EMPRESA Y DESARROLLO

ESTUDIO DE CASO 3

Más allá de la donación

Una experiencia de colaboración empresa-ONG para mejorar el acceso al agua en Tanzania

POLITÉCNICA "Ingeniamos el futuro"

itd UPM Innovation and Technology for Development

ferrovial

ONGAWA INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

El compromiso de Ferrovial con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remonta a 1999 cuando, debido a su entrada en bolsa, comienza cumplir con las exigencias de reporte sobre gobierno corporativo.

FERROVIAL, DE LA ACCIÓN SOCIAL A ACTOR DE DESARROLLO

Antecedentes

Ferrovial, fundada en 1952, es uno de los principales grupos mundiales de infraestructuras. Cuenta con una plantilla de unos 66.000 empleados y tiene presencia en más de 25 países. La compañía cotiza en el IBEX-35 en la Bolsa de Madrid, y forma parte de prestigiosos índices de sostenibilidad como el Down Jones Sustainability y el FTSE4Good.

El compromiso de Ferrovial con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remonta a 1999 cuando, debido a su entrada en bolsa, comienza cumplir con las exigencias de reporte sobre gobierno corporativo. Tres años más tarde, Ferrovial fue la primera empresa española en adherirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, desempeñando un papel importante en el lanzamiento de la Red Española del Pacto Mundial.

La compañía ha continuado apostando por la RSC como función estratégica orientada a mantener su competitividad y mejorar su reputación. Es por ello que su actual estrategia de RSC está alineada con su núcleo de negocio y se centra en la promoción de infraestructuras más eficientes, limpias, accesibles y humanas.

Uno de los pilares de esta estrategia es el compromiso social. En este punto, Ferrovial se compromete a apoyar el desarrollo socioeconómico de comunidades locales en países donde la compañía está presente y en otras regiones con necesidades básicas no cubiertas. Ferrovial quiere tener un impacto en desarrollo humano.

Persiguiendo este objetivo, Ferrovial lanzó en 2005 la iniciativa “Juntos Sumamos”, un programa de donaciones conjuntas en el que los empleados elegían destinar mensualmente una parte de su nómina a un proyecto de desarrollo y Ferrovial aportaba una cantidad equivalente. Desde su inicio, el programa no ha dejado de crecer y hasta el momento la compañía y sus empleados han donado más de un millón de euros para financiar proyectos de distintas ONG.

A pesar del éxito y la simplicidad de este tipo de iniciativas, Ferrovial aspiraba a ser más que un mero financiador. Según Juan Francisco Polo, Director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa, entendemos que desde Ferrovial debemos aportar financiación, pero también queremos aportar algo más: el talento y las habilidades de nuestros empleados. Para ello, en 2007, arrancó el proyecto de infraestructuras de agua “Maji Ni Uhai” (El Agua es Vida) que Ferrovial financió enteramente, y fue diseñado y ejecutado en colaboración con la ONG Amref en la región del Serengueti, en Tanzania. Este proyecto contó con una financiación de 1,8 millones de euros, y en él participaron 18 voluntarios de Ferrovial a lo largo de cuatro años de ejecución.

Esta experiencia marcó un antes y un después para Ferrovial y su compromiso social. El proyecto Maji Ni Uhai puso en evidencia que una empresa puede multiplicar su contribución al desarrollo humano cuando aporta lo que mejor sabe hacer, en el caso de Ferrovial, construir infraestructuras.

Ferrovial, una empresa líder en construcción y mantenimiento de infraestructuras, quiere contribuir con su talento y experiencia al desarrollo de proyectos en este sector. Parece lógico pero, sin embargo, no es una situación habitual: aún son escasas las empresas que se implican en proyectos de desarrollo humano más allá de la mera donación, y cuando lo hacen, no suele ser en actividades relacionadas con su núcleo de negocio.

Tras su experiencia de colaboración con Amref, Ferrovial decidió apostar por este tipo de intervenciones y desarrolló un programa para financiar y ejecutar proyectos de cooperación en colaboración con ONG de desarrollo: el Programa de Infraestructuras Sociales.

El Programa Infraestructuras Sociales

El Programa de Infraestructuras Sociales se inició en 2011. Con este programa, Ferrovial apostó por las alianzas con ONG como el mejor modelo para maximizar su contribución al desarrollo humano.

El programa se caracterizó a) por centrarse en proyectos de infraestructuras de agua y saneamiento, tema completamente alineado con el núcleo de actividad de Ferrovial; b) por contar con la participación de la empresa y la ONG correspondiente durante la ejecución y el seguimiento de la iniciativa; y c) por requerir la participación activa de empleados de la compañía a través del voluntariado corporativo.

El Programa de Infraestructuras Sociales se constituyó desde el inicio a través de una convocatoria de proyectos a la que podían concurrir ONG de desarrollo, contando con un proceso de evaluación técnica de los proyectos presentados en el que se primaba la experiencia de las ONG y complementariedad con Ferrovial, la calidad técnica de las propuestas y el modelo de participación del personal voluntario de la compañía. Como señala Jaime Aguirre, Director General de Recursos Humanos de Ferrovial, “buscamos ONG que nos ayuden a entender lo que pasa en terreno, que trabajen en el sector de infraestructuras de agua y saneamiento, y con las que podamos trabajar codo con codo”.

La primera convocatoria del Programa de Infraestructuras Sociales en agosto de 2011 fue un éxito. Se presentaron veintinueve propuestas diferentes, dieciséis en América Latina y trece en África. Pero Ferrovial se encuentra ante un dilema. ¿Qué proyectos elegir? ¿Con qué ONG la colaboración será más fácil y efectiva?

FERROVIAL

Ferrovial, una empresa multinacional en el sector de las infraestructuras, decide involucrarse activamente en proyectos de desarrollo humano, no como un mero financiador sino como un actor protagonista en los mismos. Para ello, lanza el Programa de Infraestructuras Sociales con el que apoyar el desarrollo de proyectos de agua y saneamiento y colaborar estrechamente con ONG en su gestión.

A la primera convocatoria, en agosto de 2011, se presentaron veintinueve proyectos. Entre estas propuestas se encontraba la de ONGAWA, una ONG especializada en tecnología para el desarrollo humano, experta en agua y saneamiento y con experiencia en voluntariado corporativo y en colaboración con empresas.

Ferrovial ve una oportunidad en estas sinergias y selecciona a ONGAWA para trabajar en un proyecto conjunto en Tanzania, con la orientación a resultados de desarrollo y el voluntariado corporativo como pilares básicos.

ONGAWA se diferencia de otras ONG por su especialización en la tecnología para el desarrollo humano, entendiendo la misma como un instrumento con gran potencial para el desarrollo y la lucha contra la pobreza. Además, que parte de la plantilla de ONGAWA y de sus voluntarios provengan el ámbito de la ingeniería facilita la comunicación y relación con una empresa de infraestructuras como Ferrovial.

PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURAS SOCIALES DE FERROVIAL
ASPECTOS CLAVE

- Apoyo de la alta dirección
- Procedimientos y criterios claros
- Alta motivación y experiencia del equipo responsable
- Alineado con el núcleo de negocio de la compañía
- Participación de empleados a través de voluntariado corporativo
- Orientado a resultados de desarrollo

ONGAWA, UN SOCIO ADECUADO

Entre las organizaciones que presentaron propuestas a la primera convocatoria de Infraestructuras Sociales se encontraba ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano, una ONG de desarrollo fundada en 1991, con sede en España y oficinas en diversos países de África y América Latina. Esta ONG trabaja desde un enfoque de derechos humanos y su principal objetivo es poner la tecnología al servicio del desarrollo humano en las áreas de energía, agua y saneamiento, TIC y agricultura.

ONGAWA se diferencia de otras ONG por su especialización en la tecnología para el desarrollo humano, entendiendo la misma como un instrumento con gran potencial para el desarrollo y la lucha contra la pobreza. Además, que parte de la plantilla de ONGAWA y de sus voluntarios provengan el ámbito de la ingeniería facilita la comunicación y relación con una empresa de infraestructuras como Ferrovial.

Dentro de las áreas de actuación de ONGAWA cabe destacar la de agua y saneamiento, en la que trabaja desde un enfoque de derecho humano para favorecer unas condiciones de vida dignas e influir en el ejercicio del resto de derechos humanos. ONGAWA lleva trabajando desde hace veinte años en la mejora del acceso al agua en países como Tanzania mediante la construcción de infraestructuras y el fortalecimiento de capacidades de administraciones públicas y comunidades locales.

Otra línea de trabajo clave en la que esta ONG lleva diez años trabajando es la de RSC y colaboración con empresas. ONGAWA tiene una larga historia de relación con empresas, sobre todo del sector de la ingeniería, con las que ha realizado principalmente proyectos de sensibilización y educación para el desarrollo en España. En el marco de estas colaboraciones, también ha organizado programas de voluntariado corporativo integrando a trabajadores de empresas como INECO o Canal de Isabel II en proyectos de desarrollo por periodos cortos. Ampliando y profundizando en

esta línea de trabajo, ONGAWA comenzó en 2011 el programa "Compromiso y Desarrollo", financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Este programa, con una duración de cuatro años, tiene por objetivo explorar distintos modelos de participación de empresas en actividades de orientadas a la generación de desarrollo humano.

Para ONGAWA, el programa de Infraestructuras Sociales de Ferrovial suponía una gran oportunidad. Por un lado, Ferrovial ofrecía una financiación importante para trabajar en proyectos de agua y saneamiento, ámbito en el que ONGAWA se encontraba trabajando en Tanzania. Por otro lado, Ferrovial planteaba una colaboración con la ONG más allá de la mera donación a través de un proceso de colaboración permanente y de la participación de empleados de Ferrovial a través de voluntariado corporativo, un modelo innovador de participación de la empresa en proyectos de desarrollo que ONGAWA estaba especialmente interesada en probar.

Ferrovial también consideraba que ONGAWA podía ser un socio interesante por varias razones. En primer lugar, ONGAWA contaba con amplia experiencia en agua y saneamiento y en la zona de intervención propuesta (Tanzania). En segundo lugar, era una ONG acostumbrada a dialogar y relacionarse con empresas. Además contaba con experiencia en la gestión de iniciativas de voluntariado corporativo. Finalmente, la especialización de ONGAWA en tecnología podría facilitar la comunicación y relación con una empresa de infraestructuras como Ferrovial, tan distinta en otros aspectos.

EL INICIO DE LA COLABORACIÓN

El proyecto propuesto por ONGAWA fue, finalmente, uno de los dos proyectos seleccionados en la primera convocatoria del Programa de Infraestructuras Sociales. Este proyecto estaba dirigido al abastecimiento de agua a 27.000 habitantes de 10 comunidades rurales del Distrito de Same en Tanzania. Comprendía actividades para la mejora de las infraestructuras de abastecimiento, así como el establecimiento de un sistema de operación y mantenimiento.

Tras ser seleccionado, se inició un proceso de reformulación para adaptar el proyecto a las pautas de trabajo del Programa de Infraestructuras Sociales y se definieron las condiciones de la colaboración que se formalizaron mediante la firma de un convenio. Éste incluía los objetivos compartidos, las responsabilidades de las partes, los procesos de seguimiento a implementar, la rendición de cuentas y la estrategia de comunicación de los resultados. Cabe destacar que, formalmente, el convenio se firmó como una colaboración empresarial en actividades de interés general, no como una mera donación.

También se constituyó una comisión paritaria, entendida como un órgano de gestión compartida para la coordinación, el seguimiento y la supervisión del proyecto. La comisión estaba formada por dos

¿POR QUÉ ONGAWA?

ONGAWA era un socio ideal al tener capacidades complementarias a Ferrovial, trabajar en agua y saneamiento y encontrarse en el terreno.

Manuel Costa, Gerente de RSC y Relaciones Institucionales de Ferrovial.

ONGAWA presentaba a ingenieros que hablaban el mismo lenguaje que Ferrovial, y esto hacía previsible una colaboración más fluida.

Gonzalo Sales, Responsable de Programas de RSC de Ferrovial.

La colaboración [entre Ferrovial y ONGAWA] comenzó cargada de expectativas e incertidumbres.

miembros de Ferrovial y dos miembros de ONGAWA, y su función era reunirse periódicamente para dar seguimiento a las actividades y resolver cualquier problema que pudiera surgir.

La colaboración comenzó cargada de expectativas e incertidumbres. El modelo de trabajo conjunto entre una empresa y una ONG, como se ha mencionado anteriormente, es relativamente novedoso en España, y aunque el potencial de conseguir un efecto multiplicador es alto, los riesgos de fracaso también lo son.

Ambas organizaciones aportaban al proyecto recursos y habilidades diferentes y complementarios. Por un lado, ONGAWA aportaba un modelo de intervención orientado a resultados de desarrollo desde un enfoque de derechos y de participación, su experiencia en programas de voluntariado corporativo, y una amplia experiencia en Tanzania, país en el que estaba presente desde 1996 y en el que ya había implementado programas de abastecimiento de agua y saneamiento en diversas regiones. Por su parte, Ferrovial aportaba el conocimiento técnico de sus trabajadores, financiación, y voluntad y experiencia de trabajo en colaboración con una ONG de desarrollo.

AVANZANDO JUNTOS. EL PROYECTO

El principal objetivo del proyecto era proveer acceso a servicios básicos de agua en 10 comunidades del distrito de Same, en el noreste de Tanzania, más concretamente en la mancomunidad de Maore y la mancomunidad de Kihurio. Las actividades programadas incluían la construcción y mejora de infraestructuras de abastecimiento de agua en dos sistemas multi-pueblo construidos en los años 60 y que contaban con grandes deficiencias, y la capacitación de la comunidad y las autoridades locales para asegurar la operación y el mantenimiento de estos sistemas a medio-largo plazo.

Varias organizaciones locales se implicaron desde el inicio del proyecto, trabajando codo a codo con ONGAWA en terreno. En la fase de identificación de necesidades y diseño de la intervención, ONGAWA colaboró estrechamente con las autoridades locales, especialmente con el Departamento de Agua del Consejo Distrital de Same. En la fase de ejecución, la ONG local Tanzania Water and Environmental Sanitation (TWESA) desempeñó un papel fundamental coordinando las actividades de construcción y relación con las comunidades.

La colaboración entre ONGAWA y Ferrovial fue fortaleciéndose a medida que avanzaba la ejecución del proyecto, generándose entre los miembros de la Comisión Paritaria un espíritu de compromiso y de confianza mutua.

Al inicio del proyecto se produjo un fuerte periodo de lluvias en el Distrito de Same. Tras las mismas, ONGAWA midió la calidad del agua en los puntos de toma de agua del río (durante la identificación también la había medido, obteniendo resultados satisfactorios) y se encontró con un grave problema. El agua que se introducía en los

	Tanzania	Distrito de Same
Lengua común	swahili	
Esperanza de vida	<59 años	
Posición por IDH	152 de 187 países	
PIB per cápita	675 $/año	
Población	41 millones de habitantes	235.440 habitantes
Superficie	945.087 km^2	5.286 km^2
Cobertura de acceso al agua	53,2%	52,5%

sistemas de abastecimiento contenía altos niveles de contaminación bacteriológica y turbidez, por encima incluso de lo admitido por la legislación tanzana. La envergadura de este imprevisto era considerable, ya que el proyecto no cumpliría con sus objetivos si el agua que alimentaba el sistema no era adecuada para el consumo humano.

Este problema se presentó en la Comisión Paritaria en marzo, lo que dejó patente los principios de transparencia y confianza mutua en los que se basaba la relación entre ambas organizaciones. En palabras de Gonzalo Sales, Responsable de Programas de RSC de Ferrovial: “Ante este problema, nos miramos a las caras Mª del Mar, Cristina [miembros de ONGAWA], Jessica y yo, y nos pusimos a solucionarlo”.

La colaboración entre ONGAWA y Ferrovial fue fortaleciéndose a medida que avanzaba la ejecución del proyecto, generándose entre los miembros de la Comisión Paritaria un espíritu de compromiso y de confianza mutua.

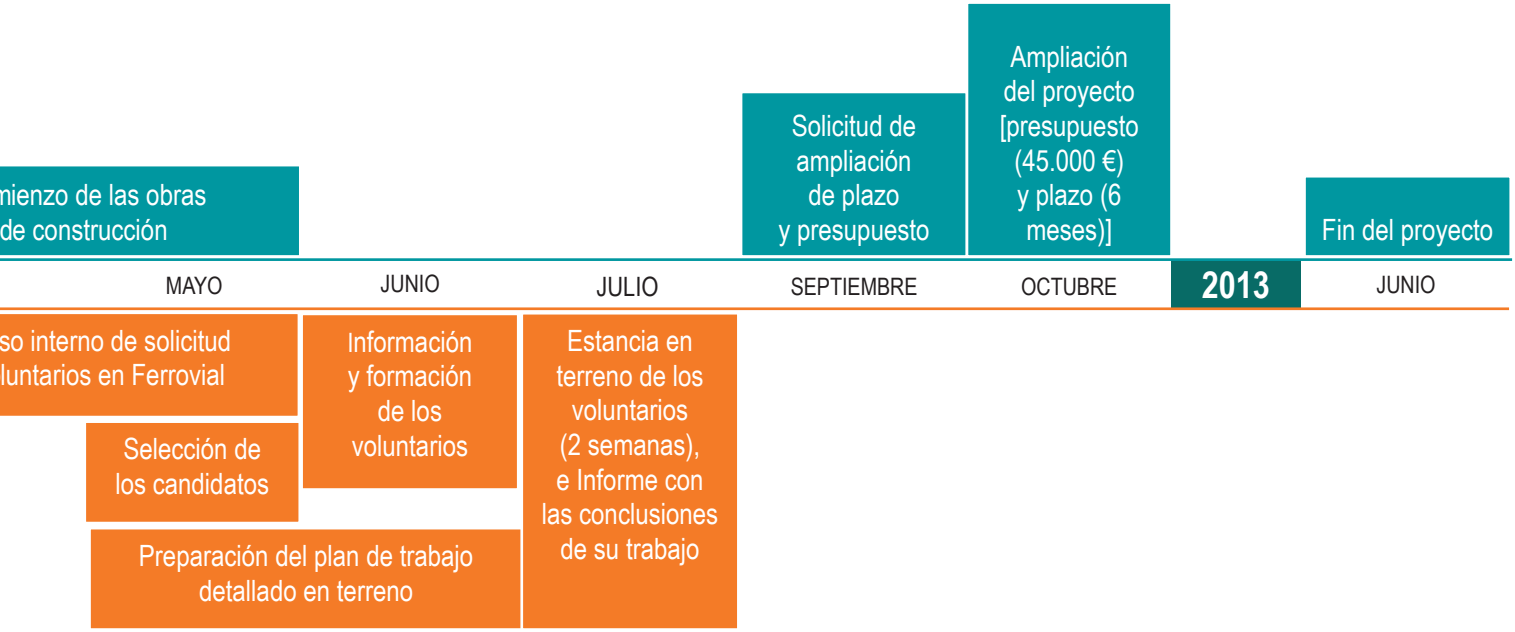
El grado de flexibilidad y compromiso de Ferrovial frente a un imprevisto del proyecto vino dado gracias a la apropiación conjunta del proyecto entre la empresa y la ONG.

Jéssica Bermúdez, técnico de Ferrovial, también reconoce que en ese momento “las dos partes entendíamos que debíamos buscar juntos una solución”. La preocupación de ambos socios era patente y se comprometieron a explorar soluciones factibles en el marco de la colaboración. Una de las ideas propuestas fue involucrar a los voluntarios corporativos de Ferrovial en el análisis de la calidad del agua y la propuesta de soluciones.

Durante la estancia de los voluntarios en julio de 2012, dos de ellos se dedicaron de forma prioritaria al diseño y el dimensionamiento de sistemas de tratamiento de agua adaptados a las condiciones del contexto local, y elaboraron una propuesta. En septiembre de 2012, se presentó dicha propuesta a la Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial, solicitando una ampliación del plazo y del presupuesto previstos para poder llevarla a cabo. A pesar de que esta actividad superaba el alcance inicial del proyecto, la dirección de Ferrovial aprobó un aumento de la dotación presupuestaria y del tiempo de ejecución para poder implementar los sistemas de tratamiento de agua.

CRONOGRAMA DEL PROYECTO (2011-2013)

Esta forma de afrontar un problema que surge inesperadamente desde la responsabilidad compartida fue posible gracias al clima de confianza y corresponsabilidad que se había trabajado entre ambas organizaciones. El grado de flexibilidad y compromiso de Ferrovial frente a este imprevisto vino dado gracias a la apropiación conjunta del proyecto entre la empresa y la ONG, fortalecida por la comisión paritaria, y al aval de los voluntarios, que dieron razones técnicas de peso para justificar la necesidad de implementar el sistema de tratamiento de agua. Con una financiación adicional de 45.000 euros y 6 meses más de plazo, ONGAWA y sus socios locales construyeron los sistemas de tratamiento de agua en 2013, mejorando de manera significativa la calidad del agua distribuida entre las poblaciones.



La clave para el éxito [de la participación del voluntariado] residía en la adecuada identificación de necesidades a las que los voluntarios de Ferrovial pudieran dar respuesta.

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO: UN PROCESO DE APRENDIZAJE MUTUO

El interés de Ferrovial por el voluntariado corporativo se remonta a 2010, cuando lanzó una encuesta entre 5000 empleados para valorar su interés en el voluntariado. Un 30% respondió a la encuesta, y la mayoría de ellos afirmaron estar interesados en participar de forma directa en un proyecto de cooperación o en asesorar profesionalmente a ONG.

La aportación del talento y el tiempo de los trabajadores de Ferrovial a través del programa de voluntariado corporativo era uno de los elementos más innovadores del Programa de Infraestructuras Sociales. Las expectativas de ONGAWA eran que los voluntarios aportaran al proyecto conocimientos técnicos de alto nivel para la evaluación y mejora de infraestructuras, y las de Ferrovial que adquirieran nuevas habilidades mediante la adaptación a un contexto tan distinto, y que mejorara su motivación y su orgullo de pertenencia a la empresa.

Identificación de necesidades y selección de los voluntarios

El voluntariado corporativo era considerado una pieza fundamental del proyecto, pero también una de las actividades más complejas de llevar a cabo. Gracias a su amplia experiencia previa en gestión de voluntariado en general, y de voluntariado corporativo en particular, ONGAWA sabía que la clave para el éxito residía en la adecuada identificación de necesidades a las que los voluntarios de Ferrovial pudieran dar respuesta. Por ello, identificó las áreas en las que los voluntarios podrían realizar una mayor aportación: la revisión y propuesta de mejoras de las infraestructuras, y el asesoramiento sobre la calidad y las opciones para el tratamiento del agua.

Tanto el departamento de Voluntariado como el de Cooperación de ONGAWA estuvieron implicados en el proceso de definición de criterios y la posterior selección de voluntarios. Por parte de Ferrovial, se contó con la participación de la Dirección de Comunicación y Responsabilidad Corporativa y de la Dirección General de Recursos Humanos. La involucración de departamentos clave de ambas organizaciones fue un aspecto fundamental que facilitó el proceso y lo encaminó a su éxito.

ONGAWA, aplicando su experiencia en voluntariado y su conocimiento del trabajo en terreno, fue la encargada de definir los perfiles técnicos de los candidatos, valorando aspectos como la motivación y la adecuación al perfil técnico requerido en base a las necesidades identificadas, así como unas expectativas manejables y capacidad de relación y trabajo en equipo. Ferrovial por su parte incorporó criterios adicionales, como el equilibrio entre perfiles junior y senior, que los empleados provinieran de diversas áreas de trabajo

del Grupo Ferrovial, y que hubiera presencia tanto de mujeres como de hombres.

Los perfiles fueron difundidos entre los empleados de Ferrovial a través de su Intranet, y se recibieron treinta solicitudes para las cinco plazas ofertadas. El nivel de respuesta puso en evidencia el gran interés de los empleados por la iniciativa, ya que los perfiles solicitados eran muy especializados. ONGAWA fue la encargada de seleccionar a los participantes valorando su motivación, su adecuación al perfil técnico, y su capacidad de relación y de trabajo en equipo.

El trabajo de los voluntarios en terreno

Los voluntarios estuvieron dos semanas en Tanzania durante el mes de julio de 2012, periodo durante el que se concentró la mayor parte de su trabajo relacionado con el proyecto. Antes de desplazarse a Same, los trabajadores de Ferrovial recibieron documentación sobre el proyecto e información práctica sobre el viaje, así como una sesión formativa a distancia de tres horas impartida conjuntamente por miembros de ONGAWA y de Ferrovial.

Las expectativas de ONGAWA y Ferrovial sobre el proyecto, y específicamente sobre la participación de los voluntarios de la compañía, eran muy altas, aunque también existían algunas incertidumbres sobre si podrían llegar a cumplirse. Los voluntarios confiaban en que podían aportar al proyecto en Same, aunque la realidad superó sus expectativas, como manifiesta Eneko Cantera, uno de los voluntarios de Ferrovial: “había tenido experiencias previas en otros países en desarrollo, incluso en África; pero hasta que no te pones a trabajar en un proyecto como éste, no eres consciente de la complejidad que supone trabajar en una región como Same”.

El personal de ONGAWA en España y en Tanzania era consciente del trabajo que suponía integrar a 5 personas externas en el proyecto, por lo que existía una cierta inquietud, aunque la experiencia previa les dotaba de herramientas suficientes para dar los pasos necesarios para que dicha integración se encaminara hacia los resultados perseguidos.

La participación del personal voluntario se articuló a través de un plan de trabajo detallado que asignaba tareas específicas a cada voluntario. Estas resultaron ser demasiado amplias para el tiempo del trabajo en campo, por lo que hubo que concretarlas y acotarlas a lo largo de las 2 semanas de duración del viaje. Los primeros días de estancia en terreno pusieron de manifiesto un cierto choque de lenguajes y modalidades de intervención en proyectos, ya que las aproximaciones al sector del agua y saneamiento eran distintas entre Ferrovial y ONGAWA, debido a las diferencias de sus contextos de actuación.

Los propios voluntarios reconocen las dificultades con las que se enfrentaron a la hora de comprender el contexto. A José Antonio de

La motivación e interés de las personas entrevistadas era muy alta.

Cristina Gutiérrez, Responsable de voluntariado de ONGAWA.

[Hablando de los voluntarios de Ferrovial] *Fue como contar con un equipo de consultores profesionales, pero con el valor añadido de un mayor compromiso e implicación*. Gaspary Gratian, Coordinador Técnico de ONGAWA en Tanzania.

la Fuente, voluntario de Ferrovial, le sorprendió inicialmente que "el proyecto estuviera concebido para ser ejecutado por gente local y con recursos locales", aunque también añade que "luego entendí el por qué: tenía que haber colaboración local, que la gente participara para apropiarse del sistema, y que valorara lo que costaba hacerlo".

La comprensión y adaptación al contexto hizo posible que las aportaciones de los voluntarios fueran de gran utilidad para los objetivos del proyecto, y ONGAWA valoró especialmente la colaboración con un equipo de Ferrovial multidisciplinar que se complementaba y adaptaba a las necesidades del proyecto en distintos campos, y con gran proactividad, proponiendo continuamente nuevas ideas y soluciones que podrían encajar en el proyecto. Gaspary Gratian, Coordinador Técnico de ONGAWA en Tanzania, incide en esta idea al afirmar que "fue como contar con un equipo de consultores profesionales, pero con el plus de un mayor compromiso e implicación".

Los voluntarios fueron muy proactivos en sus reuniones diarias con el equipo de ONGAWA. Durante estas reuniones, se hablaba de lo acontecido durante el día, se contrastaban ideas, se discutían propuestas y recomendaciones, y se planificaban las visitas del día siguiente. Tras la reunión, los voluntarios dedicaban un rato a redactar los contenidos clave del informe técnico que tendrían que dejar listo antes de su regreso.

En su informe técnico, los voluntarios ofrecieron recomendaciones sobre cómo mejorar las infraestructuras y subrayaron la necesidad de instalar sistemas de tratamiento para solucionar el importante problema de calidad del agua. También valoraron las distintas opciones disponibles y seleccionaron la que mejor se adaptaba al contexto local, estimando la financiación y el tiempo de ejecución necesarios para implementar los sistemas.

El respaldo de sus propios trabajadores (y los datos técnicos aportados) a la propuesta de ONGAWA de construir sistemas de tratamiento de agua fue determinante para que Ferrovial ampliara su compromiso con el proyecto aportando más recursos económicos y alargando el plazo de ejecución.

Los informes finales pusieron en evidencia el aprendizaje de los voluntarios durante la estancia, quienes acabaron comprendiendo la profunda influencia del contexto en la toma de decisiones, incluso en las más técnicas, y lo reflejaron en sus recomendaciones y propuestas. Gracias a ello, sus aportaciones fueron de gran utilidad para la consecución de los objetivos del proyecto.

¿QUÉ SE HA CONSEGUIDO?

El objetivo compartido por Ferrovial y ONGAWA cuando establecieron el acuerdo de colaboración para el proyecto de abastecimiento de agua en Tanzania residía en alcanzar determinados impactos en desarrollo, por lo que no haberlos conseguido hubiera supuesto un fracaso de la alianza. Esta línea argumental la refuerza Jaime Aguirre, Director General de Recursos Humanos de Ferrovial, cuando, en referencia a la colaboración entre Ferrovial y ONGAWA, manifiesta que “la alianza ha resultado muy satisfactoria debido a la gestión y resultados de desarrollo que se han obtenido del proyecto”. El propio máximo responsable de Comunicación y Responsabilidad Corporativa en Ferrovial, Juan Francisco Polo, subraya que “el principal resultado del Programa de Infraestructuras Sociales es el impacto de los proyectos”.

El proyecto finalizó en junio de 2013 tras un año y medio de trabajo. La valoración de los resultados obtenidos de este trabajo conjunto entre ONGAWA y Ferrovial ha sido muy positiva. A continuación se destacan algunos de los resultados más relevantes.

La alianza ha resultado muy satisfactoria debido a la gestión y resultados de desarrollo que se han obtenido del proyecto.
Jaime Aguirre, Director General de Recursos Humanos de Ferrovial.

"La sostenibilidad de este proyecto está muy bien pensada. La comunidad participa en el diseño y en la construcción del sistema, y de este modo lo hacen suyo". Mr Mussa, responsable de agua y saneamiento del Consejo Distrital de Same.

Resultados de desarrollo para comunidades y organizaciones locales

Los beneficiarios directos han sido los 27.028 habitantes de las mancomunidades de Maore y Kihurio, con una distribución mujeres/hombres del 49%/51%, y con cerca de 50.000 personas como beneficiarias indirectas.

Al finalizar el proyecto, los sistemas de abastecimiento estaban operativos, dando cobertura a prácticamente el 100% de los usuarios, que pasaron de un consumo medio por familia de unos 13 litros por persona y día a más del doble. Además, se crearon unas entidades comunitarias registradas, capacitadas y al frente de la gestión de los sistemas, así como un sistema de mantenimiento preventivo. Por último, se construyeron dos sistemas de tratamiento de aguas para adecuar sus características a lo establecido en la legislación tanzana.

Además, una evaluación externa realizada en 2013 para medir y analizar los resultados del programa que ONGAWA lleva implementando en Same durante los últimos 5 años, en el que se integra el proyecto con Ferrovial, revela impactos importantes en la calidad de la vida de las personas, como, por ejemplo, la disminución del tiempo empleado para recoger agua (menor de 15 minutos para casi el 75% de la población), el mayor tiempo disponible de las mujeres para dedicarse a actividades productivas, o la disponibilidad de mayor cantidad de agua para consumo y aseo.

Otro aspecto clave relacionado con los beneficios para las comunidades locales proviene del enfoque de sostenibilidad aplicado al proyecto. Como indica Mr Mussa, responsable de agua y saneamiento del Consejo Distrital de Same, “La sostenibilidad de este proyecto está muy bien pensada. La comunidad participa en el diseño y en la construcción del sistema, y de este modo lo hacen suyo”. A lo largo de todo el proyecto se ha potenciado la participación activa de las comunidades locales y del Distrito, se han utilizado soluciones técnicas de fácil operación y mantenimiento, y se han fortalecido las capacidades locales.

Adicionalmente, como señala Mª del Mar Rivero, Responsable de Agua y Saneamiento de ONGAWA, “la sostenibilidad se encuentra reforzada gracias a que ONGAWA continúa en Same, llevando a cabo una fase de estabilización de los resultados conseguidos, implicando a las autoridades locales y a las organizaciones comunitarias en el mantenimiento de las infraestructuras”. Se espera que este enfoque de sostenibilidad facilite que los resultados conseguidos perduren en el tiempo.

Asimismo, el proyecto también ha beneficiado al Consejo Distrital de Same y a la ONG tanzana TWESA, quienes han recibido asesoramiento técnico y fortalecido sus capacidades de cara a futuras intervenciones.

Resultados para ONGAWA

ONGAWA, por su parte, también ha salido beneficiada de esta colaboración. Además de la importante vía de financiación que ha supuesto el apoyo de Ferrovial, gracias a este proyecto la ONG ha incrementado su experiencia de trabajo en colaboración con empresas, adquiriendo nuevos aprendizajes sobre el trabajo en alianza en un momento en el que las alianzas multiactor y la contribución de la empresa al desarrollo está cobrando una creciente importancia en el sistema de cooperación internacional, en general, y en el contexto español en particular.

Los voluntarios de Ferrovial han contribuido a resolver las dudas técnicas de ONGAWA y sus socios locales, repercutiendo positivamente sobre los resultados del proyecto. Pero además, su presencia y su implicación en el trabajo diario de ONGAWA han contribuido a crear un espacio de reflexión sobre las acciones desarrolladas en terreno. Bulalu Elisha, logista de ONGAWA en Tanzania, asegura que “los voluntarios estaban realmente comprometidos, retando al equipo de ONGAWA a pensar mucho más en los detalles, a explicar el porqué y el cómo de todo. Esto hizo que el equipo de ONGAWA entendiera incluso mejor su proyecto”.

Gaspary Gratian, coordinador técnico de ONGAWA en Tanzania, incide en esta misma idea al afirmar que “me ha hecho prestar mucha más atención a los detalles. Al explicar el proyecto a los voluntarios y tener que responder a sus preguntas y dudas, he reflexionado sobre

Los voluntarios [de Ferrovial] *estaban realmente comprometidos, retando al equipo de ONGAWA a pensar mucho más en los detalles, a explicar el porqué y el cómo de todo. Esto hizo que el equipo de ONGAWA entendiera incluso mejor su proyecto*. Bulalu Elisha, logista de ONGAWA en Tanzania.

Este proyecto ha demostrado que el programa de Infraestructuras Sociales funciona, que no tiene pies de barro, que se puede colaborar con una ONG. Además, ha sentado las bases para los siguientes proyectos.
Gonzalo Sales, responsable de programas de RSC en Ferrovial

muchas pequeñas cosas en las que no me había parado a pensar antes. Ha sido un reto personal trabajar con ellos". Por otra parte, la valoración positiva por parte de los voluntarios de Ferrovial del trabajo de ONGAWA ha supuesto un refuerzo de la confianza del equipo en Tanzania.

Resultados para Ferrovial

El programa Infraestructuras Sociales, en el que se enmarca este proyecto y otros similares, ha supuesto una mejora de la imagen y la reputación de la empresa, presentándola ante la sociedad como una compañía innovadora y comprometida con el desarrollo humano. Esto ha supuesto que, internamente, el programa haya reforzado el orgullo de pertenencia de sus empleados.

El proyecto implementado junto con ONGAWA en Tanzania ha demostrado que la colaboración entre una empresa y una ONG es posible y que aporta un valor añadido a la hora de ejecutar proyectos de desarrollo. Los aprendizajes que se han derivado de este proyecto y su modelo de colaboración servirán de referencia para el resto del programa.

Gonzalo Sales, responsable de programas de RSC en Ferrovial, señala que "este proyecto ha demostrado que el programa de Infraestructuras Sociales funciona, que no tiene pies de barro, que se puede colaborar con una ONG. Además, ha sentado las bases para los siguientes proyectos".

En relación a sus empleados, el programa canaliza de manera efectiva las inquietudes por cuestiones sociales de su personal al tiempo que ayuda al desarrollo y mejora de las competencias interpersonales de los voluntarios que participan en los proyectos.

La sensibilización de los empleados de Ferrovial en relación con la pobreza y el desarrollo humano contribuye de forma indirecta y a medio plazo a incrementar el compromiso de los mismos con la erradicación de la pobreza de comunidades de países en desarrollo. Según declaraciones de los propios voluntarios:

"Contagias el entusiasmo por lo que has hecho y vivido al resto de tus compañeros. Nuestra historia les llama mucho la atención y les acerca a la realidad de Tanzania" (Marta Calzado)

"Muchos compañeros se han interesado por conocer el proyecto; incluso algunos han echado una mano, elaborando planos, por ejemplo. Hemos transmitido la realidad de Same y creo que a la gente le ha llegado" (Eneko Cantera)

"Recibí muchas llamadas y mensajes de compañeros, para preguntarme por el proyecto. Esto ha servido para acercarles la realidad de Tanzania" (José Antonio de la Fuente)

LECCIONES APRENDIDAS

Una de las ideas más repetidas por las distintas personas involucradas en el proyecto ha sido que éste ha supuesto un proceso de aprendizaje: para los voluntarios, para el personal de Ferrovial y de ONGAWA y para TWESA y el Consejo Distrital de Same. Estas lecciones aprendidas las ha podido aprovechar Ferrovial en el desarrollo de las ediciones 2012-2014 del Programa de Infraestructuras Sociales. A continuación se señalan las más relevantes.

Aprendizajes sobre el modelo de colaboración

1. Las funciones y responsabilidades de cada socio y los mecanismos de coordinación y toma de decisiones deben quedar claramente recogidos en el acuerdo de colaboración desde el inicio del proyecto.
   - De esta forma, las incertidumbres del inicio de la colaboración podrían atenuarse.
   - La Comisión Paritaria se incluyó en el acuerdo de colaboración, y ha resultado clave para el buen funcionamiento de la misma.
2. El personal que coordina y representa a la empresa y la ONG participando en la Comisión Paritaria juega un papel fundamental en el buen funcionamiento de la colaboración, por lo que resulta

Las funciones y responsabilidades de cada socio y los mecanismos de coordinación y toma de decisiones deben quedar claramente recogidos en el acuerdo de colaboración desde el inicio del proyecto.

La transparencia y confianza entre socios, la voluntad para la gestión y toma de decisiones compartidas y la visión y objetivos compartidos, son aspectos clave para una colaboración efectiva.

imprescindible que tengan una visión compartida del enfoque y objetivos de la colaboración.

- El conocimiento, capacidades y motivación de los representantes de Ferrovial y ONGAWA en la Comisión Paritaria sobre el ámbito del desarrollo, la RSE y las alianzas, han facilitado que se haya tenido una visión y objetivos compartidos.

3. La transparencia y confianza entre socios, la voluntad para la gestión y toma de decisiones compartidas y la visión y objetivos compartidos, son aspectos clave para una colaboración efectiva.
   - La relación y comunicación entre los representantes de Ferrovial y ONGAWA en la Comisión Paritaria ha sido transparente y efectiva, lo que ha facilitado enfrentarse y solucionar conjuntamente los problemas de calidad del agua que han surgido durante el proyecto.
4. La confianza entre socios se construye día a día a través de una relación transparente y honesta, desde un enfoque de corresponsabilidad y objetivos comunes.
   - Al principio del proyecto existía incertidumbre y una cierta desconfianza, que fue superándose a lo largo del mismo, siendo transparentes y honestos en los informes y reuniones
5. La colaboración entre socios alcanza una mayor profundidad cuando se inicia en las primeras fases del proyecto, y cuando los procesos son de medio y largo plazo.
   - Se ha constatado que una colaboración desde fases iniciales hubiera facilitado algunas partes del proyecto (ej. infraestructuras, calidad del agua…).
   - La relación trabajada a lo largo del proyecto se habría multiplicado ante un proyecto más largo, que podría conseguir un mayor alcance.

Aprendizajes sobre el programa de voluntariado

1. La participación de voluntarios incrementa la complejidad del proyecto a nivel organizativo, por lo que es recomendable que la ONG tenga experiencia de trabajo con voluntarios
   - Algunas dificultades experimentadas a lo largo del proyecto muestran esta afirmación: comprensión y adaptación al contexto, diferencias de visión sobre modos de intervención, logística de los traslados y estancia en terreno, etc.
2. Criterios esenciales para la selección de voluntarios son: motivación, capacidad de escucha, capacidad de adaptación a contextos distintos, conocimientos técnicos adecuados y competencias para el trabajo en equipo.
   - La motivación ha facilitado la estancia en condiciones físicas difíciles; la capacidad de escucha y adaptación al

contexto ha resultado clave para adaptar los conocimientos de los voluntarios al contexto de las comunidades locales; los conocimientos técnicos adecuados a las necesidades identificadas han supuesto una aportación eficaz y eficiente al proyecto; la capacidad de trabajo en equipo ha facilitado aprovechar la complementariedad de perfiles y el trabajo con el personal de ONGAWA y sus socios en terreno.

3. Es recomendable que los voluntarios participen en todo el ciclo de vida del proyecto: diseño, implementación y cierre. La organización de dos viajes a terreno es también deseable.
   - Esto facilitaría su comprensión y adaptación al contexto, y un mayor aprovechamiento de sus conocimientos.

4. La preparación de los voluntarios debe incluir tanto la descripción de sus funciones y plan de trabajo, como formación sobre cuestiones relacionadas con desarrollo humano.
   - Las diferencias de lenguajes y modelos de intervención entre voluntarios y ONG requieren de una formación específica que facilite su comprensión del contexto y de las especificidades del trabajo con colectivos vulnerables.

5. El plan de trabajo en terreno no debe ser demasiado ambicioso, y se debe contar con un periodo de comprensión y adaptación al contexto
   - El trabajo con voluntarios requiere de espacios suficientes para facilitar la adaptación al contexto, lo que se comprobó en el proyecto en Same

6. Se debe cuidar especialmente la devolución de resultados del proyecto a los voluntarios
   - De esta forma los resultados sobre su sensibilización se multiplican y afianzan, y se facilita la comprensión completa de sus aportaciones al proyecto

Aprendizajes sobre el modelo del Programa de Infraestructuras Sociales

1. El apoyo de la dirección es fundamental para el éxito y sostenibilidad del Programa, así como para facilitar la participación de empleados y el apoyo de las diversas áreas de la empresa
   - El apoyo de la dirección ha supuesto una mayor implicación de los empleados y áreas de la empresa

2. El trabajo en terreno es un elemento clave del Programa, al ser altamente motivador para los voluntarios, así como un mecanismo para comprender la realidad del contexto en el que se interviene
   - Todos los voluntarios que han viajado a Tanzania han valorado muy positivamente su experiencia en terreno, que les ha reportado personal y profesionalmente

La preparación de los voluntarios debe incluir tanto la descripción de sus funciones y plan de trabajo, como formación sobre cuestiones relacionadas con desarrollo humano.

El apoyo de la dirección es fundamental para el éxito y sostenibilidad del Programa, así como para facilitar la participación de empleados y el apoyo de las diversas áreas de la empresa

3. El alineamiento del Programa con el "core business" de Ferrovial multiplica la aportación de la empresa a los proyectos, al poner a su disposición el conocimiento y experiencia de sus profesionales
   - La convergencia del núcleo de actividad de la empresa con el ámbito del proyecto ha facilitado la identificación de personal con los conocimientos requeridos en base a las necesidades detectadas en terreno
4. El Programa tiene un gran potencial para la mejora del orgullo de pertenencia de los empleados a la compañía, que puede ser reforzado a través de acciones de devolución de resultados de los proyectos al conjunto de los empleados de la empresa, con la participación de los voluntarios
   - Todos los miembros de Ferrovial que han participado en el proyecto han expresado la influencia del mismo y del conjunto del Programa en el refuerzo del orgullo de pertenencia a la compañía, especialmente de las personas más cercanas a los voluntarios.

APRENDIZAJES DEL PROYECTO		
En relación con el modelo del Programa de Infraestructuras Sociales	**En relación con el modelo de colaboración**	**En relación con el programa de voluntariado**
Importancia del apoyo de la dirección en la sostenibilidad del Programa y para facilitar la participación de empleados y áreas de la empresa Trabajo en terreno altamente motivador para los voluntarios, y facilita la comprensión del contexto en el que se interviene Relevancia del alineamiento del Programa con el "core business" de Ferrovial Influencia del Programa sobre el orgullo de pertenencia de los empleados de la compañía	Funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación y toma de decisiones deben definirse desde el inicio del proyecto. Importancia del personal que coordina y representa a la empresa y la ONG (visión y objetivos compartidos). Necesidad de transparencia y de mecanismos para la toma de decisiones conjuntas. La confianza entre socios se construye a través de una relación transparente y honesta, La colaboración es más profunda cuando se inicia en las primeras fases del proyecto, y en procesos de medio y largo plazo.	El voluntariado incrementa la complejidad del proyecto a nivel organizativo. Criterios esenciales para la selección de voluntarios: motivación, escucha, adaptación a contextos distintos, conocimientos técnicos adecuados y competencias para trabajo en equipo. Importancia de participar en todo el ciclo de vida del proyecto Necesaria preparación sobre funciones, plan de trabajo y desarrollo humano. Plan de trabajo en terreno razonable, incluyendo periodo de comprensión y adaptación al contexto. Importancia de la devolución de resultados del proyecto a los voluntarios.

Conclusiones

Este proyecto de construcción de sistemas de abastecimiento de agua en 10 comunidades del Distrito de Same en Tanzania ha sido desarrollado mediante un modelo de colaboración empresa-ONG poco habitual en el ámbito de la cooperación española, y que ha requerido de habilidades y procedimientos específicos para facilitar la comunicación, la coordinación y la generación de confianza entre actores muy distintos.

Informe completo disponible en www.ongawa.org

La experiencia acumulada a lo largo del proyecto muestra que esta forma de intervención no es fácil de gestionar, pues conlleva algunas dificultades como la selección y gestión del voluntariado o el proceso de colaboración entre actores. Sin embargo, se han establecido diversas vías para superar dichas dificultades, comenzando por una definición precisa de responsabilidades y mecanismos de coordinación y la eficaz comunicación entre los socios, lo que ha hecho posible establecer una relación fluida entre ambas entidades. También la transparencia y la confianza en las que se ha basado esta relación han facilitado el desarrollo del proyecto y han permitido resolver las dificultades desde la responsabilidad compartida. Por último, cabe destacar que el apoyo de la dirección de ambas organizaciones ha sido fundamental.

Una de las tareas más importantes y complejas de este proyecto ha sido la gestión de un programa de voluntariado corporativo. La previa identificación de necesidades a las que los voluntarios pudieran contribuir, la definición de perfiles que dieran respuesta a las mismas, y la selección de voluntarios motivados y con capacidad de trabajar en equipo han sido fundamentales para el éxito de esta actividad. No obstante, el trabajo de los voluntarios en terreno no ha estado exento de dificultades, sobre todo en lo relativo a la comprensión y adaptación de las soluciones al contexto. Estas dificultades han sido superadas gracias a la gran implicación de los voluntarios y al acompañamiento del equipo de ONGAWA.

El proyecto ha tenido claros beneficios para las comunidades tanzanas y para ONGAWA y el resto de socios tanzanos, así como para Ferrovial y sus empleados. La replicabilidad de esta intervención está asegurada gracias a la continuidad del Programa de Infraestructuras Sociales de Ferrovial, que supone un incremento de los resultados de desarrollo a lo largo de los años, y que puede multiplicar los mismos gracias a los aprendizajes de los distintos proyectos que está impulsando.

Los resultados de la colaboración entre Ferrovial y ONGAWA, enmarcados en el Programa de Infraestructuras Sociales de Ferrovial, son una muestra de que la alianza entre distintos actores de la cooperación puede ser una oportunidad y un valioso instrumento para contribuir a la erradicación de la pobreza.

La serie **EMPRESA Y DESARROLLO: ESTUDIOS DE CASO** pretende destacar experiencias de participación multiactor e incorporación del sector empresarial en el ámbito del desarrollo humano sostenible, en diferentes contextos y sectores, extrayendo aprendizajes y lecciones útiles para ponerlos a disposición de los actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo.

Se enmarca en el programa **COMPROMISO Y DESARROLLO**, ejecutado por **ONGAWA**, Ingeniería para el Desarrollo Humano, con el apoyo de la **AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AECID)** para mejorar la contribución empresarial al desarrollo humano.

Este estudio de caso ha sido elaborado por el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles, integrado en el **CENTRO DE INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID** (itdUPM), con la colaboración de **ONGAWA** y **FERROVIAL** y la financiación de dicha empresa.

POLITÉCNICA "Ingeniamos el futuro"

itd UPM Innovation and Technology for Development

Con la colaboración y financiación de:

ferrovial

Con la colaboración de:

ONGAWA INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

C+D compromiso y desarrollo

Con la financiación de:

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN

aecid

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

www.ongawa.org - www.compromisoydesarrollo.org

El equipo coordinador del estudio ha estado formado por Inma Borrella (itdUPM), Gonzalo Sales (Ferrovial) y Alberto Guijarro (ONGAWA).
La participación de ONGAWA se ha enmarcado en el Programa Compromiso y Desarrollo, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de este informe es responsabilidad exclusiva de itdUPM, y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Diseño y maquetación: www.puntoycoma.org

Fotografías: Ferrovial

Septiembre 2014

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/