresas y Derechos Humanos, y líder de tropa de las Girl Scouts.

Esta publicación ofrece una reflexión estratégica sobre algunos de los grandes temas relacionados con el papel de la empresa en el desarrollo y la lucha contra pobreza que marcarán la agenda global durante los próximos años, como la contribución empresarial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la responsabilidad empresarial, la empresa frente a los derechos humanos, los negocios en la base de la pirámide, la innovación para el desarrollo, la huella social empresarial o las alianzas multiactor.

ONGAWA es una ONG de Desarrollo que lleva años trabajando para mejorar la contribución del sector empresarial al desarrollo humano. Desde 2010 ha llevado a cabo el programa Compromiso y Desarrollo con apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para explorar modalidades de participación empresarial en acciones de desarrollo y extraer aprendizajes útiles al resto de actores implicados – empresas, ONG, administraciones y universidades –. Este documento recoge algunos de esos aprendizajes y pretende contribuir al debate y la reflexión sobre el papel del sector empresarial en la política de desarrollo española.

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

ISBN 978-84-617-4205-9

CON LA FINANCIACIÓN DE
Cooperación Española