
GUÍA RÁPIDA
DE MODELOS DE COLABORACIÓN PARA EL
**IMPACTO
SOCIAL**



Elaborado en el marco de la Mesa de trabajo sobre el ODS 8, iniciativa de
Pacto Global Red Ecuador, liderada por Banco Guayaquil S.A.

**GUÍA RÁPIDA DE MODELOS DE
COLABORACIÓN PARA EL IMPACTO
SOCIAL**

*Autores: Valora Consultores, con el apoyo
de la Unidad de Responsabilidad Social de
Banco Guayaquil.*

Diseño y Maquetación: Valora Consultores

*Editado por Banco Guayaquil S.A.
RUC: 0990049459001
Matriz: Pichincha 105 y P. Icaza
Teléfono: (593 4) 3730100
Guayaquil, Ecuador*

ÍNDICE

1.	<i>Introducción</i>	4
	● <i>Modelos de colaboración por el tipo de relación</i>	8
	● <i>Modelos de colaboración por la naturaleza de los participantes</i>	10
2.	<i>Impacto colectivo</i>	12
3.	<i>Referencias</i>	18



7

INTRODUCCIÓN

7

INTRODUCCIÓN

La atención de las realidades sociales por parte de diferentes actores ha sido clave para ir reduciendo las brechas de desigualdad y otras problemáticas relacionadas, como el acceso a la educación y al empleo. Esta diversidad en la participación, combinando recursos técnicos y económicos, permite que la respuesta sea más completa.

Frente a problemas sociales complejos, la **intervención debe ser multiactor, colaborativa y coordinada** con objetivos compartidos. Un excelente ejemplo de ello, lo constituye la **Agenda 2030** de las Naciones Unidas, con los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible**, quizá el mayor esfuerzo compartido a nivel internacional para atender los principales desafíos de nuestra sociedad. Nacida como resultado de la colaboración entre gobiernos, academia, organizaciones sociales y el sector privado, el trabajo conjunto de todos ellos es asimismo determinante para poder conseguir los objetivos planteados. El llamado desde Naciones Unidas a que cada uno de ellos aporte sus fortalezas se suma al impulso de alianzas para que se den sinergias, un mayor alcance e intervención transformadora.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



VENTAJAS DE LA COLABORACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

Los proyectos de colaboración, además del mayor impacto social ya señalado, aportan ventajas al conjunto de entidades que forman parte. A continuación, enumeramos las principales:



Efecto multiplicador

La complementariedad de los recursos destinados por las instituciones permite un mayor impacto si se integran que en el caso de proyectos y recursos aislados. De esa manera se maximiza el objetivo buscado para cada participante de contribuir a atender la problemática social.



Eficiencia

Facilita aprovechar economías de escala en los recursos y materias primas, y permite el intercambio de conocimientos y experiencias que lleven a procesos más eficientes.



Nuevas posibilidades de negocio

De la mano del mayor alcance del proyecto. Nos referimos a negocios ganar-ganar, relacionados con contribuir a mejorar la situación social atendida.



Red de contactos

Por la diversidad y número de entidades que participan, además de las propias redes que aporten.



Experiencia

Disponer del conocimiento y los aprendizajes de los diferentes participantes, enriquece el diseño y la implementación del proyecto, así como la toma de decisiones.



Área de influencia

Las entidades pueden forjar lazos con colectivos y en regiones donde no estaban presentes.



Minimización del riesgo

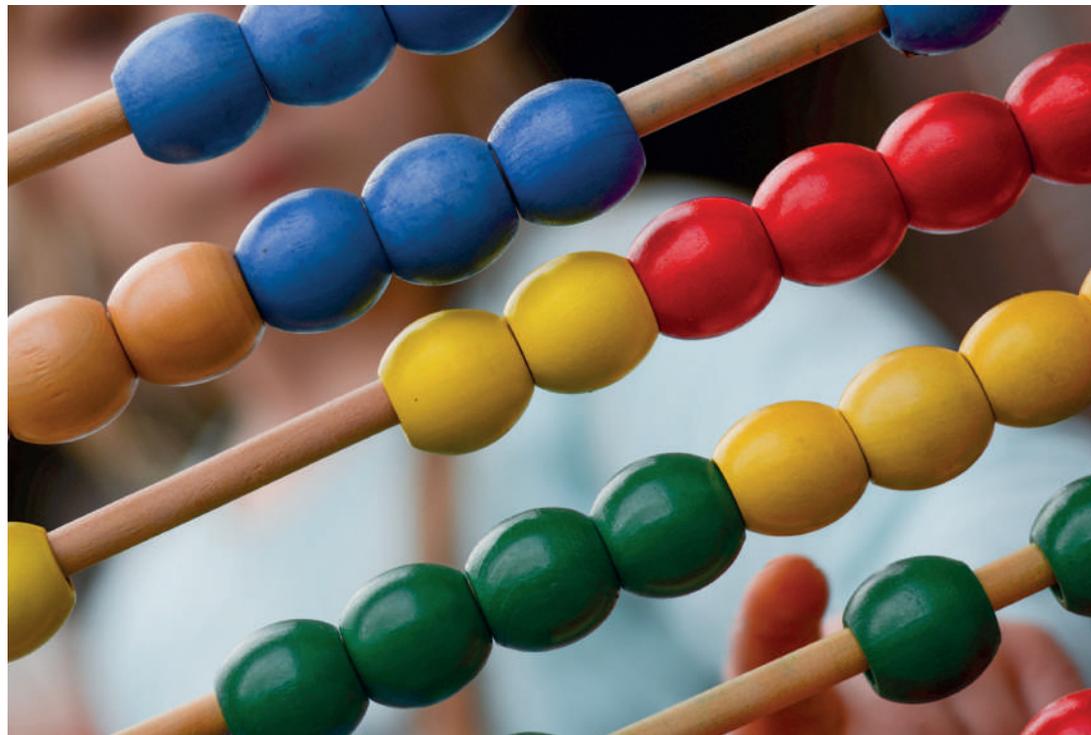
Al sumarse varias entidades para colaborar, hay mayor seguridad de que las actividades y fases del proyecto cuenten con el apoyo financiero y técnico para hacerlo funcionar apropiadamente.

Basado en SERES & BCG (2018),
"ally. Sumar para multiplicar".

En particular para las empresas, formar parte de proyectos de colaboración les arroja una **ventaja competitiva**, de la mano del impacto social y su efecto en la preferencia de los grupos de interés, así como del aprendizaje para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, productos y servicios, ya sea de manera propia o en alianza.

Existen múltiples caminos para que un proyecto colaborativo se detone. Puede partir de la inquietud de un integrante que busca aliados e impulsa que se sumen, o desde el inicio del interés de varios actores que identifican el modo de colaborar. Del mismo modo, puede partir de cero o evolucionar a partir de un proyecto/s individuales previos.

Expuesta la necesidad de los proyectos de colaboración y sus ventajas, este documento representa una guía a considerar en el desarrollo de modelos de colaboración para el impacto social.



● MODELOS DE COLABORACIÓN POR EL TIPO DE RELACIÓN

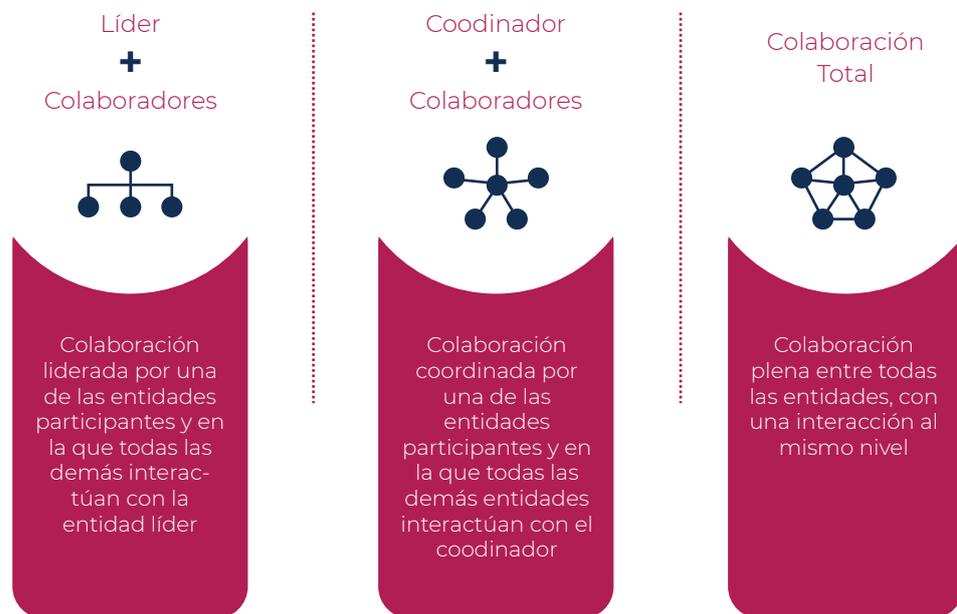
Hoy en día, existen diferentes modelos de colaboración para atender las necesidades sociales, según el tipo de relación y el grado de madurez que implica. Ello condiciona el éxito en la consecución del impacto buscado a través del proyecto.

A continuación, hacemos una descripción de los principales modelos (Kania & Kramer, 2011):



Los cuatro primeros tipos son los más generalizados, debido a que es más fácil para las empresas, quienes disponen de recursos clave y movilizan o facilitan la mayoría de los proyectos de colaboración. Sin embargo, el alcance y transformación de la situación social es más acotada que en el caso de las iniciativas de impacto colectivo. Recomendamos por tanto transitar a este tipo de modelo.

Si nos fijamos en los esquemas de participación y coordinación, podemos encontrar varias opciones dentro de los modelos anteriores. Por un lado, el modelo en que una de las entidades ejerce de líder y determina la agenda de trabajo a la que se suman el resto (**líder + colaboradores**). Por otra parte, la opción de que la entidad principal coordine las actividades, pero no marque la agenda sino que se establezca de manera conjunta (modelo de **coordinador + colaboradores**). Por último, el modelo en que todos los participantes tienen la misma influencia y responsabilidad, tanto en el diseño como en la implementación, sin una entidad que destaque sobre las demás (**colaboración total**).



Basado en SERES & BCG (2018), "Ally. Sumar para multiplicar".

● MODELOS DE COLABORACIÓN POR LA NATURALEZA DE LOS PARTICIPANTES

El tipo de entidades entre las que se establezca la colaboración, junto el papel que desempeña cada una, son determinantes en cómo funciona la alianza y los resultados e impacto que alcance.

En el caso particular de las iniciativas para la empleabilidad de los jóvenes, encontramos dos modelos destacados, que exponemos a continuación¹.

A

EMPRESA O FUNDACIÓN EMPRESARIAL + ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)

La iniciativa es promovida por una empresa o fundación empresarial de acuerdo con su estrategia y/o temas prioritarios marcados. La empresa tiene y/o puede desarrollar las oportunidades de empleo y la formación más técnica necesaria para los perfiles a incorporar.

La OSC se involucra para generar la conexión con los jóvenes destinatarios, especialmente si proceden de entornos vulnerables. Apoya a la empresa para que entienda la problemática social y en la identificación de los perfiles, selección de los candidatos y la formación más transversal.

Tanto la empresa como la OSC monitorean los resultados, pueden tener métricas compartidas y otras particulares.

VENTAJAS



El liderazgo de la empresa facilita la disponibilidad de recursos económicos y de las oportunidades de empleo desde el inicio.



Se gestiona el programa, incluyendo la relación entre las partes, bajo un esquema de eficiencia y rendición de cuentas, en términos de tiempo, uso de los recursos y balance inversión/resultados.

¹ Los modelos fueron presentados inicialmente como parte de la publicación "La empleabilidad juvenil como oportunidad para la empresa", generada también en el marco de la Mesa del ODS 8. Le invitamos a consultarla, para profundizar además en ejemplos nacionales e internacionales de proyectos de colaboración por el empleo juvenil.

B

ORGANISMO MULTILATERAL U OSC + CONJUNTO DE EMPRESAS

La iniciativa es promovida por un organismo multilateral u OSC, que se encarga además de diseñar el programa de trabajo, identificar y seleccionar a los participantes y capacitarlos.

Las empresas entran en la etapa de práctica de pasantía y/o primer empleo de los jóvenes participantes del programa, ofreciendo esas posibilidades en sus plantillas y monitoreando el desempeño. Ello les sirve como una vía para incorporar talento (que ir desarrollando después internamente), así como una iniciativa de responsabilidad social y relacionamiento con las comunidades.

VENTAJAS



Mayor diversidad y número de empresas participando, lo que aumenta las plazas de pasantía y/o empleo.



Mayor cohesión de los programas formativos de los jóvenes a emplear, al ser totalmente responsabilidad de la OSC.

Los modelos presentados incluyen formación y empleo; adicionalmente hay otros específicamente sólo para formación, donde es habitual la participación de organismos de gobierno e instituciones educativas.

La complementariedad entre los perfiles, capacidades y recursos de las entidades participantes de los modelos es clave para el éxito.



2

IMPACTO
COLECTIVO

2

IMPACTO COLECTIVO

Como se mencionó anteriormente, el impacto colectivo constituye el más alto grado de colaboración para proyectos sociales.

Se diferencian por mayor:





ASPECTOS A INCORPORAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Presentamos a continuación aquellos elementos que deben incorporarse para garantizar el éxito del proyecto de colaboración:

- ▶ Disponer de una **agenda común**. Todos los participantes comparten una visión común, entienden el problema desde la misma perspectiva y desarrollan un enfoque conjunto para resolverlo por medio de acciones acordadas entre todos. Pueden existir matices en el entendimiento del proyecto, pero todos los participantes deben estar en sintonía para acordar y trabajar para un mismo objetivo.
- ▶ Promover la **diversidad de entidades involucradas**, que enriquece las ideas de diseño y las capacidades de implementación.
- ▶ Garantizar la **equidad entre los beneficiarios** evitando sesgos.
- ▶ **Incluir a miembros de los colectivos beneficiarios en el diseño**, para un mejor entendimiento de la problemática social y la propia conexión con los beneficiarios. También en la implementación, por ejemplo, a través de organizaciones comunitarias.
- ▶ **Medir y monitorear** a través de indicadores, para tomar decisiones.
- ▶ **Sistemas de medición compartidos**: Se deben recabar datos y medir los resultados de manera consistente, conforme a indicadores definidos en conjunto y transversalmente a todas las organizaciones participantes; esto promueve la rendición de cuentas entre unos y otros y brinda la oportunidad de aprender de éxitos y mejorar áreas de oportunidad.
- ▶ **Desarrollar actividades de refuerzo mutuo**: Cada uno de los participantes se distinguirá por lo que mejor sepa hacer. Estas aptitudes deben ser coordinadas a través de un plan de acción para que sean reforzadas mutuamente.
- ▶ **Comunicación continua**: La confianza es pieza clave de las relaciones entre las entidades participantes. La comunicación fluida y periódica a través de una agenda de reuniones estructuradas y con apoyo de facilitadores, consolidará las relaciones. Aunado a ello, se debe mantener el compromiso de los representantes de cada entidad para asistir y ser proactivos en las conversaciones.
- ▶ **Disponer de organizaciones de apoyo centrales**: Una estructura organizacional y personal independiente a todas las entidades participantes permite una mejor planificación, administración y operativa de la iniciativa; también el monitoreo a través de indicadores.



EJEMPLOS DE REFERENCIA EN ECUADOR

El modelo de impacto colectivo es posible y existen ejemplos consolidados. A continuación, presentamos tres casos significativos de éxito en Ecuador:



INICIATIVA POR LOS JÓVENES - NESTLÉ

Esta Iniciativa nace en el año 2007 en Europa con el objetivo de habilitar y empoderar a jóvenes entre 18 y 30 años para que sean exitosos al momento de ingresar al mundo laboral y combatir el desempleo juvenil.

La ambición de esta iniciativa es ayudar a 10 millones de jóvenes de todo el mundo a tener acceso a oportunidades económicas para 2030.

En el Ecuador, la iniciativa opera desde el año 2015. En 2018, la iniciativa logró sumar a sus esfuerzos a una entidad del sector público, 7 del sector privado y 15 organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas.

Cada año se trazan metas ambiciosas para alcanzar el objetivo y se enfocan en tres pilares: Empleo & Empleabilidad, Emprendimiento y Agro-Emprendimiento.

Con estas alianzas, Iniciativa por los Jóvenes, pretende crear un marco de acción amplio para formar a los jóvenes, a partir de orientación vocacional, capacitaciones a los jóvenes en habilidades blandas y funcionales, programas de estancias laborales para poner en práctica sus habilidades y el acceso a oportunidades laborales de los jóvenes.

Cuenta con un órgano de gobierno del que participan una representación de las entidades involucradas, a cargo de la toma de decisiones estratégicas.

Para conocer más sobre esta iniciativa:

https://jovenes.nestle.com/ec/?utm_source=WEB-Corporativo



UNIDOS POR LA EDUCACIÓN

Unidos por la educación se fundó a partir del trabajo conjunto de 15 empresas, entre las que destacan Consorcio Nobis, Cervecería Nacional, Grupo Papelesa y el Banco Interamericano de Desarrollo. A través de la iniciativa se buscan, impulsan y articulan proyectos, que cuenten con soluciones creativas y de largo plazo enfocados en la innovación educativa, el emprendimiento y la empleabilidad. Por lo que siempre está en busca de nuevos aliados.

A partir de la articulación de diversos actores para un trabajo coordinado y complementario, se desarrollan las habilidades, competencias y valores necesarios para enfrentar los retos del mundo actual y futuro de los ecuatorianos.

En el marco de la estructura de la iniciativa se enuncian 5 valores: trabajo en equipo con otras entidades para obtener mejores resultados; profesionalismo en la optimización de los recursos; rigor y eficiencia a través de sinergias y soluciones integrales; transparencia y calidad en la administración económica y; compromiso y solidaridad con los grupos vulnerables de la sociedad ecuatoriana.



Cuenta con un equipo de coordinación que trabaja a su vez con diferentes organizaciones para los programas.

Para conocer más sobre esta iniciativa:

<https://www.unidosporlaeducacionec.org/copia-de-inicio>



Pacto Global
Red Ecuador

LÍDERES POR LOS ODS - PACTO GLOBAL RED ECUADOR

En 2018, Pacto Global Ecuador lanzó la iniciativa “Líderes por los ODS”, para generar un espacio de trabajo articulado entre los sectores privado, público, organismos internacionales, academia y sociedad civil. El objetivo es facilitar la implementación de iniciativas colectivas que aporten a la consecución de la Agenda 2030.



Los esfuerzos se articulan en una mesa de trabajo por cada ODS, que cuenta con el liderazgo de una entidad y la participación activa de otros miembros. El diseño de la hoja de trabajo y los programas dentro de cada Mesa es abierto; cuentan con una secretaría técnica para articular el diseño, coordinar la implementación y monitorear los resultados, que puede ser desempeñada por la entidad líder, otra de las entidades miembros de la Mesa o un especialista externo.

Todas las mesas presentan además regularmente los resultados de sus actividades.

Para conocer más sobre esta iniciativa:

<https://pactoglobal-ecuador.org/pf/lideres-por-los-ods/>



3

REFERENCIAS

3

REFERENCIAS

Collective Impact Forum. (2014).

Collective Impact Principles of Practice.

Del Arco, P., & Ayala, M. (2018).

La empleabilidad juvenil como oportunidad para la empresa.

Banco Guayaquil, Valora Consultores.

Hanleybrown, F., John, K., & Kramer, M. (n.d.).

Encauzamiento del cambio: cómo lograr que el impacto colectivo funcione.

Kania, J., & Kramer, M. (2011).

Impacto colectivo. Stanford Social Innovation Review.

Nestlé. (n.d.).

Iniciativa por los jóvenes.

Retrieved from https://jovenes.nestle.com/ec/?utm_source=WEB-Corporativo

Pacto Mundial Red Ecuador. (n.d.).

Líderes por los ODS.

Retrieved from <https://pactoglobal-ecuador.org/pf/lideres-por-los-ods/>

SERES, BCG. (2018, Octubre). Ally.

Sumar para multiplicar: Estudio de los proyectos de colaboración.

Unidos por la educación. (n.d.).

Retrieved from <https://www.unidosporlaeducacionec.org/copia-de-inicio>



Pacto Global
Red Ecuador

