nº2 MAYO 2020

REVISTA DIECISIETE

Investigación Interdisciplinar para los Objetivos de Desarrollo Sostenible

LAS ALIANZAS MULTIACTOR Y PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN ABIERTA: NUEVAS INFRAESTRUCTURAS PARA ABORDAR PROBLEMAS COMPLEJOS

PANORAMA

- Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals • Capital Transformador: el reto de diseñar y experimentar con nuevas lógicas de inversión para los Objetivos de Desarrollo Sostenible
  Dominic Hofstetter

ARTÍCULO

- Partnerships for the Goals: Beyond SDG 17 • Alianzas para los Objetivos: más allá del ODS 17
  Leda Stott y Anette Scoppetta
- Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la Agenda 2030
  Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
- De la desconfianza a la complementariedad: la alianza entre ONGs y empresas privadas en la provisión de ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo
  María Jimena Peroni Galli y Miguel Ángel García Arias
- Work4Progress: plataformas de innovación para la creación de empleo
  Ariadna Bardolet y Marta Solsona
- Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción
  Fernando Mudarra y Jaime Díaz
- La comunicación en plataformas de innovación social
  Itziar Moreno, Simona Perfetti y Xosé Ramil

NOTAS Y COLABORACIONES

- Alianzas multi-actor y transformación: el caso de la Alianza Shire
  Dalia Mendoza

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

POLITÉCNICA itd UPM Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano

La revista DIECISIETE no se hace responsable de las opiniones vertidas por los autores de los artículos. Asimismo, los autores serán responsables legales de su contenido.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizada para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa (www.conlicencia.com).

EDITA:

FUNDACIÓN ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Duque de Sevilla, 3. 4ª planta
28002 - Madrid
Telf: 911 840 834
accion2030@accioncontraelhambre.org

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:
DCI Punto y Coma
www.dcipuntoycoma.com

REVISTA DIECISIETE

Investigación Interdisciplinar para los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Director

Carlos Mataix Aldeanueva, Profesor en la **Universidad Politécnica de Madrid** y director del **Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano- itdUPM.**

Equipo Editorial

Andrea Amaya Beltrán, Equipo Integrador (**itdUPM**).

Sol Benavente Martín, Gestora patrimonial y S.S. de la **fundación Acción contra el Hambre**.

Manuel Sánchez-Montero, Director de Incidencia y Relaciones Institucionales en la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Miembros del Comité Científico

Marcel Bursztyn, Profesor Titular de la **Universidad de Brasilia**.

Marta de la Cuesta, Profesora Titular de Economía Aplicada de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**.

Isabel de la Torre Prados, Catedrática de Sociología en la **Universidad Autónoma de Madrid**.

Gorka Espiau Idoiaga, Profesor Visitante de **McGill University Canadá** y **The Young Foundation – UK**.

José Luis Fernández Fernández, Director Cátedra de Ética Económica y Empresarial. **Icade-Universidad Pontificia Comillas**.

Mª José García López, Profesora Titular en la **Universidad Rey Juan Carlos**.

Juan A. Gimeno Ullastres, Catedrático de Economía Aplicada (Economía Política y Hacienda Pública) de la **Universidad Nacional de Educación a Distancia**.

Amador Gómez Arriba, Director Técnico en la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Luis González Muñoz, Director de Acción Social y Cooperación Descentralizada, ASE en la **Fundación Acción contra el Hambre**.

Víctor Renes Ayala, Sociólogo, Exdirector de Estudios de la **Fundación Foessa** y **Cáritas Española**.

Teresa Sánchez Chaparro, Profesora Ayudante Doctor en la **Universidad Politécnica de Madrid**.

Adrian Smith, Professor of Technology & Society, **University of Sussex**.

Mercedes Valcárcel Dueñas, Directora General en **Fundación Generation Spain**.

ÍNDICE

Introducción del número 11
Gorka Espiau y Jayne Engle

PANORAMA 13

Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals • Capital Transformador: el reto de diseñar y experimentar con nuevas lógicas de inversión para los Objetivos de Desarrollo Sostenible 15
Dominic Hofstetter

ARTÍCULOS 27

Partnerships for the Goals: Beyond SDG 17 • Alianzas para los Objetivos: más allá del ODS 17 29
Leda Stott y Anette Scoppetta

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030 39
Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes

De la desconfianza a la complementariedad: la alianza entre ONGs y empresas privadas en la provisión de ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo 53
María Jimena Peroni Galli y Miguel Ángel García Arias

Work4Progress: plataformas de innovación para la creación de empleo 69
Ariadna Bardolet y Marta Solsona

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción 85
Fernando Mudarra y Jaime Díaz

La comunicación en plataformas de innovación social 105
Itziar Moreno, Simona Perfetti y Xosé Ramil

NOTAS Y COLABORACIONES 123

Alianzas multi-actor y transformación: el caso de la Alianza Shire 125
Dalia Mendoza

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN DEL NÚMERO

El conjunto del Sistema de Naciones Unidas y el resto de instituciones internacionales que trabajan por alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible consideran que no podemos conseguir cambios estructurales o sistémicos si no se entienden estos retos de forma interrelacionada. Este cambio de enfoque tiene consecuencias profundas en la forma en la que las entidades sociales, las empresas y el sector público diseñan sus estrategias de actuación, evalúan el impacto y se comunican con la sociedad.

Nadie tiene todo el conocimiento necesario para abordar retos tan complejos como la crisis climática o la desigualdad y, en consecuencia, asistimos a una eclosión de alianzas multiactor que trabajan en clave de plataforma. Todavía menos para hacer frente a una situación inédita y nunca antes vivida como la emergencia sanitaria global provocada por el COVID19. Por ello, es más necesario que nunca que la Revista 17 dedique este número a realizar una reflexión en profundidad sobre estas nuevas estrategias de inteligencia colectiva y presente una serie de ejemplos que pueden ser de gran utilidad para otras entidades con los mismos objetivos y aspiraciones.

No sólo es improbable un retorno a la "normalidad", sino que también es indeseable, dados los crecientes desafíos de la sociedad, como la falta de viviendas asequibles, el aumento del desempleo, la pérdida de biodiversidad y los niveles insalubres de contaminación atmosférica. Estas crisis crónicas ya estaban presentes y continúan siendo los elementos subyacentes al COVID-19.

Abordar esta crisis es un maratón, no un sprint. Se necesitan más que nunca plataformas de innovación abierta y otras configuraciones híbridas de actores multisectoriales. Ningún actor o sector por sí solo está a la altura de los monumentales desafíos que ahora enfrentamos colectivamente, ni siquiera los gobiernos. La innovación en la forma en que nos organizamos para la transformación es uno de nuestros mayores desafíos.

Algunos de los ejemplos de esta serie ayudan a señalar el camino con estrategias y medidas que permitan abordar las crisis agudas y crónicas con respuestas a corto, mediano y largo plazo, de modo que podamos reconstruir y reimaginar nuestras economías y sociedades.

La revista se inicia con la sección **panorama** y cuenta con la participación de Dominic Hofstetter, que estudia nuevas formas de entender las estrategias de inversión y el denominado “capital transformador” para lograr los ODS. El artículo destaca la necesidad de reinventar los mercados de capitales actuales para compartir riesgos sociales, económicos y medioambientales, o la necesidad de apostar por nuevas formas de inversión público-privada. Además, el artículo ofrece mecanismos concretos de experimentación para facilitar la implementación de nuevas lógicas de inversión.

El apartado de los **artículos** comienza con la participación de Leda Stott y Anette Scoppetta, que centran su artículo en el Objetivo 17 de los ODS, para destacar la importancia y la necesidad de establecer relaciones y alianzas más profundas y promover la responsabilidad colectiva entre los diferentes agentes y niveles para apoyar las transformaciones necesarias y alcanzar los objetivos marcados.

Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp.11-12)

A continuación, Agustín Delgado y Mónica Oviedo, profundizan en la importancia de abordar de forma conjunta y junto a las empresas los desafíos del siglo XXI. El artículo pone de relieve las dificultades que entraña el trabajo en alianza, pero destaca las oportunidades que se presentan y el papel que deben jugar sobre todo las grandes empresas, por su capacidad para desarrollar soluciones conjuntas con los diferentes actores y escalar soluciones a nivel global.

Por su parte, María Jimena Peroni Galli y Miguel Ángel García Arias abordan en su escrito cómo generar colaboraciones exitosas, efectivas y éticas entre las empresas, servicios financieros y las ONGs. El objetivo de estas colaboraciones no es otro que situar a las comunidades afectadas en el centro del proceso de toma de decisiones.

El artículo de Ariadna Bardolet y Marta Solsona relata la experiencia del proyecto Work4Progress liderado por la Fundación Bancaria La Caixa. Este programa apoya la creación de Plataformas de Innovación Abierta para la generación de empleo en India, Perú y Mozambique. El programa responde a la necesidad de repensar la forma de promover los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, experimentar con nuevas herramientas para reforzar su impacto e incorporar un nuevo enfoque de innovación social.

Enlazado con la iniciativa relatada en el artículo anterior, Fernando Mudarra y Jaime Díaz Martínez, de Ayuda en Acción, abordan las oportunidades que las plataformas de innovación ofrecen para que el sector de la ayuda al desarrollo pueda afrontar los retos de futuro. Desde su experiencia práctica en el Programa Work4Progress de la obra social "La Caixa" que Ayuda en Acción está liderando en Mozambique, dónde están experimentando con estas herramientas, relatan su forma de entender esas alianzas, los esfuerzos por aumentar el impacto de las intervenciones y los cambios mencionados en las formas de financiación.

La sección de los artículos la cierran Xosé Ramil, Simona Perfetti e Itziar Moreno, que aborda la importancia de adaptar las estrategias de comunicación a estos nuevos enfoques y formas de trabajar en clave de plataforma. Las nuevas formas de interacción entre actores, los procesos de experimentación y las nuevas tipologías de impacto obligan a los profesionales de este campo a construir una comunicación evolutiva que sepa moverse en sistemas cada vez más complejos y que, además de resultados, comunique también los procesos de innovación.

Por último, en el apartado de **notas y colaboraciones**, Dalia Mendoza, en colaboración con las personas que integran el Comité de Dirección de la Alianza Shire, nos presenta el caso práctico de la Alianza Shire. Se trata de la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, cuyo objetivo es desarrollar soluciones innovadoras de acceso de energía en los campos de refugiados de Etiopía. El ejemplo de la Alianza Shire demuestra que los esquemas de colaboración promovidos en las alianzas multi-actor son esenciales para generar un valor compartido que impulse la transformación y el cambio sistémico.

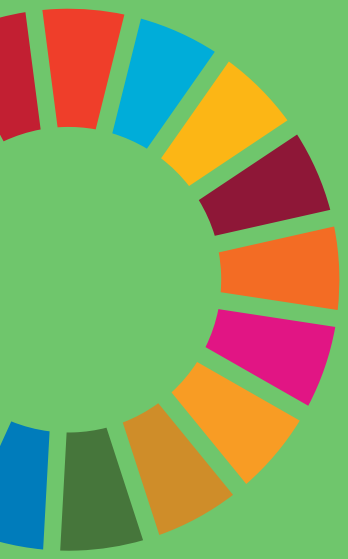
Gorka Espiau y Jayne Engle

Coordinadores del número "Las alianzas multiactor y plataformas de innovación abierta: nuevas infraestructuras para abordar problemas complejos"

Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp.11-12)



PANORAMA



TRANSFORMATION CAPITAL: THE CHALLENGE OF DESIGNING AND TESTING A NEW INVESTMENT LOGIC FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

CAPITAL TRANSFORMADOR: EL RETO DE DISEÑAR Y EXPERIMENTAR CON NUEVAS LÓGICAS DE INVERSIÓN PARA LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Dominic Hofstetter
EIT Climate-KIC
dominic.hofstetter@climate-kic.org

Fecha recepción artículo: 27/12/2019 • Fecha aprobación del artículo: 12/03/2020

ABSTRACT

The most tangible and pressing problems of the 21st century are complex systemic issues. Addressing them requires deep structural changes within the socio-technical systems that constitute modern civilization. As financial capital is an important lever of change in such systems, the way in which we deploy capital affects our ability to accomplish the UN's Sustainable Development Goals. The problem is that today's capital markets operate under a set of axioms, paradigms, and structures that make them ill-suited to fuel systemic transformations. There is thus a need for an investment logic that deploys capital with a different intent and mindset and with different methodologies, structures, capabilities, and decision-making frameworks. Residing at the intersection of systems thinking and finance practice, Transformation Capital is such a logic. This article introduces Transformation Capital and discusses how it can be tested through real-world prototyping.

Keywords: Systems, Complexity, Finance, Investment, Innovation

RESUMEN

Abordar los sistemas complejos es una de las tareas más apremiantes del siglo XXI. Hacer frente a esta complejidad requiere profundos cambios estructurales en los sistemas sociales que constituyen la civilización moderna. El capital financiero es una de las palancas de cambio más importante en dichos sistemas y, por tanto, la manera en la que lo utilizamos determina nuestra habilidad para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Una de las principales barreras hoy en día es que los mercados operan bajo una serie de axiomas, paradigmas y estructuras que dificultan el desarrollo de transformaciones sistémicas. Existe una necesidad, por tanto, de fomentar una nueva mentalidad de inversión que utilice el capital con nuevos propósitos, estructuras, habilidades y diferentes marcos de toma de decisiones. El Capital Transformador representa esa mentalidad, al ubicarse en la intersección de los enfoques sistémicos y las prácticas financieras. Este artículo presenta y desarrolla el concepto de Capital Transformador y reflexiona sobre cómo se puede experimentar a través de la implementación de prototipos en contextos reales.

Palabras clave: Sistemas, Complejidad, Finanzas, Inversión, Innovación

Dominic Hofstetter *acts as the Director of Capital and Investments at EIT Climate-KIC, Europe's largest climate innovation initiative. He is responsible for building the organization's nascent investment function around Transformation Capital, a new investment logic at the intersection of systems thinking and finance practice. Before joining EIT Climate-KIC in 2015, Dominic had worked as a renewable energy entrepreneur at Electrochaea, as a private equity investor at Hudson Clean Energy Partners, and as a finance professional at Credit Suisse. He holds an MBA from the University of Chicago and an MSc in Environmental Change and Management from the University of Oxford.*

A WORLD IN PERIL

As we enter the third decade of the 21st century, humankind faces unprecedented challenges: unabated poverty, rising social inequality, deteriorating public health, forced mass migration, accelerating loss of biodiversity, and increasing environmental pollution (World Economic Forum, 2019). Towering above them all is climate change, a threat so existential that it has the potential to eradicate our species.

To safeguard human civilization as we know it, the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) is calling for the "rapid, far-reaching an unprecedented" transformation of the socio-technical systems that constitute modern civilization: energy, land-use, infrastructure, industry, maritime systems, and cities (IPCC, 2018, pp. 32). This implies that we must change not only the technologies used to extract, convert, and allocate resources within our economy. We also need to shift values and norms—on both the individual and collective level—and create a balance of political, cultural, and institutional power in society (IPCC, 2018).

Implied in the IPCC's call to action is the notion that the most pressing and tangible problems of our time are not technical in nature—they are systemic. So incremental improvements in single-point solutions—such as new technologies—are not going to unlock change at the pace and scale required. Instead, we need to learn how to weave technological advances into the fabric of society along with other cultural, institutional, social, and economic innovations.

Financial capital is an important lever of change in socio-technical systems. The way in which money accumulates and flows within them has a significant impact on our ability to build a low-carbon economy

and a climate-resilient, just, and inclusive society. Accordingly, the role of capital is well-recognized for the accomplishment of the UN's Sustainable Development Goals (UNCTAD, 2014). The Paris Agreement even sees "financial flows" as one of three keys—along with greenhouse gas emissions and adaptation measures—to strengthening the global response to the threat of climate change (United Nations, 2015).

The current discourse on climate finance frames the issue largely as a *quantity problem.* "If only we manage to mobilize sufficient levels of funding, those complex systemic challenges will easily be solved", or so the thinking goes. This is why so many international climate conferences are dominated by a debate about how to close the SDG investment gap. While this investment gap is large—estimated to reach into the trillions of Euros per year (Fetherston, J., 2018) —important questions await capital that *has* been mobilized. What should that money be invested in if the primary intent is to catalyse systems transformation? How should these investments be made given that the issue is a complex one? And who needs to be part of the investment activity?

The plethora of "sustainable finance" initiatives currently underway have not yet produced compelling answers to these questions. As we enter a decisive decade, it remains largely unclear how capital can be deployed to support the kind of real-economy systems transformation that the IPCC is calling for.

The root of the problem is that today's financial industry is severely limited by its own axioms, paradigms, and structures to fuel transformative change. Given how little time we have left to reverse our emissions trajectory and protect the world's most vulnerable communities, there is now an urgent need to rethink the way society deploys capital over the next decade. We need an investment logic that accelerates the transformation of socio-technical systems; one that deploys capital with a different intent and mindset and with different methodologies, structures, capabilities, and decision-making frameworks.

This is the ambition of *Transformation Capital*, an investment logic at the intersection of systems thinking and finance practice. In this article, I will first review why present-day capital markets are ill-suited to address complex systemic challenges. I will then describe the contours of a system-transformative investment logic as they have emerged so far. These contours must be understood as a hypothesis, a point of departure for a systematic attempt to develop, test, and mainstream Transformation Capital through an open-innovation initiative.

An investment logic of that scope and ambition cannot be designed at the white board. It must be brought into the field, tested under real-world conditions, and refined based on the learning that emerges. Hence the third part of the article will describe the functions of Transformation Capital *prototypes* and how such testing environments must be designed to fulfil their purpose.

WHY TODAY'S CAPITAL MARKETS FAIL TO BE TRANSFORMATIVE

Present-day capital markets operate under a set of axioms that severely inhibit their transformative capacity. Axioms are propositions seen as widely accepted and self-evident, much like *first principles* in science.

One such axiom is that everything of value must be measurable in monetary terms. Capital markets cannot relate to—or engage with—sources of value outside the narrow definition of money. This affects how risk and return are conceptualised in financial mathematics. Risk is defined as the *quantifiable* chance of an outcome, the *known* unknowns. Financial markets thus have no ability to consider and mitigate fundamental uncertainty—non-quantifiable chance, or the *unknown* unknowns—including tipping points and non-

linearities. Nor can they account for systemic risks such as the vulnerability of institutions and other social constructs to the radical impacts of wicked problems like climate change.

Similar problems arise through the conceptualisation of return, generally defined as the change in the value of an investment over time. Based on this definition, monetary stock (investment) and flow (change) relate to each other, so investors cannot recognise—let alone appropriate—any value their investments generate outside of this self-referential frame of reference, including positive externalities.

A second axiom is that the future can be predicted, when in fact the world behaves as a complex adaptive system and is thus inherently unpredictable (Buckley, 1968). The implication is that investors rely on probabilistic models to forecast the evolution of the economy at large and of individual assets. Once committed to an investment thesis, investors often lock themselves into a self-created path dependency with little capacity to respond to whatever emerges in the system in which they hold exposure.

To uphold its axioms and ensure conformity with its mathematics, the financial industry embraces and enforces a set of idiosyncratic structures and practices. Finance professionals are educated and socialised through homogeneous courses offered by universities (e.g. business schools) and professional education providers (e.g. the CFA Institute). Knowledge is organised—and decisions are taken—within paradigms that take the form of investment theses, selection approaches (active vs. passive), financial instruments (stocks, bonds, derivatives), asset classes (equity, debt, real estate), and investment horizons (short-term, long-term). Many of the industry's recruitment practices are geared toward maximising cultural and educational fit, which drives conformism and tribalism. Its incentive systems are biased toward short-term profits, which double as determinants of self-worth and social status.

Together, these axiomatic, mathematical, and structural idiosyncrasies make financial markets rigid and strip them of the capacity to adapt and be responsive. In fact, they create a dependency on the status quo—systemic stability is beneficial, systemic volatility is detrimental. This status quo dependency is so large that it is self-perpetuating. Investors prefer assets that conform to their axioms, mathematics, and structures because anything else is not investable.

And herein lies the problem: If capital markets depend on—and indeed nurture—the perpetuation of the status quo, they are unlikely to fuel the type of profound transformations the world needs in order to cope with the gravest challenges of the 21st century.

TRANSFORMATION CAPITAL: DIFFERENT INTENT, NEW SPIRIT

What distinguishes Transformation Capital as an investment logic from traditional finance approaches is its strategic intent. The primary goal is not to maximise the self-replication of capital but to kick or shift human (socio-technical) systems in specific directions. While this does not preclude financial returns, it means that purpose takes precedent over profit.

Implied in this intent is the necessity to articulate a transformation agenda. What does a national government want its economy to look like in the future? How shall a regional transportation system operate? What is a corporation's vision for a more sustainable, inclusive, and resilient supply chain? Problem owners must take a position on the systemic outcomes they are working toward and make a resource commitment to enable such transitions.

Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals. Dominic Hofstetter
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 15-26). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.01

Investing for transformative effects means that investors need to re-imagine the spirit in which capital is deployed. They must choose collaboration over competition and form consortia with a common transformative agenda. They must rethink how risks and rewards are shared across a wider set of interventions—where some are "investable" (in the popular meaning) and others are not—and across public, private, and philanthropic actors. They must select specific investments based not on their individual merits but on the aggregate value they can generate at the systems level. This will sometimes require innovative public-private investment partnerships (Mazzucato and Penna, 2015) and, in the long-term, more progressive financial mathematics.

Investors must also acknowledge that societies, politics, and economies are complex adaptive systems with self-organising dynamics, feedback loops, and non-deterministic and non-linear behaviour. So they must de-emphasise categorisation and specialisation and instead embrace porosity, blurriness, and paradox. And they must embrace structures that promote diversity, multi-disciplinarity, and norms and incentive systems geared for long-term sustainability.

Bringing Transformation Capital to life does not mean overthrowing capitalism or revolutionising the monetary system. While it is evident that today's capitalism is unsustainable, much can be achieved by engaging capital on the basis of its current needs and interests by simply deploying it in a smarter way and on a bigger playing field.

FROM INVESTMENT LOGIC TO INVESTMENT PROGRAMME

A bigger playing field emerges when capital is deployed in the context of a broader systems intervention strategy that also engages non-investable levers of change: policy and regulatory frameworks, social norms and behaviours, skills and capabilities, citizen participation models, and identities and narratives of communities. Being nested within a broader systems innovation portfolio de-risks the investment proposition while allowing investors to engage the self-transforming properties of adaptive systems in service of their transformative agenda.

Investing with transformative intent requires new capabilities that draw from a broad range of disciplines, including:

- Defining the boundaries of a (socio-technical) system and mapping the nodes and relationships within that system;
- Conjecturing transition pathways and transformation strategies;
- Identifying and engaging Sensitive Intervention Points (SIPs)—those places in a system where a relatively small investment can trigger a larger change that becomes irreversible, and where non-linear feedback effects act as amplifiers (Farmer et al., 2019);
- Convening and orchestrating investor consortia with a common transformative intent, often in innovative forms of private-public investment partnerships that thrive on a fair distribution of risk and return;
- Designing a portfolio of financial instruments—from private and public actors—for directional synergy and complementarity (strategic blending), whilst leveraging public funding through the crowding-in of private capital;

- Advising public sector officials on how to align financial policies and regulations, fiscal policy levers, and information instruments to create supporting conditions for sustainable financial flows in the long-term (Whitley et al., 2018);
- Right-sizing an investment portfolio commensurate with the challenge and allocating money to individual investment propositions using systems-level sense-making and decision-making frameworks (Axilo, 2019);
- Measuring the effects of the investments on the transition dynamics within the system (Schot, et al., 2019), spread over time and in response to what emerges in the system, and quantifying the *transformational return on investment* (tROI).

As these points illustrate, Transformation Capital is more than just an investment strategy. This is why I call it a *logic*—a collection of axioms, paradigms, and structures designed for strategic coherence. This logic illuminates not only *why* and *how* systemic investments should be made but also guides decision-making on *what* should be invested in and *who* should participate in the investment activity.

As a consequence of its scope and ambition, Transformation Capital cannot be designed through desk research and consultative stakeholder engagement alone. Instead, it must be approached as an inquiry, an iterative learning journey that starts with loosely held definitions and refines those with knowledge gained from real-world experience. We call the contexts in which such learning takes place "Prototypes".

Yet how do you prototype a new investment logic? What purposes must these prototypes serve? And how do prototypes need to be designed in order to achieve their objectives?

PROTOTYPES: LEARNING HOW TO IMPLEMENT A NEW INVESTMENT LOGIC

A Prototype needs to fulfil three basic functions. The *existential function* is about providing a space for the new investment logic to come to life. As an impact-motivated and action-oriented initiative, Transformation Capital acquires meaning only through real-world application. A Prototype offers a space for people to convene and collaborate, contextualizes this work, and makes it meaningful for its participants.

The *developmental function* is about providing a space for learning. Such learning takes place on multiple levels and is iterative, i.e. the experience gained by applying the theories of Transformation Capital produce valuable insights for their subsequent refinement. An emergent outcome of such learning is that people gradually become proficient at systemic investing.

The *catalytic function* is about creating spillover effects to the Transformation Capital Initiative—an open innovation program looking to develop, test, and mainstream Transformation Capital as an investment logic. A Prototype must offer fertile ground for storytelling, field building, and fundraising.

Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals. Dominic Hofstetter
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 15-26). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.01

EXISTENTIAL FUNCTION: PROTOTYPES AS LIFE SYSTEMS

A Prototype fulfils its *basic* existential function through providing a space for people to convene and collaborate on a meaningful problem over an adequate amount of time. Most Prototype settings will find it easy to meet these check-the-box requirements. Yet it is important to also pay attention to *qualitative* aspects. Like an ecosystem in nature, a Prototype will thrive if it…

- accommodates **variety**—across multiple dimensions such as actors, relationships, problems, assets, transactions, and disciplines;
- exhibits **diversity**—across gender, age, and academic, professional, and cultural backgrounds;
- allows for **serendipity**—of encounters, collaborations, and outcomes; and
- fosters a **culture** of curiosity, experimentation, and risk-taking.

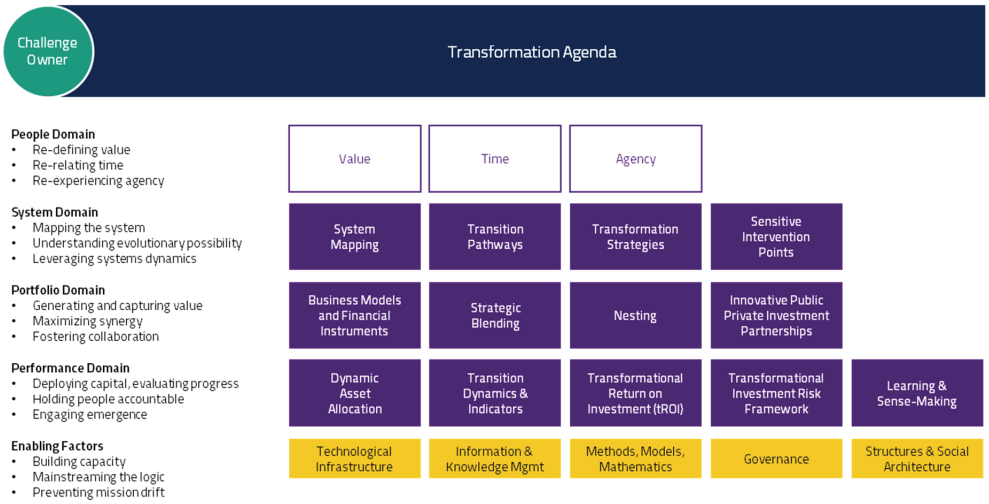
DEVELOPMENTAL FUNCTION: PROTOTYPES AS LEARNING ENVIRONMENTS

Learning takes place through the reflections on the outcomes of an experiment. We thus need to ask: What do we want to experiment with? How do we make sense of outcomes? And what is the purpose of our reflections?

OBJECTS OF EXPERIMENTATION

The Transformation Capital investment logic consists of a set of *modules* that together form a coherent finance practice (Figure 1). For instance, one module relates to the development of business models to create and capture new sources of value and distribute such value in novel ways. Another module is concerned with the articulation of a *transformational investment risk framework*.

Figure 1: Transformation Capital Design Space (as of December 2019)



The design space in which these modules sit represents a menu from which a Prototype can choose those that lend themselves well for real-world testing in its specific context. Whilst some Prototypes will strive to do work across the entire design space, others will opt to focus on a limited number of modules.

Once the modules are selected, there is a need to define the *learning objectives* for each. These provide the basis for capturing and evaluating outcomes.

CAPTURING AND MAKING SENSE OF OUTCOMES

The process of capturing and evaluating outcomes needs to be structured around an information and knowledge management system. It should follow a rhythm appropriate for the context in which the Prototype takes place and build upon an effective sense-making protocol. Academic supervision will strengthen the rigor of the process, while digital technologies can help with data capture and analysis.

REFLECTING ON OUTCOMES

The discussion then needs to move to a higher level of abstraction and focus on how well Transformation Capital is accomplishing its primary intent—to catalyse the directional transformative change of socio-technical systems. The purpose of this learning is to validate (and refine) the *theory of change* that the type of systemic investment logic described by Transformation Capital can indeed serve its intent.

We are interested in questions of effectiveness on three levels—first, on the level of individual modules (e.g. does a new financial instrument succeed at generating and capturing the intended value?); second, on the level of the collection of modules (e.g. do the instrument, investment partnership, and governance mechanism work well in combination?); and third, on the level of the system (e.g. does the Prototype generate the desired systemic effects?).

META-LEVEL LEARNING: CAPABILITIES

There is also a higher domain of reflection. On this meta level, we want to learn whether we are learning well. Do we generate the insights we need? Are these insights captured well? Are they being incorporated into the refinement of our investment logic? Are we learning at the right pace? Are all relevant people part of the learning experience? What are we *not* learning? Given the importance of learning in developing a new investment logic, it is critical to capture reflections on the learning process itself. Over time, such learning will result in the emergence of *capabilities*, i.e. the skills to do systemic vesting well.

CATALYTIC FUNCTION: PROTOTYPES AS ENABLER OF SCALE

Like any other innovation initiative, the Transformation Capital Initiative depends on sustained interest, legitimacy, and resourcing. In other words, the people it seeks to serve must pay attention to the investment logic, believe in its usefulness, and provide the initiative with the intellectual and financial capital to sustain momentum. While there are many factors enabling a Prototype to serve a catalytic function, storytelling, field building, and fundraising are critical.

Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals. Dominic Hofstetter
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 15-26). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.01

There is thus a need to define *proof points*—specific pieces of evidence produced or emerging from prototyping work. Not all such proof points will be equally important. Some are critical, whilst others are peripheral. There is thus value in sequencing proof points, starting with the most relevant first. In that sense, the Transformation Capital Initiative can be viewed as an entrepreneurial endeavour that comes into existence through a minimum viable product (MVP) approach.

THE IDEAL PROTOTYPE

The normative views described above inform the specifications of an *ideal* Prototype. This is a learning environment that (i) exhibits a high degree of congruency between the nature of Transformation Capital as a systemic investment logic and the intent declared for the system we seek to change, (ii) has practical aspects that allow learning to happen, and (iii) comes with tactical benefits for giving "runway" to the Transformation Capital Initiative. Specifically, the ideal Prototype has the following characteristics:

People: A Prototype will flourish if the space it creates is populated with people who share the same intent (with respect to systemic outcomes) and engage with a similar mindset (with respect to ways of working). Personal chemistry amongst the individuals engaged on behalf of the system—or of organizations seeking to induce change in that system—will act as a catalyst for collaboration.

Nature of Challenge: A Prototype will produce important learning if it is set in a context of *interesting complexity*. Such complexity is often found in systems characterized by a plurality of actors, relationships, and feedback loops and by a lack of obvious solutions to the systemic problems that need to be addressed. Cities, transportation systems, landscapes, agricultural value chains, national and regional economies, corporations, and industrial value chains are examples of such systems.

There are a number of other qualitative aspects to be considered. First, it must be possible to draw the system's *boundaries* in a way that allows the Prototype to retain a degree of manageability. Second, a Prototype should address an issue of high importance, ideally one that carries emotional value. This will make it easier to attract attention (incl. from the media and important stakeholders) and unlock funding. Finally, an ideal Prototype is set in a cultural context in which there is strong community orientation and in which positive social outcomes are part of society's utility function. This will facilitate stakeholder engagement, as the societal intent of Transformation Capital will be more readily understood.

Additionality: A Prototype will create additionality if it takes place in an environment that lacks investment capital of the type and/or quantity required for a systemic transformation, or where key actors lack the skills, tools, or mandate required for systemic investing.

Degree of Transactability: A Prototype will attract investors' attention and gain legitimacy if it offers a pathway to real-world investments. It will therefore be helpful if the Prototype operates in a system with a mature financial ecosystem, strong institutions (incl. rule of law), acceptable perceived risks, enabling policy environments, and strong human capacity.

Institutional Connectivity: A Prototype connected into an institutional structure—e.g. a multilateral mechanism, an important industry, an anchor corporation, etc—will find it easier to see its impact scaled further down the line. To that end, it can be fruitful to establish such connectivity from the outset, perhaps even designing the Prototype in collaboration with the representatives of such institutional structures.

Operational Setting: A Prototype supported by an existing operational platform will find it easier to make steady progress, accomplishing the quick wins necessary to sustain momentum over time and building on the stories that keep stakeholders and the broader public engaged.

The above points apply to each Prototype in isolation. Yet each Prototype will be unique and offer a limited set of learning opportunities. Obviously, deploying capital in Switzerland and Sweden is very different from doing so in Cambodia and Cameroon. Likewise, different system types—landscapes, cities, corporations, transportation systems, etc—have very different characteristics, and deploying capital in these contexts will require tailored configurations of approaches, actors, and instruments. So it is important to build a cohort of Prototypes that fosters diversity and creates the potential to generate combinatorial learning effects.

PROTOTYPING: A MEANS TO AN END

While Prototypes are expected to produce impact in the systems in which they take place, they are ultimately a means to mainstreaming a system-transformative investment logic within a wider actor group. Proximally, such actors include anybody with a transformative agenda and a resource commitment. Ultimately, system-transformative intent, mindsets, and capabilities should diffuse throughout the financial industry at large. How such bottom-up innovation can effectively scale is subject to further research and discovery.

Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals. Dominic Hofstetter
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 15-26). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.01

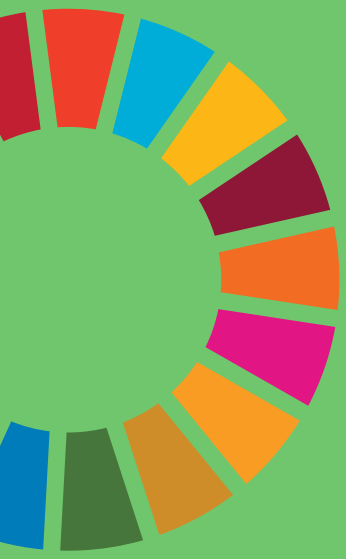
REFERENCES

- Buckley, W. (1968): Society as a Complex Adaptive System. In: Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. Aldine.
- cf. Axilo: Optimal Capital Allocation to Strategic Innovation Options (OCASIO). Private Communications, May 2019.
- Farmer, J.D., et al. (2019): Sensitive intervention points in the post-carbon transition. Science, 12 Apr 2019: Vol. 364, Issue 6436, pp. 132-134.
- Fetherston, J., (2018). How to Close the $2.5 Trillion SDG Investment Gap. BCG Cent. Public Impact. URL https://www.centreforpublicimpact.org/close-the-sdg-investment-gap-open-letter/.
- Hofstetter, D. (1 de July de 2019). *Transformation Capital: A New Investment Logic for Catalyzing Systems Change*. EITClimate-Kic, URL: https://www.climate-kic.org/insights/transformation-capital/
- IPCC (2018): Summary for Policymakers. In: Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.)]. World Meteorological Organization, Geneva, Switzerland.
- IPCC (2018): Annex I: Glossary – Special Report: Global Warming of 1.5°C, https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/glossary/ (accessed July 24, 2019)
- Mazzucato, M. and Penna, C.C.R. (2015): Mission-Oriented Finance for Innovation: New Ideas for Investment-Led Growth. Policy Network. 1st edition.
- Paris Agreement, Paris, 12 December 2015, United Nations Treaty Series, Registration No. 54113.
- Schot, J. et al. (2019): Transforming Experimentation: Experimental Policy Engagements and Their Transformative Outcomes. Published by University of Sussex - Business School, Transformative Innovation Policy Consortium (TIPC), University of Utrecht - Centre for Global Challenges.
- UNCTAD (2014), World Investment Report 2014 –Investing in the SDGs: An Action Plan, United Nations, Switzerland.
- Whitley, S. et al. (2018): Making finance consistent with climate goals. Insights for operationalising Article 2.1c of the UNFCCC Paris Agreement. Published by ODI, WRI, RMI, and E3G.
- World Economic Forum (2019), The Global Risks Report 2019 – 14th Edition.

Transformation Capital: The Challenge of Designing and Testing a New Investment Logic for the Sustainable Development Goals. Dominic Hofstetter
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 15-26). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.01

A

ARTÍCULOS



ALIANZAS PARA LOS OBJETIVOS: MÁS ALLÁ DEL ODS 17

PARTNERSHIPS FOR THE GOALS: BEYOND SDG 17

Leda Stott
Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano- itdUPM
leda.stott@upm.es
Anette Scoppetta
European Centre for Social Welfare Policy and Research
scoppetta@euro.centre.org

Fecha recepción artículo: 19/02/2020 • Fecha aprobación del artículo: 10/03/2020

RESUMEN

Las alianzas ocupan un papel central para alcanzar las metas fijadas por los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible que componen la Agenda 2030 de las Naciones Unidas cuyo Objetivo 17, 'Alianzas para lograr los Objetivos', suele definirse como esencial para las iniciativas transformadoras que son necesarias para su realización. Teniendo esto en cuenta, resulta decepcionante la visión limitada que ofrece el Objetivo 17 con respecto a las alianzas y a su posible contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el presente artículo se sugiere que las alianzas deben ser presentadas como una vía más dinámica al servicio de las transformaciones necesarias para lograr los Objetivos, lo cual exige: reconocer la necesidad de establecer relaciones más profundas a múltiples niveles y entre múltiples actores; promover la responsabilidad colectiva para lograr los ODS; y una base empírica más firme en el diseño y elección de políticas de alianzas con un intercambio mutuo de conocimientos y aprendizaje más sólido.

Palabras clave: Alianzas multi-actor, Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS 17, Transformación social

ABSTRACT

Partnership is positioned as central to meeting the targets of the seventeen Sustainable Development Goals that make up the United Nations Agenda for 2030 with Goal 17, 'Partnerships for the Goals', often described as pivotal to the transformational efforts required for its realisation. In view of this, Goal 17's limited vision of partnership and its potential contribution to achieving the Sustainable Development Goals is disappointing. This article suggests that partnership needs to be articulated as a more vibrant vehicle for supporting the transformations needed to

attain the Goals. This requires acknowledgement of the need for deeper multi-level and multi-actor relationships; the promotion of collective accountability for achieving the SDGs; and a stronger evidence base for partnership policymaking with more robust mutual exchange and learning.

Keywords: Multi-stakeholder partnerships; Sustainable Development Goals, SDG 17, Societal transformation

Leda Stott. International specialist in multi-stakeholder collaboration and sustainable development, Leda has worked extensively as a partnership expert with the European Commission and managed partnership research, training and evaluation programmes for a range of international and bilateral development agencies, businesses and non-governmental organisations. She has a PhD in Social Policy from the University of Edinburgh and has taught at universities in the UK, Spain, Norway and South Africa. Leda is a Learning Advisor for the Partnership Brokers Association and member of the Innovation and Technology for Development Centre at the *Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM).*

Anette Scoppetta. Deputy Director of the European Centre for Social Welfare Policy and Research, an intergovernmental organisation affiliated to the United Nations in Vienna, Anette manages a research team in the Work and Welfare Unit. With a Doctorate in Social and Economic Sciences from the University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna, she has expertise in labour market and social policies, social inclusion, social change processes, employment partnerships and social dialogue, social innovation and regional economic development. As well as running training courses, Anette has lectured at the University of Innsbruck and the Danube University Krems.

1. INTRODUCTION

The United Nations (UN) Agenda for 2030 and its seventeen Sustainable Development Goals (SDGs) continue to promote the global development framework adopted by the Millennium Development Goals (MDGs) between 2000-15. The SDGs, however, differ from their predecessors in a number of ways: they were developed through an extensive three-year consultation process; they address the three pillars of Sustainable Development; social, environmental and economic, in a more 'profound', 'interconnected' and cohesive manner; and they call for urgent and transformational action by all countries and stakeholders to ensure that 'no one will be left behind' (UN, 2015:1).

SDG 17 - Partnerships for the Goals - is promoted as the driving force for the global engagement and mobilisation of different actors needed to implement the SDGs (ibid: Clause 39). In view of the catalytic role that the Goal is expected to play in meeting the SDG Agenda's transformational ambition, it is disappointing to find that its targets incorporate an anachronistic depiction of international development cooperation with multi-stakeholder partnerships outlined as narrowly defined instruments to support this. The premise of this article is that Agenda 2030 requires a much broader and more vibrant vision of partnership than that afforded by SDG 17, with greater attention to how different collaborative forms and processes might support the systemic change needed to achieve the SDGs.

Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 29-38). DOI:10.36852/2695-4427_2020_02.02

2. SDG 17: FOCUS AND CONTENT

The emphasis of SDG 17 is on strengthening the means of implementing the SDGs through action in seven areas: finance, technology, trade, capacity building, policy coherence, partnerships and data. Two key forms are posited for this: a Global Partnership for Sustainable Development led by governments to strengthen international cooperation and development assistance and, to complement this, multi-stakeholder partnerships working at global, regional, national or subnational levels in order to 'mobilize and share knowledge, expertise, technology and financial resources to support the implementation of the SDGs' (UN, 2015:27). The main focus is on the Global Partnership which calls for support from richer 'developed' countries to 'developing' and 'least developed' countries through increased aid (17.2); assistance with long-term debt (17.4); technology transfer (17.7) and support for a universal, fair and open trading system under the World Trade Organization (17.10). Policy and institutional coherence; multi-stakeholder partnerships; data, monitoring and accountability are grouped together under the umbrella heading of 'systemic issues' that need to be 'enhanced' to support the achievement of the SDGs, particularly in 'developing countries' (17.13-17-19).

3. THE LIMITATIONS OF SDG 17

Despite a call for the SDGs and their means of implementation to be 'universal, indivisible, and interlinked' (UN, 2015: Art 71), SDG 17 centres primarily on the economic pillar of Sustainable Development. As well as marginalising the role that partnerships can play in promoting 'ecologically sustainable and socially just approaches to development' (Schleicher et al. 2018:46), concerns have been raised about the endorsement of a much contested market-based growth model that is likely to deepen rather than reduce social and environmental problems (Schleicher et al., 2018:46). For Weber (2017:402), this is manifested most starkly in SDG 17's call for an open trading system under the purview of the World Trade Organization.

Contradictions are also apparent between the SDG Agenda's language of 'transformation', 'universality' and 'partnership' and the promotion of a traditional model of development cooperation that continues to rely upon the delivery of Official Development Assistance from 'providers' to 'recipients' (Mahn:12-13). In addition, the lack of appetite for challenging 'status quo politics and existing power relations' (Gupta and Vegelin, 2016:444) and inadequate mechanisms for holding rich and powerful actors such as governments, large corporations and financial institutions to account for delivery on the targets has been noted (ibid: 440; Bissio, 2019; Schleicher et al., 2018: 46). Finally, while acknowledgement is made of South-South cooperation, a perception that this is viewed primarily from a financial perspective is seen as curbing discussion of more innovative forms of international cooperation (Lopes Corrêa, 2017:3).

Against this background, multi-stakeholder partnerships are reduced to rather dry instrumental mechanisms at the service of donor relationships. The classification of multi-stakeholder partnerships as 'public, public-private and civil society partnerships' presents a restricted view of the vast array of multi-actor and multi-level relationships working towards the achievement of SDG targets. The inclusion of public-private partnership under the umbrella of 'multi-stakeholder partnerships' is particularly problematic. Although conflation of the two forms is common (Pattberg and Widerberg, 2016:43), public-private partnerships are generally understood as arrangements in which businesses are contracted by governments to provide services or construct infrastructure while multi-stakeholder partnerships are more flexible, non-contractual relationships involving actors from a range of different sectors in society (Caplan and Stott, 2008:25). Reinforcing this distinction, Meuleman et al. (2016) observe that the focus of public-private partnerships

is on cost-effectiveness which, while important, '…is *not* the main objective of the 2030 Agenda's vision of partnership, which emphasizes effectiveness (i.e. reaching the objectives) and inclusiveness.' It is also worth noting that public-private partnerships have been much criticised for enabling the private sector to weaken state regulation and public institutions (Miraftab, 2004; Richter, 2004; Utting and Zammit, 2009).

The narrow conceptualisation of partnership in SDG 17 minimises insights into how 'collaborative advantage' may be derived from the process of partnering and the development of relationships (Huxham and Vangen, 2004:200). Evidence suggests that by carefully combining the resources, skills, and competencies of different actors in society, new and innovative ways of addressing complex challenges may be activated (Scoppetta et al., 2013; Stott, 2014; Stott, 2018:3).[1] Multi-stakeholder partnerships have the potential to promote transformations such as the development and endorsement of positive rules, norms and connections at policy level; shifts in individual and organisational behaviours; and the empowerment of vulnerable and marginalised stakeholders (Austin and Seitanidi, 2012:744; Caplan and Stott, 2008: 24; Moreno Serna et al, 2020; Rein and Stott, 2009:85-86). Internalisation of the learning from working in partnership can also encourage improvements in organisational mandates and processes as well as promote a deeper shared understanding of the value and importance of different actors and their roles in society (Austin and Seitanidi, 2012:743; Stott, 2019).

4. ENHANCING 'PARTNERSHIPS FOR THE GOALS'

There is increasing awareness that profound structural changes are required to achieve the targets of the SDGs (Sachs et al, 2019:805). To support these 'radical transformations' (Schleicher et al., 2018:46), a richer conceptualisation of partnership that offers insights into how different forms of collaboration might contribute to 'significant economic, social, and environmental value for society, organizations, and individuals' (Austin and Seitanidi, 2012:744) is needed. In addition, the changes in policies, social practices, relationships, routines and values that systems change demands (Abercrombie et al., 2015:9; Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, 2019:35) will necessitate 'enhanced partnerships' (TWI2050 Report, 2019:23) that are better aligned and guided (Ellersiek, 2017). To meet these requirements, a revitalised vision of 'Partnerships for the Goals' is necessary. Some of the core elements that such a vision might incorporate include:

4.1. MULTI-DIMENSIONAL RELATIONSHIPS ACROSS THE GOALS

To promote cohesion across the three SDG pillars, partnership arrangements should seek to promote 'relational inclusiveness' (Gupta and Vegelin, 2016:439) through a 'nexus approach' in which policy domains connect (Boas et al. 2016:455). This will require the joining up of collaborations operating at organizational or administrative levels (global, regional, national and local) and networking to connect actors and institutions both horizontally and vertically. Stafford Smith et al. (2017:212) suggest that SDG interconnections should be made across sectors (e.g. finance, agriculture, energy, technology, and transport); across societal actors (local authorities, government agencies, private sector, and civil society); and between and among low, medium, and high-income countries. The promotion of more robust linkages between policy and practice so that collaborative projects, programmes and policies mutually inform one another is also crucial (Stott, 2018:10).

[1] In the European Union, for example, programmes such as EQUAL and Territorial Employment Pacts have shown that partnership has the potential to unleash social and economic transformation. See: https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/ and https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/tep_report1.pdf

Partnerships for the Goals: Beyond SDG 17. Leda Stott and Anette Scoppetta
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 29-38). DOI:10.36852/2695-4427_2020_02.02

4.2. INCLUSION OF MORE DIVERSE ACTORS

As well as ensuring 'collective problem-solving' (GCPSE and UNDP, 2016:2) and reinforcing the 'leave no one behind' principle at the heart of the SDG agenda, the engagement of more diverse actors in multi-stakeholder partnerships can assist in addressing entrenched power relations and integrating the economic, social and environmental pillars of Agenda 2030 (Gupta and Vegelin, 2016:444-5). New ideas and ways of working are likely to be promoted by involving non-traditional stakeholders that may include, among others: academic, research and other educational institutions (SDSN Australia/Pacific, 2017); scientists and representatives from natural and social science institutions (Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, 2019); local governments and minority groups (Latek and Pinchon, 2017:1); 'faith-based organizations, citizens' groups, youth, and other parts of civil society' (Gornitzka and Pipa, 2018); gender equality and non-discrimination bodies (EQUINET, 2019); trade unions (ILO, 2017); and other networks, coalitions and partnerships (Stott, 2018:17). In order to ensure integrated development strategies at local level, place-based participative approaches that include formal and informal groupings of local actors and citizens have also been strongly recommended (Stott, 2018:20-21).[2]

Encouraging the engagement of more diverse actors to achieve the SDGs requires a closer look at the array of different stakeholders that 'sit' under the standard banners of 'government', 'business' and civil society'. In the public sector, for example, attention has been given to the role that national parliaments and local governments can play in supporting the SDGs (UNDP, GOPAC and IDB, 2017; Latek, and Pichon, 2017; Slack, 2015). The importance of including broad representation from civil society organisations to advocate, raise awareness and work in coalitions for SDG action has also been emphasised (Dattler, 2016). Agarwal et al. (2017:15) note, meanwhile, that the business sector encompasses:

> ...a constantly shifting mix of publicly listed companies, cooperatives, family-owned businesses, state-owned enterprises, social businesses, foundation-owned models, community-owned enterprises, social enterprises and employee-owned companies - viable alternatives to 'business as usual' that are better suited to serving the needs of all stakeholders and that might help to align business and sustainability concerns.

Dissection of standard 'umbrella' sector groupings can also enable a deeper understanding of the capacities of different groups of actors and appreciation of what they might contribute to partnership arrangements. In this regard, it is worth highlighting the fact that financial resources may be just one of a whole range of possible inputs that partnerships may draw upon, including knowledge, skills, experience, products, venues, networks and political leverage (Caplan and Stott, 2008:30; Moreno-Serna et al. 2020:13). These considerations can help to ensure the relevance, timing and 'fit' of diverse inputs in different contexts so that the right set of stakeholders are engaged for specific issues (Pattberg and Widerberg, 2015:46; Stott, 2018:17).

4.3. PROMOTION OF COLLECTIVE ACCOUNTABILITY

While strong government leadership is regarded as essential for successful SDG implementation (GCPSE and UNDP, 2016), there is recognition that 'other actors can also be change agents in co-producing

[2] See, for example, the promotion of Community-led Local Development (CLLD) in the EU: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/brochures/2014/community-led-local-development

knowledge, solutions and pathways for sustainable development' (Bowen et al., 2017:93). Thus, in addition to a 'whole-of-government' approach that promotes policy coherence for the achievement of the SDGs, Gornitzka and Pipa (2018) call for governments to promote a 'whole of society' approach that encourages active engagement with diverse stakeholders so that they form an integral part of the SDG agenda. Mention has also been made of the role that non-governmental and civil society organisations can play in holding governments to account for delivery on the goals (Bowen, 2017:93; TAP Network, 2019) alongside the mobilisation of other stakeholders such as 'scholarly communities, communities of practice and social movements' (Gupta and Vegelin, 2016:445). True transformation, however, will depend upon different social actors working together to assume 'collective and interlinked accountability' for the SDG Agenda (Mahn, 2017:27-28). Concerted collective action in which all the stakeholders involved are fully confident of progress being made towards a common goal may also minimise free rider problems (Bowen et al., 2017:93).

4.4. IMPROVED EVIDENCE BASE FOR PARTNERSHIP POLICYMAKING

Deeper knowledge about how partnerships work in practice can inform policy level decisions relating to the use of partnerships for the achievement of SDG targets. Such information is important for identifying and leveraging synergies across different SDGs, geographic levels, sectors and actors. To do this, as well as a focus on results, partnership monitoring and evaluation systems that capture how partners work together in order to meet their goals are needed (Stott, 2019). The risks and challenges of working collaboratively, and the process solutions for addressing them in specific contexts, also need to be more deeply understood.

Combining diverse organisational approaches, resources and styles can be extremely difficult and requires considerable investment of time and energy (Caplan and Stott, 2008:34; Huxham and Vangen, 2004; Pattberg and Widerberg 2015:48). Some of the key challenges to working in partnership relate to the impact of contextual issues (Pattberg and Widerberg, 2016:48-9; Rein and Stott, 2009:8); inadequate partner selection (Pattberg and Widerberg, 2015:46); failure to appreciate different incentives for partnering (Stott, 2017); poor goal setting, management and monitoring (Pattberg and Widerberg, 2015:47-48); weak governance and accountability (Caplan, 2005), and difficulties related to inclusion and engagement, particularly where stakeholders lack capacity (Gazley, 2010; Huxham and Vangen, 2004:193). Among factors that stimulate effective connections and the development of innovative solutions to challenges, practitioners have noted the importance of respect for different partnership settings; generation of common understanding and agreement on joint goals; clarity around the identity, resources and capacities of different actors and the acquisition of collaborative skills (Scoppetta, 2013). The important convening role played by an intermediary or partnership broker in supporting and shaping partnerships has also been noted (Moreno-Serna et al. 2020; Stott, ed. 2018; Tennyson, 2005).

4.5. MUTUAL EXCHANGE AND LEARNING

To share knowledge about how partnering works in practise in different contexts and explore its potential for contributing to transformational change, more proactive and imaginative partnership information and learning exchanges are needed within, between and across multiple levels, sectors and actors. In addition to avenues such as meetings, networks and online platforms, options such as peer reviews, case studies, flipped learning methodologies and story-telling sessions have been proposed for this kind of interaction (Stott, 2019). To enhance the value of these interactions, the creation of 'safe spaces' that allow for critical debate and reflection on both partnership successes and failures is recommended (Beisheim and Simon, 2016:19; Stott, 2019)

Partnerships for the Goals: Beyond SDG 17. Leda Stott and Anette Scoppetta
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 29-38). DOI:10.36852/2695-4427_2020_02.02

Mutual exchange and learning can also assist in promoting openness around differing stakeholder perspectives. Bowen et al. (2017:91) note that collective action will embrace divergent and often conflicting interests as well as inherent power differences between actors. Acceptance that working in partnership involves tension and disagreement, and a willingness to understand conflicting viewpoints, can assist in developing the stronger and more radical partnership arrangements needed to meet the ambition of the SDG goals. This premise is neatly captured by Sennett (2013) who suggests that by allowing differences to surface through debates that provoke, test and challenge assumptions, stronger and more meaningful cooperation can be generated.

5. CONCLUSION

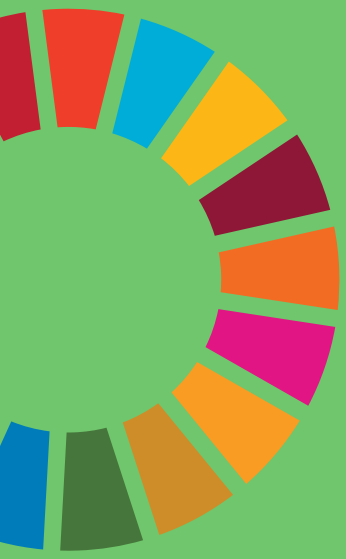
Notwithstanding the shortcomings of the SDG text, Gupta and Vegelin (2016:446) observe that Agenda 2030 offers a 'comprehensive and holistic context' for commitment to the principles of inclusive development. In line with this argument, we argue that while the reductionist vision of partnership outlined in SDG 17 is unsatisfactory, this does not mean that we should dismiss it outright. Rather, the aim should be to reframe it by promoting a more rounded view of the potential that multidimensional and multilevel relationships offer for transformation. An understanding that the *process* of building collaborative relationships may offer lasting benefits for individuals, organisations and society as a whole is central to this. A richer appreciation of both the instrumental and intrinsic value of working in partnership will further assist us to move beyond what **Klein (2014:446) describes as 'linear one-way relationships of pure extraction' to 'systems that are circular and reciprocal'**. To construct and support this vision, it is essential that **ongoing** critical debate is encouraged among multiple stakeholders from diverse backgrounds about how SDG 17 is interpreted, implemented and monitored.

REFERENCES

- Abercrombie, R., Harries, E. and Wharton, R. (2015) *Systems change. A guide to what it is and how to do it*, LankellyChase Foundation, London, UK.
- Agarwal, N., Gneiting, U. and Mhlanga, R. (2017) Raising the Bar, Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals, *Oxfam Discussion Papers*, Oxford. UK.
- Austin, J.E. and Seitanidi, M.M. (2012) Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector* Quarterly, 41 (5): 726–758.
- Beisheim, M. and Simon, N. (2016) Multi-Stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda: Improving Accountability and Transparency. *Analytical Paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum* (March 18, 2016).
- Bissio, R. (2019) Club governance: Can the world still be run by gentlemen's agreements? in *Spotlight on Sustainable Development 2019*, *Reshaping governance for sustainability*, Global Civil Society Report on the 2030 Agenda and the SDGs, Berlin, Germany, pp20-26.
- Boas, I., Biermann, F. Kanie, N. (2016) Cross-sectoral strategies in global sustainability governance: towards a nexus approach, *Int Environ Agreements*,16:449–464
- Bowen, K.J; Cradock-Henry, N.A; Koch, F; Patterson, J; Häyhä, T; Vogt; J. and Barbi, F. (2017) Implementing the "Sustainable Development Goals": towards addressing three key governance challenges - collective action, trade-offs, and accountability, *Current Opinion in Environmental Sustainability* 2017, 26–27:90–96.
- Caplan, K. (2005) Partnership Accountability: Unpacking the Concept. *Practitioner Note Series*, London: Building Partnerships for Development in Water and Sanitation.
- Caplan, K. and Stott, L. (2008) Defining our Terms and Clarifying our Language, in Svensson, L. and Nilsson, B. eds. *Partnership - As a Strategy for Social Innovation and Sustainable Change*, Stockholm: Santérus Academic Press, 23-35.
- Dattler, R. (2016) Not Without Us: Civil Society's Role in Implementing the Sustainable Development Goals, *Entre Nous*, No. 84, 18-21.
- Ellersiek, A. (2017) SDG 17: Transformative Partnerships? *The Transformation Conversation: Blogs on the UNRISD Flagship Report 2016 and Agenda 2030*. 21 Sep 2017 http://www.unrisd.org/flagshipblog-ellersiek (accessed Feb 1, 2020).
- EQUINET (2019) Equality Bodies Contributing to the 2030 Agenda for Sustainable Development, *EQUINET Position Paper*, Brussels, Belgium.
- Gazley, B. (2010) Linking collaborative capacity to performance measurement in government-nonprofit partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (4): 653-673.
- Gornitzka, C.P. and Pipa, A.F (2018) A new type of leadership from national governments is essential for success of the SDGs, The Brookings Institution, Washington D.C. https://www.brookings.edu/blog/up-front/2018/04/24/a-new-type-of-leadership-from-national-governments-is-essential-for-success-of-the-sdgs/ (accessed Feb 1, 2020)
- Gupta, J. and Vegelin, C. (2016) Sustainable development goals and inclusive development. *Int Environ Agreements* 16, 433–448
- Huxham, C. and Vangen, S. (2004) Doing Things Collaboratively: Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia? *Organizational Dynamics*, 33 (2): 190-201.

- ILO (2017) *Sustainable Development Goals: Trade Union Reference Manual on the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Geneva, Switzerland.
- Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General (2019) *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development*, United Nations, New York.
- Klein, N. (2014) *This Changes Everything: Capitalism vs the Climate*, London: Allen Lane.
- Latek, M. and Pichon, E. (2017) Understanding the Sustainable Development Goals, *Briefing Paper.* European Parliamentary Research Service, November 2017
- Mahn, T. C. (2017) Accountability for development cooperation under the 2030 Agenda, Discussion Paper, No. 10, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), Bonn
- Meuleman, L.; Strandenaes, J.G. and Niestroy, I. (2016) From PPP To ABC: A New Partnership Approach for the SDGs, IISD, SDG Knowledge Hub: http://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/from-ppp-to-abc-a-new-partnership-approach-for-the-sdgs/ (accessed Feb 1, 2020).
- Miraftab, F. (2004) Public-Private Partnerships - The Trojan Horse of Neoliberal Development? *Journal of Planning Education and Research*, 24: 89-101.
- Moreno-Serna, J., Sánchez-Chaparro, T., Mazorra, J., Arzamendi, A., Stott, L. and Mataix. C. (2020) Transformational collaboration for the SDGs: the Alianza Shire's work to provide energy access in refugee camps and host communities, *Sustainability*, 12 (2)
- Pattberg, P. and Widerberg, O. (2016) Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio* 45: 42-51.
- Rein, M. and Stott, L. (2009) "Working Together": Critical Perspectives on six cross-sector partnerships in Southern Africa. *Journal of Business Ethics*, 90 (1): 79-89
- Richter, J. (2004) Public–private Partnerships for Health: A trend with no alternatives? *Development*, 47(2): 43-48.
- Sachs, J.D.; Schmidt-Traub, G.; Mazzucato, M.; Messner, D.; Nakicenovic, N. and Rockström, J. (2019) Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2, 805-814.
- Schleicher, J., Schaafsma, M. and Vira, B. (2018) Will the Sustainable Development Goals address the links between poverty and the natural environment? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 34:43-47
- Scoppetta, A. (2013) *Successful partnerships in delivering public employment services* (Analytical Paper), DG Employment, Social Affairs and Inclusion (ed.), PES to PES Dialogue. The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services.
- Scoppetta, A., Ecker, B., Ludwinek, A. and Sandor, E. (2013) *Social Innovation in Service delivery – News partners and approaches*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (ed). Dublin: Eurofound.
- SDSN Australia/Pacific (2017) *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.
- Sennett, R. (2013) *Together, The Rituals and Pleasures of Cooperation*, London: Penguin Books.
- Slack, L. (2015) The post-2015 Global Agenda – a role for local Government, *Commonwealth Journal of Local Governance*, Issue 16/17.
- Stafford-Smith, M.; Griggs. D.; Gaffney, O.; Ullah, F.; Reyers, B.; Kanie, N.; Stigson, B.; Shrivastava, P.; Leach, M. and O'Connell, D. (2017) Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals, *Sustainability Science and Implementing the Sustainable Development Goals*, 12:911–919

- Stott, L. (2014) *Partnerships for innovation in access to basic services*, Washington: Madrid Multilateral Investment Fund/Inter-American Development Bank (MIF/IDB) and Madrid: Innovation and Technology for Development Centre/Technical University of Madrid (itdUPM).
- Stott, L. (2017) Partnership fundamentals: Understanding organisational incentives, *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* (REDC), No. 40, pp27-37
- Stott, L. (2018) Review of the European Code of Conduct on Partnership (ECCP), *Technical Dossier No.7*, Brussels: DG Employment, Social Affairs and Inclusion
- Stott, L. ed. (2018) *Shaping Sustainable Change: The Role of Partnership Brokering in Optimising Collaborative Action*; Greenleaf Publishing, Routledge, Taylor and Francis Group: London, UK.
- Stott, L. (2019) Partnerships for Sustainable Development, The monitoring and evaluation challenge, *Great Insights*, European Centre for Development Policy Management (ECDPM) Vol. 8, Issue 1, Winter 2018/19, pp28-30
- TAP Network (2019) SDG Accountability Handbook, A Practical Guide for Civil Society, USA: New York
- Tennyson, R. (2005) *The Brokering Guidebook*, *Navigating Effective Sustainable Development Partnerships*, London: The Partnering Initiative, International Business Leaders Forum.
- TWI2050 - _e World in 2050 (2018) *Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*. Report prepared by _eWorld in 2050 initiative. International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA), Laxenburg, Austria.
- UN (2015) *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution 70/1 Adopted by the United Nations General Assembly on 25 September 2015. 2015.
- UNDP, GOPAC and IDB (2017) *Parliament's Role In Implementing The Sustainable Development Goals, A Parliamentary Handbook*, Global Organization Of Parliamentarians Against Corruption (GOPAC), United Nations Development Programme (UNDP) and Islamic Development Bank (IDB): https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=11445 (accessed Feb 1, 2020)
- Utting, P. and Zammit, A. (2009) United Nations-Business Partnerships: Good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90: 39-56.
- Weber, H. (2017) Politics of 'Leaving No One Behind': Contesting the 2030 Sustainable Development Goals Agenda, *Globalizations*, 14:3, 399-414.



LAS ALIANZAS, MOTOR IMPRESCINDIBLE PARA ALCANZAR LOS RETOS DE LA AGENDA 2030

PARTNERSHIPS, ESSENTIAL ENGINE TO ACHIEVE THE CHALLENGES OF THE 2030 AGENDA

Agustín Delgado Martín
Iberdrola
adelgadom@iberdrola.es
Mónica Oviedo Céspedes
Iberdrola
moviedo@iberdrola.es

Fecha recepción artículo: 17/12/2019 • Fecha aprobación del artículo: 05/02/2020

RESUMEN

Iberdrola, líder mundial en energías renovables, ha integrado la Agenda 2030 en su estrategia y en su sistema de gobierno corporativo, convirtiéndola en el eje central en la toma de decisiones. Los 17 objetivos que la conforman suponen un plan estratégico para el sector privado, representando la única oportunidad de crecimiento en el medio y largo plazo.

El sector privado debe trabajar en alianza: el trabajo en alianza multiactor recogido en el ODS 17 es imprescindible para poder alcanzar el resto de objetivos. Son indudables los beneficios de los partenariados y resultan obvias la credibilidad y licencias para operar de una actividad que haya sido consensuada y desarrollada entre múltiples y diferentes actores.

Palabras clave: Agenda 2030, Alianzas, Objetivos de desarrollo sostenible, Innovación, Colaboración.

ABSTRACT

Iberdrola, world leader in renewable energy has integrated the 2030 Agenda into its strategy and corporate governance system, making it the central axis in decision making. These seventeen objectives represent a strategic plan for the private sector that means the only opportunity for growth in the medium and long term.

The private sector must work in partnership: work in a multi-stakeholder alliance included in SDG 17 is essential to achieve the rest of the objectives. The benefits of the partnerships are unquestionable, the credibility and licenses to operate of an activity that has been agreed and developed between multiple and different actors are obvious.

Keywords: 2030 Agenda, Partnerships, Sustainable development goals, Innovation, Collaboration.

Agustín Delgado. *Ingeniero industrial con veinte años de experiencia, comenzó su carrera en diferentes empresas de los sectores ferroviario y energético. Se unió a Iberdrola en 2006 como Director de Innovación. En 2010 fue nombrado Director de Innovación y Sostenibilidad del Grupo Iberdrola. También es responsable del programa de capital de riesgo en IBERDROLA (PERSEO), donde coordina la inversión de PERSEO en empresas tecnológicas relacionadas con nuevas energías sostenibles y modelos de negocio.*

Mónica Oviedo. *Mónica Oviedo lleva más de 20 años trabajando en Iberdrola y en la actualidad es la responsable de Gestión de Sostenibilidad del grupo. Con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible por Naciones Unidas en 2015 trabaja desde el área de sostenibilidad para promover la importancia del sector privado, y en concreto de Iberdrola, en la consecución de dicho plan estratégico universal. Coordina el Programa Electricidad Para Todos, lanzado en 2014 para promover iniciativas de acceso universal a la energía eléctrica.*

1. INTRODUCCIÓN GENERAL: EL ROL DE LAS EMPRESAS Y LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) son el marco común para poder abordar de manera conjunta los desafíos más importantes a los que se enfrenta la humanidad en el siglo XXI. Una de las características más positivas de la Agenda 2030 es que ha sido elaborada de manera participativa entre todos los sectores de la sociedad, siendo la premisa común "no dejar a nadie atrás".

Es por ello que, a diferencia del proceso de diseño y desarrollo de los Objetivos del Milenio (ODM, 2000-2015), el sector empresarial ha estado involucrado durante todo el periodo denominado post-2015 que arrancó tras la Conferencia de Río+20 de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible, dando lugar a la Agenda 2030, formada por 17 ODS y 169 metas.

El sector empresarial también tuvo una presencia relevante en la Conferencia de Addis Abeba sobre la Financiación al Desarrollo, así como en las reuniones preparatorias. Los temas principales que se trataron en relación al sector privado fueron: la financiación de las infraestructuras, las pequeñas y medianas empresas e inversión responsable y las consideraciones ambientales, sociales y de buen gobierno a lo largo de la cadena de inversión (Naciones Unidas, 2015).

La necesidad de trabajar en alianza para lograr los ODS (objetivo nº17) se ha definido como parámetro clave y transversal para conseguir el éxito en la integración de la Agenda en todos los sectores.

Se propone así utilizar las tres dimensiones (Ilustración 1) de sostenibilidad relacionadas a los ODS, siendo éstas: Sostenibilidad ambiental, Inclusión social y Desarrollo económico.

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03



Ilustración 1
Fuente: https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html

Con la aprobación de los ODS las empresas tienen la oportunidad de alinearse y anticiparse a cambios que se están produciendo y que tienen que llegar para conseguir los retos planteados.

El alineamiento puede tener varias formas: con grandes flujos financieros, con futuras políticas públicas y con necesidades sociales emergentes, sobre todo, de quienes van a ser los consumidores del futuro, que masivamente están en los países más poblados, emergentes, donde la tasa de crecimiento es muy fuerte.

Además, los ODS en el sector empresarial suponen una oportunidad para innovar y generar nuevos negocios. Por un lado, poner los ODS en el centro de la organización puede permitir encontrar nuevas trayectorias de innovación. Hay oportunidades inmensas en esta Agenda para que las empresas pongan el foco hacia lo que realmente nos puede permitir tener una vida mejor. Por otro lado, los avances en soluciones sostenibles pueden permitir generar negocios nuevos tanto en los contextos más desarrollados como en los países de rentas más bajas, siendo en estos últimos más probable que la transformación hacia la sostenibilidad pueda darse de manera más rápida, saltándose los errores cometidos por las economías desarrolladas.

No se debe olvidar que, al integrar los ODS en sus estrategias, las empresas tienen la oportunidad de reforzar el compromiso interno de sus trabajadores, retener talento y responder a las expectativas de los grupos de interés. Harvard Business Review (2013) realizó un estudio sobre los motivadores de los trabajadores que se incorporan a las empresas con mejores resultados en bolsa. Este estudio reveló que los tres principales eran: Mastery, es decir, hacer cosas que supongan un desafío importante desde el punto de vista de despliegue de la creatividad, construcción de algo nuevo, etc.; Membership, es decir, pertenencia a una organización y a un equipo de personas con las que es deseable trabajar; y Meaning, es decir, hacer cosas con propósito y que tengan realmente un sentido para la persona. Esto significa que el incentivo extrínseco del dinero no es suficiente para retener el talento. Por eso, una empresa que trabaja en alianza con otras organizaciones, que se plantea una respuesta real a las necesidades de los grupos de interés, que comparte lo que hace en términos de ODS y que amplía el cerebro colectivo de su organización tiene un potencial de estímulo muy importante y puede lograr que la empresa sintonice con las aspiraciones internas de sus empleados, la sociedad y la época en la que vive.

1.1. ORGANIZACIONES PARA EL SECTOR PRIVADO

Es necesario destacar dos plataformas en las que el sector privado participa activamente con un rol colaborativo de todos los actores involucrados en el reto que supone la Agenda 2030.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que tiene por objetivo movilizar a las empresas para contribuir a un mundo más sostenible. Esta red apoya a las empresas para que hagan negocios de una manera responsable, siguiendo diez principios que han elaborado en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción. A través del Pacto Mundial, el sector empresarial ha realizado aportaciones que han contribuido a la elaboración de la Agenda post-2015 a través de informes dirigidos al Secretario General de Naciones Unidas (Global Compact, 2013). En el ámbito nacional, en 2014 se creó un grupo de trabajo con la finalidad de identificar las prioridades del sector empresarial español respecto de la Agenda post-2015 y canalizar esfuerzos para contribuir a la misma.

La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN, por sus siglas en inglés) es una iniciativa creada en 2012 e impulsada por Naciones Unidas. Esta red cuenta con expertos de la academia, de la sociedad civil y del sector empresarial encargados de dar soluciones técnicas y científicas para el desarrollo sostenible a través de doce grupos temáticos. Uno de los grupos temáticos hace referencia explícita al sector privado: "Redefiniendo el Papel de las Empresas para el Desarrollo Sostenible".

2. LAS ALIANZAS COMO PIEZA FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA AGENDA 2030

La implicación empresarial es imprescindible para alcanzar la transformación global hacia un escenario sostenible, y, gracias a los ODS, las empresas han visto reconocido su papel como agentes de desarrollo y es material en cualquier discusión que se plantee sobre el futuro económico, social y medioambiental de la humanidad. Dicho esto, es condición necesaria pero no suficiente, ya que la participación del resto de actores de la sociedad civil (gobiernos, academia, ONG, etc.) es vital, necesaria e imprescindible. Cabe destacar que tanto los roles que juega cada actor, así como sus responsabilidades, son diferenciados, y como enfatiza el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17, las metas de la Agenda 2030 sólo podrán alcanzarse combinando recursos.

Trabajar en alianzas implica un gran compromiso y la puesta en común de resultados y recursos, algo que no es tarea fácil. Sin embargo, cuando la inversión de todos en tiempo y energía es la correcta, el valor añadido de estas relaciones entre diferentes actores se traduce en un incremento exponencial en las posibilidades de producir un cambio en los sistemas que los rodean.

Los gobiernos tienen instrumentos a su disposición para el impulso de los ODS, desde la elaboración de regulaciones y leyes hasta el desarrollo de políticas de comunicación pública que contribuyan a generalizar el conocimiento y la adhesión a los ODS.

Por ejemplo, el Gobierno de España presentó ante Naciones Unidas en julio de 2018 su Plan de Acción, y entre las diferentes metas que figuraban en él, la Meta Transformadora número cuatro establecía que en 2020 el 100% de la población española debería conocer la Agenda 2030 y estar sensibilizada sobre el alcance de las transformaciones que conlleva.

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03

En este sentido, es destacable el papel dinamizador de las universidades. Además de su misión de crear y transmitir conocimiento, están convocadas a involucrar a la sociedad en la generación y aplicación del mismo, siempre con un enfoque interdisciplinar orientado a resolver el tipo de problemas complejos que requiere el cumplimiento de la Agenda.

Es importante destacar también el rol de cada persona. Todos los individuos debemos replantearnos nuestro estilo de vida, así como las decisiones que tomamos cuando desempeñamos distintos papeles en la sociedad. Como consumidores, trabajadores, votantes y ahorradores tenemos el poder de premiar o castigar los comportamientos, sostenibles o no, de diversos tipos de organizaciones.

Naciones Unidas publicó en 2018 la *Guía de 170 acciones diarias para transformar nuestro mundo*. En un material muy gráfico se recogen diez consejos útiles por cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Ilustración 2
Acciones referentes al ODS 17 recogidas en la Guía de Naciones Unidas: "170 acciones diarias para transformar el mundo"

En lo que respecta al sector empresarial, el logro de los ODS depende de su implicación para dar respuestas conjuntas ante los problemas complejos que plantea la Agenda 2030. Especialmente, las grandes empresas tenemos una responsabilidad importante e ineludible, en consonancia con su impacto en la sociedad. En este sentido, pueden destacarse tres razones que explican la necesidad de la participación del sector privado:

En primer lugar, la magnitud de los cambios necesarios: la implicación de las empresas es esencial debido a la necesidad de cambios a gran escala. Las ONG y los gobiernos solos no van a ser capaces de dar una respuesta acorde a la ambición de los problemas que plantea la Agenda. Es ahí donde el sector empresarial, con su capacidad para escalar soluciones a nivel global, puede desarrollar soluciones conjuntas con los diferentes actores para tener el impacto a la escala requerida.

La Agenda implica, en segundo lugar, la obligatoriedad de incluir cambios estructurales en el modelo de producción y de consumo, buscando nuevas formas de vivir más acorde y deseable con las necesidades de nuestro planeta y la sociedad internacional. Este requerimiento va a ser reflejado en las empresas con la introducción de modelos de negocio más sostenibles, ejerciendo como tractores en sus cadenas de valor, proveedores y clientes, y va a ser un determinante esencial para el logro de los ODS relacionados con la producción y consumo responsable.

En tercer lugar, la innovación es esencial para dar respuesta a los retos complejos que plantea la Agenda y que, a día de hoy, no conocemos la manera de solucionarlos. La innovación es abierta y tiene éxito cuando se logra aprovechar el conocimiento periférico de las diferentes organizaciones y ahí, el conocimiento experto del sector empresarial es un valor diferencial.

2.1. RETOS

Una vez revisado el papel de muchos de los actores, uno de los desafíos más importantes en el trabajo en alianza multiactor es ponerlo en práctica. Teorizar sobre ello es bastante fácil, lo difícil es llevarlo a la acción. Para comenzar, es necesario acordar su enfoque y garantizar que sus actividades vayan dirigidas a este objetivo, puesto que las metas e intereses de sus distintos participantes varían según el contexto, por lo que se requiere de unas buenas dosis de coraje, paciencia y determinación.

Principales retos:

- No existe regulación enfocada al trabajo en alianza, es decir, hay una falta de normas e instrumentos legales, administrativos y financieros para estimular y promover el trabajo en alianza, lo que dificulta muchísimo y supone trabas administrativas y legales que deben ser superadas muchas veces

- Es habitual que las alianzas se vean limitadas, generalmente esto pasa por motivos como la incapacidad para superar ideas preconcebidas de las partes implicadas, la costumbre de trabajar de forma aislada o un exceso de precipitación durante su creación y desarrollo.

  Distintos sectores, trabajando por separado, han desarrollado sus actividades aisladamente, a veces compitiendo entre ellos o duplicando esfuerzos y malgastando recursos valiosos.

- Con frecuencia nos encontramos con un desajuste de inversión en energía y tiempo. Esto ocurre, algunas veces, entre los distintos actores por diferentes motivos: los problemas contextuales de cada uno, como cuestiones específicas de índole regional/nacional político y socioeconómico, gestionar el desequilibrio de poder entre los distintos miembros o la posible falta de transparencia y de rendición de cuentas (en algunos casos).

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03

2.2. OPORTUNIDADES

Son indudables los beneficios del trabajo en alianza, resultan obvias la credibilidad y licencias para operar de una actividad que haya sido consensuada y desarrollada entre múltiples actores.

Así mismo, la alianza proporciona una nueva oportunidad para trabajar mejor en colaboración gracias a su habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector y/o actor, así como, encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común.

Según el informe ''Manual de trabajo en Alianza'' de la UNDP (United Nations Development Programme) las oportunidades de beneficio común son muy variadas y deben ser destacadas:

- Desarrollo profesional del personal
- Un mejor acceso a la información y a otras redes de trabajo
- Mayor "alcance"
- Mejora de la eficacia operacional
- Productos y servicios más adecuados y efectivos
- Mayor innovación
- Aumento de la credibilidad
- Ampliación del acceso a recursos

3. CASO IBERDROLA: INTEGRACIÓN ODS

Con más de 170 años de trayectoria, Iberdrola es hoy un líder energético global, el primer productor eólico y una de las mayores compañías eléctricas por capitalización bursátil del mundo. El grupo suministra energía a cerca de 100 millones de personas en los países en los que está presente.

Lideramos la transición energética hacia un modelo sostenible a través de nuestras inversiones en energías renovables, redes inteligentes, almacenamiento de energía a gran escala y transformación digital para ofrecer los más avanzados productos y servicios a nuestros clientes.

Como resultado de nuestro compromiso medioambiental y nuestra apuesta por la descarbonización de la economía, destacamos como la compañía eléctrica líder en energías renovables reduciendo nuestras emisiones en Europa en un 75% desde el año 2000 y alcanzando niveles que están cerca de un 75% menos que la media de las empresas europeas.

3.1. ESTRATEGIA ALINEADA CON LA AGENDA 2030

Estos últimos cuatro años han supuesto un hito en nuestro modelo de gestión y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han sido una herramienta muy eficaz para el desarrollo de nuestras operaciones y nuestros objetivos en el medio y largo plazo.

Desde el grupo Iberdrola hemos incorporado a nuestra estrategia empresarial y a nuestro Sistema de gobierno corporativo los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por la ONU en septiembre de 2015. En consonancia con nuestra actividad, el grupo Iberdrola enfoca su esfuerzo en el suministro de energía asequible y no contaminante (objetivo 7) y la acción por el clima (objetivo 13), y para ello ha creado un plan específico de incentivos a largo plazo.

Además, el grupo contribuye directamente a asegurar agua limpia y saneamiento (objetivo 6), ha aumentado su inversión en actividades de I+D+i (objetivo 9, durante 2018 Iberdrola invirtió más de 260 millones de euros en innovación); promueve el respeto hacia la vida de los ecosistemas terrestres (objetivo 15) y trabaja por establecer alianzas para lograr los objetivos (objetivo 17). La compañía también contribuye de manera indirecta al resto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y para su consecución ha lanzado una primera línea de crédito con indicador sostenible. La aportación del grupo al desarrollo social y económico de las comunidades en las que opera y a la protección del medio ambiente se articula a través de su modelo de negocio energético sostenible.

Para llevar a cabo la correcta integración de los ODS en Iberdrola, ha tenido un papel clave y fundamental la alianza que tenemos con el centro de Innovación y Tecnología para el Desarrollo Humano (itdUPM) de la Universidad Politécnica de Madrid: la Cátedra ODS.

Uno de los principales hitos alcanzados a través de la Cátedra y del trabajo con el itdUPM ha sido llevar a cabo la primera alianza pública privada de Acción Humanitaria de España: La Alianza Shire.

Dicha alianza, compuesta por Iberdrola, Philips Lighting, la Fundación ACCIONA Microenergía, la Agencia Española de Cooperación (AECID) y el itdUPM, desarrolló entre 2014 y 2017 un proyecto piloto en el campo de refugiados de Adi-Harush, Etiopía, con el que se ha mejorado y extendido la red eléctrica que ayuda al funcionamiento de la escuela primaria, dos mercados con 36 pequeños negocios, un centro para mujeres y niñas, un centro de formación y varias cocinas comunitarias. También participaron el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y de la ONG Norwegian Refugee Council.

Desde 2018 se está desarrollando ‘’Alianza Shire 2’’, un nuevo proyecto, cofinanciado por la Unión Europea, con el objetivo de seguir mejorando las condiciones de vida en los campos de refugiados –y también en las comunidades de acogida– del norte de Etiopía, mediante su acceso a servicios eléctricos, y la creación de oportunidades de empleo y formación.

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03

Por otro lado, gracias a esta colaboración con el itdUPM y la Cátedra ODS pudimos aplicar y seguir correctamente la guía SDG Compass, cuyos pasos a seguir se describen a continuación:

3.2. LA GUÍA SDG COMPASS

En 2015 se publicó esta guía, con la que se quiso ayudar a las empresas a alinear sus estrategias, así como a medir y gestionar su contribución a los ODS. La guía, realizada por Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), presentaba cinco pasos de cara a ayudar a las empresas a maximizar su contribución a los ODS:

i) Comprensión de los ODS: como primer paso, se ayuda a las empresas a familiarizarse con los ODS.

ii) Definiendo prioridades: aprovechar las oportunidades comerciales más importantes que suponen los ODS y reducir riesgos. Se anima a las empresas a definir sus prioridades basadas en una evaluación de sus aspectos positivos y negativos y el impacto actual y potencial en los ODS en sus cadenas de valor.

iii) Establecer objetivos: la fijación de objetivos es fundamental para el éxito empresarial y ayuda a fomentar prioridades compartidas y un mejor rendimiento en toda la organización. Al alinear los objetivos de la empresa con los ODS, se demuestra el compromiso de los líderes con el desarrollo sostenible.

iv) Integración: integrar la sostenibilidad en el negocio principal y en la gobernanza es clave para lograr los objetivos establecidos. Perseguir metas compartidas o abordar desafíos sistémicos supone que las empresas, cada vez más, se asocian a través de sus cadenas de valor, dentro de su sector o con gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.

v) Informes y comunicación: los ODS permiten a las empresas reportar información sobre el desempeño del desarrollo sostenible, utilizando indicadores comunes y un conjunto compartido de prioridades.

3.2.1. COMPRENSIÓN DE LOS ODS

Remontándonos a 2014, un año antes de la aprobación de la Agenda 2030, el Consejo de Administración de Iberdrola aprobó la Política de gestión de sostenibilidad, basada en cinco ejes prioritarios. Desde el punto de vista de la sostenibilidad energética, hablamos de competitividad, seguridad de suministro y medio ambiente y desde el punto de vista de la sostenibilidad empresarial, consideramos que las decisiones tienen que responder a las vertientes medioambiental, económica y social. En torno a esos cinco bloques definimos un cuadro de mando con los indicadores a monitorear.

En la Dirección de Innovación y Sostenibilidad en la que trabajamos, ya en 2014 comenzamos a tomar conciencia de la relevancia que la Agenda iba a tener para el sector privado y realizamos un primer ejercicio para ver cómo los ODS estaban incluidos en nuestro cuadro de mando para la gestión de la sostenibilidad. Organizamos, como primera medida, una sesión de formación con nuestros directivos a nivel global, en la que destacados miembros del mundo académico resaltaron la importancia de la Agenda y cómo Iberdrola debía utilizarla para buscar oportunidades innovadoras de crecimiento en su negocio.

3.2.2. DEFINIENDO PRIORIDADES

Toda empresa tiene un impacto muy relevante en muchos ODS, pero desde Iberdrola, y dado que somos un referente mundial en el sector energético, no tuvimos ninguna duda en elegir el Objetivo número 7 como el prioritario, dado que reúne, bajo el título de "Energía asequible y no contaminante", tres ejes de actuación esenciales para nosotros: acceso universal, energías renovables y eficiencia energética. Además, y de manera concluyente, el Objetivo 13, de "Lucha contra el cambio climático" está íntimamente ligado al 7. Estos dos son los ODS que consideramos prioritarios y se sitúan en lo alto de nuestra pirámide.

En un segundo nivel tenemos un impacto directo en otros, como los de innovación, biodiversidad, agua y alianzas. Nos gustaría destacar el papel importante que tienen las alianzas para alcanzar los ODS, aunque somos conscientes de que es uno de los objetivos más complicados, puesto que implica un cambio radical en la manera de trabajar y faltan estructuras adecuadas para colaborar multisectorialmente. En un tercer nivel, y de forma indirecta, contribuimos al cumplimiento del resto de los ODS (Ilustración 3).



Ilustración 3
Fuente: Elaboración de Iberdrola

3.2.3. ESTABLECER OBJETIVOS

Nos gustaría resaltar un elemento innovador diferencial que creemos clave para el éxito de nuestra aportación a la Agenda 2030: el compromiso indiscutible de la alta dirección. Iberdrola ha incluido objetivos concretos vinculados a las metas de los ODS, con referencia temporal de medio y largo plazo, que están ligados a su retribución y repercuten en cascada al resto de los empleados.

Con relación al objetivo de acceso universal incluido en el ODS 7, Iberdrola cuenta con el programa "Electricidad para todos" cuya meta es triplicar el número de beneficiarios del mismo para 2030.

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03

El programa ''Electricidad para todos'' es la respuesta de Iberdrola al llamamiento que ha hecho la comunidad internacional para extender el acceso universal a formas modernas de energía, con modelos ambientalmente sostenibles, económicamente asumibles y socialmente inclusivos, enlazando su finalidad de manera estratégica con el ODS 7.1.

En el eje de las energías renovables, Iberdrola es un referente mundial en su promoción, con casi 31 gigavatios (GW) de capacidad instalada. Pero, como ya hemos mencionado, la Agenda implica ir un paso más allá y no sería suficiente una aportación vinculada a nuestra actividad ordinaria. Asumiendo dicho liderazgo, en la última revisión del Plan Estratégico hemos planteado un crecimiento muy significativo, de 9 GW adicionales.

En cuanto a la eficiencia energética, estamos firmemente convencidos de que la electrificación de la economía es la vía más rápida y eficiente de alcanzar la descarbonización. Y tenemos datos concretos para ilustrar su aportación: ésta ha evitado la emisión, en los últimos años, de 60 millones de toneladas de CO_2. Es necesario seguir avanzando en esa línea, potenciando el autoconsumo solar, la electrificación del calor o la movilidad eléctrica. Así, contamos con objetivos públicos de instalación de puntos de recarga en España y de alcanzar flotas 100% eléctricas.

Iberdrola fue una de las pocas empresas que acudió a la Cumbre climática de París del año 2015 con objetivos concretos de reducción de la intensidad de emisiones para el año 2030, a pesar de tener ya una intensidad un 40% menor a la media europea.

Es muy importante resaltar, de nuevo, las consecuencias económicas de la asunción de estos objetivos concretos, dado que la adopción de esta decisión por parte de Iberdrola podría quedar acotada al terreno de los meros deseos y buenas intenciones. En el año 2017 fuimos de las primeras empresas del mundo en incluir dentro de los objetivos de nuestros consejeros algunos directamente vinculados a la contribución al cumplimiento de los ODS.

3.2.4. INTEGRACIÓN

El cuarto paso mencionado en la guía SDG Compass sería la integración de la Agenda 2030 en la actividad empresarial. Desde Iberdrola la consideramos clave y nos gustaría detallar cómo la estamos llevando a cabo, a través de multitud de acciones que pasamos a detallar en tres apartados: internalización, medición y reporte y difusión.

i) Internalización en Iberdrola: una de las acciones más relevantes ha sido la reforma de nuestro Sistema de Gobierno Corporativo, aprobada por el Consejo de Administración en 2018 de cara a incorporar al detalle el impacto de la Agenda 2030 en la compañía. La inclusión del Dividendo Social (la respuesta de Iberdrola a los asuntos más relevantes del sector, a las necesidades y expectativas de sus Grupos de interés y a los retos más significativos de las sociedades en las que está presente) y la formulación del Propósito de Iberdrola ("Continuar construyendo, cada día y en colaboración, un modelo energético más eléctrico, saludable y accesible") son dos buenos ejemplos de la importancia de la sostenibilidad para nuestro Consejo.

   El grupo Iberdrola ha acuñado el término 'dividendo social' para expresar su objetivo de creación de valor sostenible para sus Grupos de interés mediante el desarrollo de todas sus actividades[1].

[1] Más información: https://www.iberdrola.com/conocenos/energetica-del-futuro/grupos-de-interes/creacion-de-valor-dividendo-social

Otra actividad destacable es la formación a nuestros empleados. Se trata de campañas o iniciativas de sensibilización que provocan un impacto en los empleados, aumentando así su compromiso con la Agenda 2030. Aparte de la ya comentada para directivos, hemos organizado sesiones específicas de ODS (Alianzas en el año 2017, ''ODSeina'' en el año 2019, etcétera) y tenemos formación virtual en torno a la Agenda para nuestros más de 34.500 empleados. Asimismo, una gran pirámide de los ODS está presente en nuestras sedes, nuestras firmas y tarjetas de identificación incluyen los mismos logos, y, además, todas las noticias que aparecen en el Portal del Empleado llevan vinculado el objetivo al que están apoyando.

En concreto, nos gustaría destacar toda la labor relacionada con el voluntariado corporativo. Desde 2015, las oportunidades de acción social están detalladas por el impacto que conllevan y esta preocupación de medición del impacto ha sido premiada por Naciones Unidas, con el reconocimiento Impact 2030. Una iniciativa que hemos lanzado recientemente, y que animamos a difundir, es la denominada "ODS al cole", mediante la que los empleados de Iberdrola estamos participando en sesiones de formación en los colegios de nuestros familiares y amigos, explicando a los niños la importancia de la Agenda. Creemos que es muy importante que los niños la conozcan para que reclamen a los adultos acciones concretas.

Otra buena práctica reciente ha sido la difusión interna de la guía de Naciones Unidas, que incluye 170 actividades concretas para llevar a cabo en la vida diaria. Pedimos a los empleados que nos manden sus compromisos y les enviamos el famoso pin de los ODS, convirtiendo a los empleados en embajadores de la propia Agenda.

ii) Medición y reporte: Iberdrola lleva a cabo numerosas actividades enfocadas a dar a conocer su aportación a los ODS. Cabe destacar el creciente interés de los inversores ASG (Ambiental, Social y Gobernanza), que están vinculando todo este conjunto de iniciativas con un impacto económico directo, dando visibilidad a la oportunidad de crecimiento que supone para el sector privado su inclusión en los diferentes índices de sostenibilidad: DJSI, FTSE, CDP o Bloomberg. Una iniciativa muy innovadora por parte de Iberdrola ha sido el lanzamiento, en marzo de 2019, de la primera línea de crédito, de 1.500 millones de euros, vinculada a metas muy concretas del Objetivo 7.

iii) El último eje correspondiente a la metodología de integración en Iberdrola coincide con el último paso de la guía SDG Compass: difusión. Aprovechamos la capacidad que tiene una gran empresa como la nuestra para poder dar difusión a la Agenda 2030. Además de nuestra participación en múltiples foros, nos gustaría destacar alguna iniciativa concreta, como nuestra encuesta a proveedores: el año pasado preguntamos a nuestros suministradores si conocían los ODS, cuáles eran los que ellos consideraban prioritarios, y les pedíamos trabajar conjuntamente para contribuir a su cumplimiento.

3.2.5. INFORMES Y COMUNICACIÓN

Somos un referente por nuestros informes, que resaltan la importancia y vinculación de nuestras actividades con la Agenda, así que animamos a explorar nuestra web corporativa (www.iberdrola.com), donde figura toda la información sobre la actividad de Iberdrola. Además, desde la compañía hemos coorganizado diferentes seminarios y eventos para comunicar avances en el cumplimiento de los ODS: por ejemplo, en 2018 en Salamanca celebramos la Primera Conferencia Iberoamericana sobre la Agenda 2030 y en 2019, en mayo, hemos celebrado, unas jornadas sobre innovación y aceleración (Acelera 2030, www.acelera2030.org) y un *hackaton* ODS en nuestro Campus de formación de San Agustín del Guadalix.

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03

CONCLUSIONES

El sector privado está llamado a jugar un papel fundamental en el reto transformador que supone la Agenda 2030. No debemos olvidar que este nuevo papel tiene que ser desempeñado de forma conjunta con el sector público y el tercer sector para alcanzar los diecisiete retos que tenemos por delante en los próximos diez años.

Iberdrola cree firmemente que el reto de la Agenda supone una transformación radical en la actividad de todos los agentes lo que refrenda el importante papel que damos a la innovación.

La innovación es una variable estratégica para el grupo Iberdrola y constituye la principal herramienta para garantizar la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad de la compañía a la hora de hacer frente a los diferentes retos que se plantean a través de la Agenda 2030 y que, desde Iberdrola, intentamos abordar con un trabajo colaborativo, caracterizado por la co-creación y la innovación abierta.

Iberdrola quiere ser un referente en este nuevo escenario, liderando la innovación necesaria para poder alcanzar este nuevo plan estratégico universal. En concreto, gracias a una estrategia de anticipación y trabajo en alianzas con agentes internos y externos, que transciende a todas las unidades de negocio de la compañía y a todas sus áreas geográficas, Iberdrola es hoy día la utility española más innovadora y la tercera de Europa, según la clasificación de la Comisión Europea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuadernos para Ingenieros: Sobre los objetivos de desarrollo sostenible en general y el objetivo 17. Agustín Delgado en colaboración con el ITD (UPM).
- Gobierno de España (2019), "Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030"
- Organización de Naciones Unidas. Guía de 170 acciones diarias para transformar nuestro mundo. Obtenido de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2018/08/170Actions-web_Sp.pdf
- Stott, Leda. (2019) "Alianzas para el desarrollo sostenible: cuáles son los retos que debemos superar", en Somos Iberoamérica.
- Tennyson, R. (2003). Manual de trabajo en Alianza. Obtenido de: https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/es/publications/capacity-development/the-partnering-toolbook-spanish/Partnering-Toolbook-Spanish.

Las alianzas, motor imprescindible para alcanzar los retos de la agenda 2030. Agustín Delgado Martín y Mónica Oviedo Céspedes
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 39-52). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.03

DE LA DESCONFIANZA A LA COMPLEMENTARIEDAD:

La alianza entre ONGs y empresas privadas en la provisión de ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo

FROM MISTRUST TO COMPLEMENTARITY:

The partnership between NGOs and private companies in the provision of humanitarian AID in the form of cash

María Jimena Peroni Galli
CashCap
peroni.jimena@gmail.com

Miguel Ángel García Arias
Acción contra el Hambre
mgarcia@ca.acfspain.org

Fecha recepción artículo: 18/12/2019 • Fecha aprobación del artículo: 04/02/2020

RESUMEN

En este artículo se aportan argumentos para entender el porqué del uso de transferencias monetarias como herramienta de referencia en contextos humanitarios. Se busca ofrecer una mayor claridad sobre los roles y sinergias potenciales entre los actores tradicionales del sector (ONGs, organismos internacionales), y los nuevos actores representados por las empresas privadas. En este ejercicio se identifican intereses compartidos y contrapuestos, los retos y oportunidades que enfrentan las alianzas público-privadas para las transferencias de dinero en efectivo y los pasos más relevantes a seguir en la construcción de alianzas. Con el propósito de definir mejor espacios o liderazgos a ser reivindicados como propios, el artículo identifica como esencial para las ONGs el acceso humanitario, generar los espacios de participación de las comunidades afectadas en la toma de decisiones, la focalización de quienes deben ser destinatarios de ayuda humanitaria, el monitoreo y la rendición de cuentas; mientras que el sector privado está llamado a facilitar la innovación, liderar el aumento de escala en las intervenciones y la búsqueda de soluciones más eficientes. El artículo concluye con una descripción de posibles tendencias en el ámbito humanitario como resultado de las transformaciones en curso.

Palabras clave: Transferencias monetarias, Alianzas públicas privadas, Contextos humanitarios, Colaboración, Participación comunitaria.

ABSTRACT

This article provides arguments to understand the rationale behind the use of cash transfers as a reference tool in humanitarian contexts. It seeks to offer more clarity about the roles and potential synergies between the traditional actors of the sector (NGOs, international organizations), and the new actors represented by private companies. This exercise identifies shared and conflicting interests, the challenges, and opportunities faced by public-private partnerships for cash transfers and the most relevant steps to follow in building alliances. With the purpose of defining better spaces or leaderships to be claimed as their own, the article identifies as essential for NGOs humanitarian access, generating spaces for participation of affected communities in decision-making, the targeting of those who should be recipients of humanitarian aid, monitoring and accountability; while the private sector is called to facilitate innovation, lead the increase in scale of interventions and the search for more efficient solutions. The article concludes with a description of possible trends in the humanitarian field as a result of the ongoing transformations.

Keywords: Cash transfers, Public-private partnership, Humanitarian contexts, Collaboration, Community participation.

María Jimena Peroni Galli. *Estudió Economía en la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, y su maestría en Acción Internacional Humanitaria en la Universidad de Deusto (Red NOHA). Es especialista en programación de transferencias monetarias en emergencias humanitarias con más de 15 años de experiencia trabajando en organizaciones no gubernamentales y agencias de las Naciones Unidas en contextos de crisis de desplazamiento, migración y de refugiados. Desde 2016, trabaja para el roster especializado de expertos humanitarios del Consejo Noruego para los Refugiados (NORCAP-CashCap).*

Miguel Angel García Arias. *Desde el año 2000 ha trabajado en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y ayuda humanitaria en Laos, Guinea Conakry, Bolivia, Paraguay, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Desde 2014 ejerce como Director de Acción contra el Hambre en Centroamérica. En la actualidad completa un doctorado en desarrollo rural por la Universidad de Almería, tras completar un máster en desarrollo rural territorial en la Universidad de Córdoba, y las titulaciones de ingeniero agrónomo (Universidad de Almería) y licenciatura en Ciencias del Mar (Universidad de Cádiz).*

1. INTRODUCCIÓN

En la última década el sector privado ha empezado a jugar un papel más destacado, y visible, en la agenda internacional que persigue enfrentar desafíos globales, ya sea en los ámbitos humanitario, del desarrollo sostenible o de la lucha contra el cambio climático. Este cambio de enfoque se ve respaldado por el nuevo marco establecido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y más en concreto el ODS 17 que busca *Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*, con inclusión de empresas privadas, gobiernos y sociedad civil. El ODS 17 proporciona una mayor visibilidad a la labor y aportes del sector privado en la búsqueda de soluciones a problemas priorizados por la sociedad actual, y, sobre todo, anima a la colaboración multi-actor. También implica la toma de conciencia por parte de las empresas para que sus actividades, de modo directo o indirecto, no frenen el desarrollo sostenible o agraven conflictos, algo que ha sido común hasta el presente (Bennett, 2002; Bradshaw et al., 2007; Collier et al., 2009; Jorgic, 2014; Hotho y Girschik, 2019).

Las dinámicas de innovación continua también alcanzan al sector de la cooperación internacional al desarrollo (Lee, 2005), y por extensión al sistema internacional de ayuda humanitaria, en el que hasta hace muy poco, organismos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) internacionales desempeñaban un absoluto papel protagónico (Bragg, 2019). En este sentido, la entrega de dinero en efectivo como estrategia preferente de respuesta humanitaria en la mayoría de las crisis, es considerada como un cambio de paradigma humanitario, a partir de su paulatina introducción en la década de los 2000s (Peppiatt et al., 2001, Devereuax, 2006; IASC, 2015). De igual modo, la mayor participación del sector privado en la provisión de asistencia monetaria es también considerado como un cambio de tendencia, que vendrá a modificar el conjunto del sector (CALP-IARAN, 2019; OCHA, 2018). Los *Principios de Cooperación Público- Privados para Pagos Humanitarios*, una iniciativa impulsada por el Foro Económico Mundial y consensuada entre agencias de NNUU, empresas y ONGs establece pautas que facilitan la colaboración entre actores humanitarios y del sector privado para la entrega de pagos digitales, y por tanto es una referencia obligada a la hora de poner en marcha una respuesta humanitaria en la que colaboran empresas y ONGs (WEF, 2017).

En este artículo se aportan argumentos para entender el porqué del uso de transferencias monetarias como herramienta de referencia en contextos humanitarios. En segundo término, se busca ofrecer una mayor claridad sobre los roles y sinergias potenciales entre los actores tradicionales del sector (ONGs, organismos internacionales), y los nuevos actores representados por las empresas privadas. En este ejercicio se identifican intereses compartidos y contrapuestos, los retos y oportunidades que enfrentan las alianzas públicas y privadas para las transferencias de dinero en efectivo en el contexto humanitario y los pasos más relevantes a seguir en la construcción de alianzas. Se argumenta que, para generar una colaboración exitosa, es decir, eficiente, efectiva y ética entre las empresas de servicios financieros y/o mecanismos de pagos electrónicos y ONGs se requiere de un marco de colaboración que consolide un portfolio de alianzas que vaya más allá de las tradicionales etapas filantrópica y transaccional, generando un flujo bilateral de valor entre las partes. Para ello es necesario alinear valores, misiones, estrategias y crear cimientos sólidos para una alianza integrada a lo largo de todas las fases que caracterizan una emergencia humanitaria; desde la prevención y preparación hasta la recuperación post-emergencia. A su vez, proponemos que estas colaboraciones pongan a las comunidades afectadas en el centro y habiliten mecanismos para su participación en la construcción de las mismas.

Con el propósito de definir mejor espacios o liderazgos a ser reivindicados como propios, el artículo identifica como esencial para las ONGs el acceso humanitario, generar los espacios de participación de las comunidades afectadas en la toma de decisiones , la *focalización* de quienes deben ser destinatarios de ayuda humanitaria, el monitoreo y la rendición de cuentas; mientras que el sector privado está llamado a facilitar la innovación, liderar el aumento de escala en las intervenciones y la búsqueda de soluciones más eficientes. El artículo concluye con una descripción de posibles tendencias en el ámbito humanitario como resultado de las transformaciones en curso.

Para ello se ha llevado a cabo una amplia revisión de literatura tanto académica como operacional, con especial énfasis en artículos en los que se compendia y hace revisión de investigaciones previas en diferentes contextos y crisis sobre; i) programación e impacto de transferencias de dinero en efectivo; ii) participación del sector privado en respuestas humanitarias; iii) evolución y conformación de alianzas entre tercer sector y sector privado. Al trabajo de síntesis se incorpora la experiencia profesional de 20 años en gestión de proyectos humanitarios por parte de los autores del artículo.

2. EL USO DE LAS TRANSFERENCIAS DE DINERO EN EFECTIVO COMO HERRAMIENTA HUMANITARIA DE REFERENCIA EN CONTEXTOS HUMANITARIOS

Una sólida justificación del uso de transferencias monetarias como instrumento de respuesta humanitaria puede encontrarse en los trabajos pioneros de Amartya Sen (1981) sobre las causas del hambre y la ausencia de suficientes ingresos económicos. Posteriormente, Sen y Dreze en su obra *Hambre y Acción Pública* (1990) formularon de manera más concreta las ventajas de la distribución de dinero en efectivo en programas de ayuda humanitaria para prevenir o mitigar crisis alimentarias, siempre que en los mercados locales estuviera garantizado el suministro de alimentos. De manera paulatina, a lo largo de los 90 del pasado siglo y 2000s fueron aumentando el número de proyectos piloto en diferentes contextos (post-desastres naturales, atención a población refugiada, desplazada o víctimas de conflicto armado), en los que la asistencia humanitaria era proporcionada mediante dinero en efectivo y/o cupones, además de investigaciones en las que se comparaba la eficiencia e impacto de las transferencias económicas en comparación con las distribuciones de alimentos u otros insumos de necesidad, (Gelan, 2006; Devereaux, 2006; Doocy y Tappis; 2011; Hoddinott et al. 2014; Simpson et al. 2017).

Las transferencias en efectivo como modalidad de ayuda reúnen un importante número de ventajas. La primera de ellas es permitir a las personas en situación de necesidad elegir aquellos alimentos, insumos o gastos que consideran esenciales. Esto se traduce de forma generalizada en una mejora de la alimentación familiar o el acceso a servicios de salud (incluido el pago de medicinas), educación, transporte, subsanación de deudas o mejoras básicas en vivienda (Doocy y Tappis, 2011; Adato y Bassett, 2009; Falagara y Fuminori, 2018). La capacidad de elección por parte de los destinatarios de la ayuda sobre qué hacer con el apoyo recibido les proporciona una mayor dignidad (Bailey y Harvey, 2015), y genera un aumento del bienestar psicosocial entre los receptores de las transferencias (Samuels y Stavropoulou, 2016). Otra ventaja considerable del dinero en efectivo sobre otras modalidades de ayuda es la mayor eficiencia del proceso (Mikulak, 2018). Por ejemplo, la distribución de alimentos por un valor equivalente a la entrega de dinero en efectivo implica un coste de operación que dobla o triplica el coste de entrega (Gentilini, 2014). El propio gobierno de EEUU estimó que los costes de logística alcanzaron el 65% de los gastos de su ayuda alimentaria de emergencia (GAO, 2009; Falagara Sigala y Fuminori, 2018).

La distribución de dinero en efectivo tiene un positivo efecto indirecto al dinamizar la economía local, ya que los perceptores de las transferencias gastan estos ingresos en los mismos territorios en los que se encuentran; el efecto multiplicador va desde 1.5 a 2.5 USD por USD transferido (Bailey y Pongracz, 2015; Taylor et al. 2018), algo que resulta más difícil en el caso de ayuda en forma de alimentos u otros insumos entregados de forma directa. La preocupación (Basu, 1996) de que ayudas humanitarias en forma de dinero en efectivo puedan conllevar un aumento del precio de los alimentos (inflación) en las zonas de intervención no han sido constatadas, salvo casos puntuales en contextos en los que los mercados no contaban con suministros adecuados (Bailey y Harvey, 2015). Sin embargo, la ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo tan solo alcanzó el 10% de la asistencia total (CALP, 2018), en 2016, una cifra aún muy alejada frente a las expectativas generadas por la gran cantidad de evidencias disponibles a favor de este tipo de ayuda.

El paulatino crecimiento de la asistencia a través de las transferencias monetarias ha venido a transformar de manera profunda la cadena de suministros humanitaria gestionada tradicionalmente por ONGs y agencias de NNUU al abrir un espacio para trabajar con los mercados locales de bienes y servicios. Los minoristas, mayoristas y los proveedores de servicios financieros, envío de remesas y medios de pago digitales empezaron a ocupar un mayor rol como "solución de última milla" en la cadena de respuesta humanitaria (Altay y Kovács, 2018; Sodhi y Tang, 2014). Esta transformación ha contribuido a mayor seguridad, mejor coste-eficiencia, rapidez y flexibilidad (Bailey, 2015; WEF, 2017). Los servicios de entrega directa de ayuda

De la desconfianza a la complementariedad: la alianza entre ONGs y empresas privadas en la provisión de ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo. María Jimena Peroni Galli y Miguel Ángel García Arias
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 53-68) DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.04

monetaria y la canalización de remesas ya han sido utilizados con éxito en múltiples contextos y crisis para proveer asistencia humanitaria entre los que se destacan; entrega de efectivo por medio de sucursales bancarias y empresas de envío de remesas, distribución de *vouchers* (en papel o electrónicos) a ser canjeados por productos básicos en tiendas de las zonas de intervención, tarjetas magnéticas o dotadas con chip, el uso de telefonía como medio de pago (dinero electrónico), *hawalas*[1] (empresas informales de transferencia de dinero) y recientemente, iniciativas a través del uso de block-chain.

3. ONGS Y EMPRESAS PRIVADAS EN EL ÁMBITO HUMANITARIO

El uso de transferencias monetarias abrió las puertas a nuevos y diversos marcos de colaboración o alianza entre ONGs y empresas privadas especializadas en servicios financieros y de pagos digitales. Al mismo tiempo perdían importancia otras colaboraciones habituales de las ONGs humanitarias con empresas logísticas proveedoras de insumos, compañías de transporte o grandes intermediarios internacionales de alimentos (normalmente granos básicos). Estas colaboraciones han estado marcadas por su dinamismo y frecuentes cambios en los términos de colaboración, de acuerdo con el contexto, tipo y ciclo del desastre, al entorno generado por los marcos regulatorios nacionales, estabilidad sociopolítica o las infraestructuras financieras y de telecomunicaciones (Malik et al., 2018; Falagara y Wakolbinger, 2019; GSMA, 2019). De acuerdo con la diversidad de contextos han aparecido distintas modalidades de transferencias en alianza: Hawalas en Somalia 2011, e-vouchers en el Norte de Nigeria desde 2014 o Colombia y Mali desde 2015 (ACH, 2016), el Sistema Único Inter Agencial para pagos electrónicos en el Líbano (LOUISE), pago con telefonía móvil en asentamientos de Refugiados en Uganda (Airtel-DCA), el uso de Blockchain en Pakistán y Jordania en 2017.

Sin embargo, en términos generales las alianzas público-privadas para las transferencias monetarias no han logrado alcanzar el máximo de su potencial para cooperar, buscar las sinergias, y lograr que los actores humanitarios y las empresas compartan objetivos, metas y hoja de ruta (WFP y DFID, 2019).

De acuerdo con la revisión de literatura efectuada, se han identificado los siguientes retos y oportunidades para la construcción de alianzas (Hotho y Girschik, 2019; Meagher et al. 2018; Falagara y Fuminori, 2018; Austin et al., 2012; OCHA, 2017; GSMA, 2019).

3.1. RETOS

En el marco de las alianzas para las transferencias monetarias, las ONGs y empresas suelen enfrentar distintos obstáculos, entre los que destacan; i) asimetrías de información relacionadas con la falta de comprensión del sistema humanitario por parte del sector privado; ii) diferencias en la cultura organizacional, prejuicios en el modo de entender al otro socio, así como dificultades de comunicación al manejar terminologías y códigos diferentes; y iii) disponibilidad de recursos, capacidades y horizontes de tiempo muy distintos (Bailey, 2014; Oglesby y Burke, 2012).

Las empresas perciben a las ONGs como lentas, burocráticas, con altos costes indirectos y un análisis y definición de problemas imprecisos (Malik et al., 2018). Una encuesta efectuada por OCHA en 2017 entre empresas que participan en respuestas humanitarias permitió constatar que la mayoría de los

[1] La *hawala* se basa en una conexión basada en la confianza entre una red de agentes, que son el vehículo entre la población local y el resto del mundo. Hawala son empresas informales de transferencia de dinero que transfieren fondos tanto a nivel nacional como internacional. Ha existido un uso extendido de las Hawalas en respuestas a gran escala en contextos humanitarios como Somalia, Iraq, Pakistán, Siria, Afganistán

entrevistados, no conocían los porqués y fines de colaborar por parte de su socio, además de tener una escasa comprensión de los riesgos que entraña la acción humanitaria y las medidas de mitigación que deben adoptarse en cada contexto para disminuir riesgos reputacionales, financieros o de rendimiento (Hotho y Girschik, 2019).

Por otro lado, desde la perspectiva de las ONGs, éstas reconocen la necesidad de invertir en mejorar sus capacidades para analizar marcos regulatorios financieros nacionales e internacionales (Falagara y Fuminori, 2018), ya que los requerimientos de datos asociados al concepto *conozcan a su cliente* (KYC por sus siglas en inglés) incrementan los riesgos que implicaría la vulneración de la privacidad de los datos de las personas involucradas en crisis humanitarias. Un ámbito que genera una especial preocupación son los datos de biometría de poblaciones vulnerables, los cuales pueden hacer más seguro y eficiente el pago de transferencias de dinero en efectivo a víctimas de conflictos, pero cuya utilización inadecuada puede servir para identificar y discriminar grupos de población específicos (Raftree, 2019).

En estas condiciones, es esencial que las alianzas público-privadas aseguren el respeto de la privacidad de los datos personales, estableciendo estrategias y plataformas de colaboración compartidas (WEF, 2017). Esto conlleva encontrar soluciones viables para cumplir con las regulaciones nacionales, y que las soluciones que adopten los actores humanitarios y las empresas de servicios financieros mitiguen los riesgos de protección para la población afectada de forma adecuada (Vassas y Laïda, 2018). Uno de los mayores desafíos es que la protección de datos personales sea compatible con la normativa antiterrorista establecida por los gobiernos de países donantes (y de forma muy especial EEUU), de manera que pueda garantizarse que no se produzca entrega de dinero a personas relacionadas con actividades terroristas (Lewis, 2018), como ejemplifica las restricciones impuestas por USAID en el Norte de Nigeria, que según varios actores humanitarios socavan los principios humanitarios y la capacidad de llegar a los más necesitados (Anyadike, 5 de Noviembre, 2019).

Otro elemento que dificulta la colaboración ONG-empresa, es la diferencia en los horizontes de planificación de estos dos tipos de entidades, en la medida que las ONGs suelen operar de acuerdo con proyectos de duración limitada en respuesta a crisis de evolución impredecible, mientras las empresas cuentan con una estabilidad y planificación financiera de mucho mayor alcance (Falagara y Fuminori, 2018).

3.2. OPORTUNIDADES

El actual escenario humanitario ha favorecido la aparición de nuevas empresas que construyen sus modelos de negocio en torno a las transferencias monetarias en contextos humanitarios. Por ejemplo, en la respuesta inmediata a las inundaciones en Mozambique en 2019, al menos nueve empresas especializadas ofrecían sus servicios para transferencias monetarias a los actores humanitarios que operaban en las zonas afectadas (Grupo de Coordinación de Transferencias Monetarias, Beira, Mozambique). Según la mencionada encuesta, entre las motivaciones que favorecen el acercamiento de una empresa privada a una ONG se encuentra el altruismo, la obtención de beneficios económicos, el aumento de la capacidad de influencia y proyección social, la disminución del riesgo o la ventaja competitiva proporcionada por la actividad en nuevos contextos al desarrollar productos para personas vulnerables con el fin de construir mercados para el futuro. La motivación con más peso para el 90% de las empresas a la hora de decidir colaborar o no con una ONG en el marco de una respuesta humanitaria, es la expectativa de lograr un retorno. Sin embargo, la mitad de las firmas reportaron dificultadas para demostrar el valor de esas colaboraciones, y, en consecuencia, buena parte de las empresas manifestaron que darían por concluida una colaboración si fracasaban en materializar las oportunidades de negocio identificadas (OCHA, 2017). Este panorama es motivo de preocupación para quienes abogan por una cultura de mayor colaboración entre sector privado y sociedad civil, algo que resulta

De la desconfianza a la complementariedad: la alianza entre ONGs y empresas privadas en la provisión de ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo. María Jimena Peroni Galli y Miguel Ángel García Arias
Revista DIECISIETE. 2020. Nº 2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 53-68) DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.04

de especial trascendencia en las zonas del mundo más frágiles, donde este tipo de alianzas resultan más necesarias y podrían tener mayor impacto, pero de las que el sector privado en muchas ocasiones rehúye (Malik et al., 2018).

Las ONGs por su lado, contratan a las empresas de servicios financieros o pagos electrónicos, aprovechando su experiencia, efectividad, y capacidad, además de que con ello buscan minimizar riesgos y ahorrar costes al no tener que desarrollar soluciones por sí mismos (Lucchi, 2018; ACH, 2016; ODI y CGD, 2015; WFP y DFID, 2019).

Es importante también ser realistas en cuanto al propósito de inclusión financiera que se formula en muchas acciones de asistencia humanitaria en respuesta a las expectativas de las empresas de servicios financieros que participan en dicha acción (Bailey y Gordon, 2015). Para alcanzar objetivos de ese tipo (y que van más allá de la provisión de ayuda esencial en forma de dinero en efectivo), se requiere un mínimo de estabilidad sociopolítica y económica, priorizar los sistemas de pago de tecnologías fácilmente accesibles en el contexto local y permitir a los destinatarios acceder a otros servicios financieros, entre los que destaca la recepción de remesas (WEF, 2017). El uso de pagos digitales abre las puertas a una mayor cantidad de sinergias adicionales y oportunidades de negocio para las empresas, al tiempo que ayuda a las poblaciones destinatarias a gestionar mejor los riesgos y acceder a otros servicios financieros en crisis humanitarias prolongadas o en fase de recuperación posterior a un desastre. Al estimular la demanda de servicios financieros y la identificación de beneficiarios individuales, el desembolso de ayuda humanitaria puede contribuir a solucionar los obstáculos históricos en la prestación de servicios financieros comerciales a comunidades desatendidas (Gurung y Perlman, 2018), o incluso facilitar la puesta en marcha de redes de protección social públicas.

3.3. CONSOLIDAR LOS MARCOS DE COLABORACIÓN PARA CONSTRUIR UNA ALIANZA EFICIENTE, EFECTIVA Y ÉTICA

Conocer las motivaciones, intereses, incentivos y riesgos de ambas partes desde un inicio, constituye los cimientos de las alianzas público-privadas para establecer una colaboración de mayor alcance (Austin et al., 2012). Esto facilitará que posteriormente pueda mantenerse el compromiso corporativo en situaciones críticas a lo largo de las diferentes fases que caracterizan una emergencia humanitaria.

- Las empresas deben de familiarizarse y asumir la importancia esencial de los principios humanitarios (humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia), sin los cuales se pone en cuestión todo el accionar conjunto (Hotho y Girschik, 2019).

- Otro elemento esencial para la alianza debe ser colocar a la población afectada y destinataria de ayuda humanitaria en el centro del trabajo conjunto de ONG y empresa, de manera que se tome en cuenta sus necesidades, preferencias y prioridades, a la que deben ofrecerse productos y servicios asequibles, fáciles y seguros (WEF,2017). Los usuarios tienden a preferir mecanismos flexibles y seguros, que sean realizados por actores en quienes confían y con quienes se pueden comunicar (Ground Truth Solutions, 2018).

- Los marcos de colaboración entre ONG-empresa deben definirse en la etapa de preparación y elaboración de planes de contingencia; y pasar de contratos puntuales a marcos contractuales o pre-acuerdos más amplios en tiempo y alcance (WEF, 2017). Esta fase deber ser percibida como una inversión que facilitará posteriores respuestas humanitarias efectivas, oportunas, y con mayor capacidad para movilizar fondos públicos y privados de ayuda.

Mientras la alianza ONG-empresa considere y enlace de forma estrecha la estrategia comercial de la empresa (productos financieros de crédito, seguro y ahorro, recepción de remesas, etc.), con el mandato y objetivos de respuesta humanitaria en el caso de la ONG, más incentivos existen para que se cree un flujo de valor entre las partes, determinado por el intercambio de habilidades, tecnología, infraestructura o expansión de la demanda entre un determinado segmento de clientes en las zonas de intervención (por ejemplo, la población de acogida). Para ello puede resultar de gran importancia que la empresa incorpore a sus departamentos comerciales y de operaciones en la planificación y puesta en marcha de la alianza, al igual que la ONG debe involucrar sus departamentos logísticos, y de operaciones (Malik et al., 2018).

En los momentos iniciales de una respuesta humanitaria, es muy común que la alianza empresa-ONG sea establecida entre dos entidades internacionales, sin embargo, en la medida en que la crisis humanitaria se estabiliza, se pasa a una fase de reconstrucción / recuperación, y se consolida la presencia de ONG y empresa, es del todo recomendable incorporar a estos procesos a empresas locales y comunidades afectadas. Esto implica incorporar actividades de desarrollo de capacidades de actores locales, de establecimientos de mecanismos de participación de las comunidades, así como espacios de encuentro e intercambio que facilite la ampliación de alianzas y un mayor peso de lo local (Grand Bargain, 2016). Las empresas locales, además de garantizar una mayor sostenibilidad, aportan un conocimiento fundamental sobre las regulaciones y contexto locales, lo que puede resultar determinante para proporcionar mayor agilidad a la respuesta humanitaria en sus diferentes fases (Falagara y Fuminori, 2018).

Debe reiterarse el carácter dinámico de las alianzas ONG-empresa, y la necesidad de contar con un sistema de gobernanza que permita que ambas entidades se adapten a los cambios sin renunciar a sus objetivos propios. La gobernanza debe estar acompañada por un sistema de indicadores compartidos que ayude a la toma de decisiones. En último término, se trata de una búsqueda permanente de sinergias y la voluntad de mantener una colaboración que facilite y haga más rápida y eficiente la asistencia a poblaciones en necesidad humanitaria.

La telefonía ofrece interesantes oportunidades de alianzas entre ONGs y empresas. Ejemplos de ello son la colaboración estratégica entre la compañía Airtel con Danish Church Aid en Uganda en 2018 (Malik et al., 2018), la experiencia documentada del International Rescue Commitee (GSMA, 2019) o la estrategia de ACNUR "Conectando a los Refugiados" (Vernon et al, 2016). El acceso a internet y teléfono móvil proporciona dignidad y brinda más opciones de elección para los destinatarios de ayuda humanitaria, especialmente en situaciones de desplazamiento. La telefonía móvil también facilita la comunicación entre las poblaciones afectadas y las agencias humanitarias, lo que combinado con el acceso a internet representa una herramienta de gran valor, no solo para la comunicación, sino también para el acceso a servicios de identidad digital, salud, educación y banca (Vernon et al, 2016).

Un ámbito en el que se espera un mayor desarrollo de alianzas entre empresas y ONGs o agencias humanitarias es el del envío de remesas. En 2018, se estimó que la asistencia humanitaria internacional tan solo representaba el 1% de los recursos dirigidos a países afectados por crisis humanitarias (Willitts-King et al., 2018). Las remesas se constituyen en una de las fuentes más importantes de ingresos económicos para países en desarrollo, especialmente si se ven afectados por conflictos armados o desastres de origen natural. El volumen de remesas desde países del norte a países del sur representa 613 mil millones USD por año según estimaciones recientes (Willitts-King et al., 2018), frente a los 153 mil millones USD de ayuda oficial al desarrollo, de los cuales solo 19 mil millones USD se destinan a ayuda humanitaria (OCDE, 2018). Los países que enfrentan crisis humanitarias dependen aún más de las remesas; los 20 países mayores receptores de ayuda humanitaria tienen en las remesas el 40% del total de sus ingresos económicos, comparado con el 17% de países en desarrollo sin emergencias humanitarias (Willitts-King et al., 2018; DI,

2015). En su reflexión sobre la evolución que puede experimentar el sistema humanitario en los próximos años, Catherine Bragg, quien entre 2008 y 2013 se desempeñó como Subsecretaria General de Asuntos Humanitarios y Coordinadora Adjunta de Ayuda de Emergencia en Naciones Unidas, manifiesta que: "*en la actualidad las 'víctimas' de desastres no se sientan a esperar que las agencias de ayuda vengan con bolsas de arroz. Sacan sus teléfonos móviles y envían mensajes de texto a sus primos en Miami, Amsterdam o Dubai, en los que les dicen: envíen dinero*" (Bragg, 2019).

4. TENDENCIAS, COMPLEMENTARIEDAD Y CLARIFICACIÓN DE LOS ESPACIOS HUMANITARIOS PROPIOS A ONGS, EMPRESAS Y SECTOR PÚBLICO

Cada año el Banco Mundial publica su ranking internacional *Doing Bussiness*, el cual proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y la facilidad para poner en marcha y gestionar empresas privadas en 190 países (WB, 2020). Por su parte, UNFPA también publica anualmente su *Humanitarian Action Overview*, en el que identifica cuales son las principales crisis humanitarias que deben atraer la atención de la comunidad internacional. En 2019, UNFPA identificó el siguiente ranking de 10 países como prioritarios para el despliegue ayuda humanitaria; Syria; Yemen; Nigeria; Iraq; Turquía; República Democrática del Congo; Sudan; Bangladesh; Etiopía y Sur Sudan. Estos diez países (a excepción de Turquía y Bangladesh, priorizados por el gran número de refugiados que albergan), se encuentran entre los 25 estados en los que es más difícil la actividad para las empresas privadas. En consecuencia, la alianza ONG-empresa privada, encuentra menos incentivos para el segundo *partner*, en aquellos lugares en los que la ayuda humanitaria resulta más necesaria (Kolk, 2014). Esta realidad justifica y da valor a los elementos esenciales que definen el trabajo humanitario; los principios, entre los que destacan independencia, imparcialidad y neutralidad (Donini et al., 2004), además del mandato esencial del acceso a las personas en situación de necesidad, con independencia de los contextos, y que en última instancia garantiza que reciban bienes y servicios esenciales (Belliveau, 2016). Principios humanitarios y capacidad de acceso son los rasgos distintivos y valores fundamentales que las ONGs humanitarias aportan al conjunto de la sociedad y ellos deben ser la base sobre la que se construyen alianzas con otros actores, como son las empresas privadas. La identificación de necesidades (diagnósticos humanitarios), la generación de espacios de participación y comunicación bidireccional con las comunidades afectadas, la selección de quienes deben recibir apoyo de manera prioritaria (focalización y elegibilidad), junto con el monitoreo, la medición de impacto y la rendición de cuentas tanto a destinatarios de la ayuda como a financiadores de ésta, son las acciones propias de las ONGs ejercidas con la mayor profesionalidad, y de acuerdo a su mandato humanitario. En estas tareas las ONGs pueden apoyarse en el sector privado para obtener del mismo los servicios financieros, tecnológicos y de mecanismos de distribución de efectivo, y todo ello sin entrar en competencia, ya que las compañías privadas no disponen de la capacidad, los incentivos o la legitimidad para sustituir a las organizaciones humanitarias.

La complementariedad entre ONGs y empresas transcurre paralela a un proceso de concentración. Un ejemplo de estos cambios lo encontramos en la atención a refugiados sirios en el Líbano. En 2017 el Departamento de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (ECHO), y el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido establecieron un proyecto de 85 millones USD de asistencia humanitaria basado en transferencias monetarias y el uso de e-voucher para facilitar el acceso a insumos básicos por parte de los refugiados. El contrato fue adjudicado a tan solo dos organizaciones, una responsable de gestionar las transferencias, y otra a cargo del monitoreo de la operación. Este proceso de licitación vino a modificar por completo el escenario previo de distribución de recursos humanitarios, los cuales eran

canalizados por tres agencias de NNUU (UNHCR, WFP y UNICEF) y un consorcio de seis ONG (*The Lebanon Cash Consortium*). Estos nueve actores humanitarios ya habían conseguido en años anteriores el importante logro de consensuar un único sistema de transferencia mediante una sola tarjeta y banco (Parker, 2017). Al aplicar la lógica y objetivo de alcanzar más beneficiarios, de la forma más eficiente y con menor carga administrativa, los países o agencias donantes están dado el paso previsible hacia la adjudicación de sus licitaciones a un número cada vez más reducido de entidades.

Los donantes institucionales empiezan a considerar que el contrato directo con el sector privado podría permitir que el dinero en efectivo donado llegue a los beneficiarios de manera más rápida y económica. Bancos o empresas financieras que operan en zonas a las que se destina ayuda humanitaria tienden a tener menores costes indirectos (*overheads*) para la administración de grandes contratos de asistencia basados en transferencias de dinero en efectivo (Falagara y Fuminori, 2018). En el marco de la respuesta de la Comisión Europea en Turquía para la crisis de Refugiados Sirios (2016-2017), la Corte Europea de Auditores (ECA) cuestionó la razonabilidad del 7% de overheads y las transferencias al socio local ejecutor en lugar de hacerlo directamente al banco, que, aunque de conformidad con el Acuerdo Marco Financiero y Administrativo entre la Comisión Europea y las Naciones Unidas, socavan la eficiencia de la respuesta (ECA, 2018). A medida que las transferencias económicas se conviertan en el estándar de ayuda humanitaria, aumentará la economía de escala y la eficiencia proporcionada por el sector privado en la cadena de suministro, que, además, ofrecerá una gama mayor de servicios, por lo que los financiadores y donantes tendrán un interés creciente en canalizar recursos a través de empresas privadas en detrimento de ONGs o agencias humanitarias de NNUU.

En este escenario, el sector público también pasará a desempeñar un papel relevante, sobre todo en países destinatarios de ayuda pero que gozan de una adecuada estabilidad socio política, un clima moderadamente favorable para los negocios y Estados funcionales. En estos casos, las redes de protección social públicas jugarán un papel clave, y una parte de la ayuda internacional será canalizada a través de ellas (Bailey y Pongracz, 2015; CALP e IARAN, 2019). La asistencia a refugiados sirios en Turquía es un buen ejemplo de este cambio. En octubre de 2019 la Unión Europea asignó la mayor licitación humanitaria de su historia para la gestión de un programa de 500 millones de Euros de transferencias económicas en efectivo destinadas a refugiados sirios, conocido como *Emergency Social Safety Net (ESSN)*. La UE tuvo que decidir entre tres ofertas, lideradas de forma respectiva por la Federación internacional de la Cruz Roja (IFRC), el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas (WFP), y el Banco Mundial (WB). Finalmente se decantó por la primera alternativa. En la oferta de IFRC, el programa ESSN es una extensión del sistema de protección social del gobierno turco, el cual utiliza Halkbank como proveedor de servicios, un banco de titularidad pública, que viene representar el rol que tendrán los servicios financieros en ayuda humanitaria, sean estos públicos o privados. Tras la identificación de un hogar de refugiados como elegible para formar parte del ESSN, se le proporciona una tarjeta de débito bancaria que se completa mensualmente con aproximadamente 20 USD por persona, para que puedan usarlo como consideren oportuno. La implementación en terreno de este programa es liderada por la Medialuna Roja Turca, en colaboración con el Ministerio de Familia, Trabajo y Servicios Sociales, y ONGs locales (Parker, 2019). Sobre la base de esta estructura sostenida por el Estado Turco, IFRC presentó la oferta más competitiva (Parker, 2019).

Esta tendencia del mayor peso de los Estados en la provisión de ayuda humanitaria por medio de sus propias redes de protección social también ha sido constatada por el Banco Mundial (WB, 2018). En países como Kenia o Filipinas, propensos a la ocurrencia de emergencias humanitarias de distinto tipo, y en los que se dispone de redes de protección social públicas consolidadas, éstas ya han jugado un papel clave en la provisión de ayuda humanitaria a través de los canales usados por los programas estatales de lucha contra la pobreza e inclusión socioeconómica, y en los que el sector financiero privado canaliza, por medio de sus redes de oficinas, las transferencias monetarias" (WB, 2018).

5. CONCLUSIONES

La ayuda humanitaria basada en transferencias monetarias ya ha iniciado una rápida transformación del sector humanitario conformado por agencias de NNUU y ONGs internacionales, donde la economía de escala y la facilidad de gestión y monitoreo de este tipo de ayuda impulsará un proceso de concentración y reducción de actores, al final del cual quedarán las entidades más eficientes a través de las que pasará buena parte de la ayuda, y el resto de organizaciones deberán acometer un profundo proceso de especialización para diferenciarse y ofrecer un valor relevante en algún aspecto específico de lo humanitario.

En esta evolución de lo humanitario las empresas son un nuevo actor con el que se acelerarán las transformaciones arriba apuntadas. Su mayor valor añadido en la construcción de alianzas con ONGs o agencias humanitarias radica también en uno de sus rasgos más distintivos, la capacidad de innovación y la búsqueda de soluciones que ayuden a superar cuellos botella, del tipo que sean, de la manera más eficiente posible, al tiempo que esto les permite ampliar negocios y mejorar rentabilidad, lo que a la postre supone su objetivo esencial, aunque no único (Mayer, 2016). Este ha sido el incentivo esencial del crecimiento económico y la aparición de más opciones con las que abordar cualquier problema o necesidad (Schumpeter, 1934). Si la sucesión de innovaciones ofrece claras ventajas, también conlleva la aparición de "perdedores", la posibilidad de dejar obsoletas a empresas u ONGs que no supieron adaptarse, y en último término la aparición de monopolios por parte de quienes dominan y acaparan una determinada tecnología (Aithal, 2018), algo que también puede caracterizar la actividad humanitaria en un futuro cercano debido a esa tendencia de concentración.

En un escenario de crecimiento y consolidación de las redes de protección social públicas, las ONGs verán reducido su espacio de asistencia tradicional, por lo que deberán buscar un valor añadido o complementariedad a la distribución de ayuda humanitaria gestionada por las entidades y programas de Gobierno a cargo de *redes de protección social adaptables* y que respondan a choques para enfrentar emergencias humanitarias.

La ayuda humanitaria en forma de dinero en efectivo transferida de manera directa a personas y hogares en situación de necesidad, la incorporación a los programas de asistencia de empresas privadas financieras y tecnológicas, junto con una mayor capacidad de los Estados para atender necesidades básicas, debe llevar a las ONGs humanitarias a repensar su porvenir. En este proceso de adaptación los principios humanitarios adquirirán un valor diferenciador esencial, el acceso y conocimiento de las necesidades humanitarias serán un rasgo insustituible de las ONGs, al tiempo que sus capacidades de especialización y construcción de alianzas público-privadas eficientes, efectivas y éticas serán elementos claves para su sostenibilidad futura.

Para concluir esta revisión sobre los orígenes, tendencias y posible evolución del trabajo compartido entre ONGs y empresas en el ámbito de las actuaciones humanitarias basadas en transferencia de dinero en efectivo, es mandatorio poner en el centro a la población a la que se destina la asistencia. En los últimos años la comunidad internacional ha avanzado a la hora establecer marcos y normas que faciliten la participación de las personas en necesidad en el diseño de los programas de ayuda, en el proceso de selección de las modalidades de apoyo a ser priorizadas y en el acceso al ejercicio de rendición de cuentas que debe acompañar cada intervención (Krueger et al., 2016; Metcalfe-Hough et al., 2018). En la práctica, la aplicación de estos principios sigue siendo un desafío, debido en gran parte a la asimetría de poder asociada a la ayuda humanitaria, donde agencias donantes y ONGs internacionales toman decisiones en contextos marcados por la urgencia, con muy poca capacidad de interlocución con las personas que requieren la ayuda, más allá de la realización de diagnósticos iniciales de necesidades en campo (Konyndyk y Worden, 2019).

La comunidad internacional se comprometió a una "*Revolución Participativa*" para incluir a las personas que reciben ayuda en la toma de decisiones que afectan a sus vidas (Gran Bargain, 2016). Más de 10.000 encuestados en 10 países dijeron que la ayuda es más justa y que se sienten más respetados cuando la toma de decisiones es participativa (Ground Truth Solutions, 2019). En un escenario que tiende a focalizarse en la eficiencia, la concentración del número de actores y alcanzar economías de escala en las alianzas público privadas para las transferencias monetarias; es crucial que las ONGs reclamen el espacio para la participación, la comunicación con comunidades, y la rendición de cuentas para ganar la confianza y el acceso a la población a la que sirven, aumentar la calidad de los programas y contribuir a la resiliencia y la sostenibilidad de las intervenciones (CDA et al., 2019).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción contra el Hambre (2016). Kit for Autonomous Cash Transfer in Humanitarian Emergencies (KACHE) https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/kache_final_report_wfp_acf_v7mb.pdf
- Adato, M., & Bassett, L. (2009). Social protection to support vulnerable children and families: the potential of cash transfers to protect education, health and nutrition. *AIDS Care Psychol. Socio- med. Aspects AIDS/HIV*. 1, 60-75.
- Altay, N., & Kovács, G. (2018). Innovation in Humanitarian Supply Chains: A Systematic Review. Innovation, 03.
- Anyadike, O. (2019). Aid workers question USAID counter-terror clause in Nigeria *The New Humanitarian*. 24 October 2019. https://www.thenewhumanitarian.org/news-feature/2019/11/05/USAID-counter-terror-Nigeria-Boko-Haram
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.
- Bailey, S., Gordon, L. (2015). Humanitarian cash transfers and the private sector. Overseas Development Institute. ODI. Briefing papers. https://www.odi.org/publications/9709-humanitarian-cash-transfers-and-private-sector
- Bailey, S. (2014). Humanitarian Crises, Emergency Preparedness and Response: The Role of Business and the Private Sector. A Strategy and Options Analysis of Haiti. HPG (ODI), *Humanitarian Futures Programme, UNOCHA, Vantage Partners.*
- Bailey, S., & Harvey, P. (2015). State of evidence on humanitarian cash transfers. *Overseas Development Institute, ODI. Background Note.*
- Bailey, S., & Pongracz, S. (2015). Humanitarian Cash Transfers–Cost, Value for money and economic impact. *Background note for the High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers (https://www. odi. org/sites/odi. org. uk/files/odi-assets/publications-opinionfiles/9731. pdf).*
- Basu, K. (1996). Relief programs: when it may be better to give food instead of cash. *World Development*, 24(1), 91-96.
- Belliveau, J. (2016). Humanitarian access and technology: opportunities and applications. *Procedia engineering*, 159, 300-306.
- Bennett, J. (2002), Multinational corporations, social responsibility and conflict. *Journal of International Affairs*, Vol. 55 No. 2, pp. 393-410.
- Bradshaw, C.J., Sodhi, N.S., Peh, K.S.H. and Brook, B.W. (2007). Global evidence that deforestation amplifies flood risk and severity in the developing world. *Global Change Biology, Vol. 13 No. 11*, pp. 2379-2395.
- Bragg, C. (2019), *International Humanitarian Assistance: What Must Change*. Rajaratnam School of International Studies. http://hdl.handle.net/11540/9846.
- CALP (2018). *The State of The World's Cash Report*. The Cash Learning Partnership.
- CALP & IARAN (2019). *Future of Financial Assistance: An Outlook to 2030*. The Cash Learning Partnership.
- CDA, DRC, IFRC (2019). All The Evidence We Need. Research to Support the Operationalization of the Red Cross Red Crescent Movement Commitments for Community Engagement and Accountability It's Time. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Report-All-the-Evidence-We-Need-CDA-FINAL.pdf
- Collier, P., Hoeffler, A. and Rohner, D. (2009). Beyond greed and grievance: feasibility and civil war. *Oxford Economic Papers*, Vol. 61 No. 1, pp. 1-27.

- Development Initiatives (2015) *Investments to end poverty*. Bristol: Development Initiatives
- Devereux, S. (2006), Cash transfers and social protection", *Proceedings of the Regional Workshop on Cash Transfer Activities in Southern Africa, South African Regional Poverty Network (SARPN), Regional Hunger and Vulnerability Programme (RHVP) and Oxfam GB, Johannesburg, South Africa, 9-10 October*.
- Donini, A., Minear, L., & Walker, P. (2004). Between cooptation and irrelevance: humanitarian action after Iraq. *Journal of refugee studies*, 17(3), 260-272.
- Doocy, S., Tappis, H (2016). Cash-based approaches in humanitarian emergencies: a systematic review. In: 3ie Systematic Review Report 28. International Initiative for Impact Evaluation (3ie), London.
- Dreze, J., & Sen, A. (1990). *Hunger and public action*. Clarendon Press.
- European Court of Auditors (2018). The Facility for Refugees in Turkey: helpful support, but improvements needed to deliver more value for money
- Falagara Sigala, I. & Wakolbinger, T. (2019) Outsourcing of humanitarian logistics to commercial logistics service providers: An empirical investigation", Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management.
- Falagara Sigala , I., & Fuminori, T. (2018). Prospects and Bottlenecks of Reciprocal Partnerships Between the Private and Humanitarian Sectors in Cash. *Dynamics of Disasters: Algorithmic Approaches and Applications, 140, 57*
- GAO (Government Accountability Office) (2009). 'International Food Assistance: Local and Regional Procurement Can Enhance the Efficiency of US Food Aid, but Challenges May Constrain its Implementation'. GAO Report 09/570. Washington, DC: GAO.
- Gelan, A. (2006) Cash or food aid? A general equilibrium analysis for Ethiopia. *Dev. Policy Rev. 24, 601-624.*
- Gentilini, U., 2014. Our Daily Bread: What is the Evidence on Comparing Cashversus Food Transfers? *Social Protection & Labor Discussion paper No. 1420*.World Bank Group, Washington DC.
- GSMA (2019). Mobilising cash and voucher assistance programmes: The case for mobile money. https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/12/IRC_Report_R2_WebSpreads.pdf
- Grand Bargain (2016) *The Grand Bargain: a shared commitment to better serve people in need*. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Grand_Bargain_final_22_May_FINAL-2.pdf
- Ground Truth Solutions (2019) *The Humanitarian Voice Index*. (August 29, 2019) distributed by Ground Truth Solutions, www.humanitarianvoiceindex.org
- Gurung, N., & Perlman, L. (2018). Focus Note: The Role of Digital Financial Services in Humanitarian Crises Responses. *Available at SSRN 3285931*.
- Hoddinott, J., Sandstrom, S., Upton, J. (2014). *The impact of cash and food transfers: evidence from a randomized intervention in Niger*. IFPRI, Discussion Paper 1341. Washington, DC.
- Hotho, J., & Girschik, V. (2019). Corporate engagement in humanitarian action. *Critical Perspectives On International Business*.
- IASC (2015), *Introduction to Humanitarian Action: A Brief Guide for Resident Coordinators, Inter- Agency Standing Committee*, UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, New York, NY.
- Jorgic, D. (2014), "Somalia accuses norwegian oil explorer DNO of destabilising country", Reuters, 3 September.
- Kolk, A. (2014). Partnerships as panacea for addressing global problems? On rationale, context, actors, impact and limitations, in Seitanidi, M. and Crane, A. (Eds), *Social Partnerships and Responsible Business*, Routledge, London, pp. 43-71.

- Konyndyk, J., & Worden, R. (2019). People-driven response: Power and participation in humanitarian action. *CGD Policy Paper*, 155.
- Krueger, S., Derzsi-Horvath, A., Streets, J. (2016) IASC Transformative Agenda – A Review of Reviews and their Follow-up Berlin: GPPI/Inspire Consortium
- Lee, R. L. (2005). Bauman, liquid modernity and dilemmas of development. *Thesis Eleven*, 83(1), 61-77.
- Lewis, D. A. (2018). "Criminalization" of Humanitarian Action Under Counterterrorism Frameworks: Key Elements and Concerns. In *Proceedings of the ASIL Annual Meeting* (Vol. 112, pp. 268-270). Cambridge University Press.
- Lucchi, E. (2018). Introducing for profit initiatives and actors in humanitarian response. *Centre for Applied Reflection on Humanitarian Practice, Médecins Sans Frontières, Barcelona,*
- Malik, A. A., Mohr, E., & Irvin-Erickson, Y. (2018). *Private-Sector Humanitarians?. New Approaches in the Global Refugee Response.* Urban Institute.
- Meagher, P., Malik, A. A., Mohr, E., & Irvin-Erickson, Y. (2018). *High-Tech Humanitarians. Airtel Uganda's Partnership with Dan Church Aid. Urban Institute.*
- Metcalfe-Hough, V., Poole, L., Bailey, S., and Belanger, J. (2018) Grand Bargain Annual Independent Report: 2018. Humanitarian Policy Group London: ODI/HPG.
- Mikulak, M. (2018). *Cost-effectiveness in humanitarian work: cash-based programming.* K4D Helpdesk. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- OCHA (2017). *The business case a study of private sector engagement in humanitarian action.* UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, New York, NY.
- ODI & Center for Global Development. 2015. "Doing Cash Differently: How Cash Transfers Can Transform Humanitarian Aid", ODI, www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9828.pdf
- OECD (2018). Development and Humanitarian Aid OECD Statistics. http://stats.oecd.org/index.
- Oglesby, R., & Burke, J. (2012). Platforms for private sector: Humanitarian collaboration. In *Platforms for private sector: Humanitarian collaboration.* King's College London.
- Parker, B (2017). "Unconventional cash project challenges aid status quo in Lebanon". *The New Humanitarian.* 20 February 2017. https://www.thenewhumanitarian.org/investigations/2017/02/20/unconventional-cash-project-challenges-aid-status-quo-lebanon
- Parker, B (2019). "EU transfers €500m Turkey aid project to IFRC – but mulls exit strategy". *The New Humanitarian.* 24 October 2019. https://www.thenewhumanitarian.org/news/2019/10/24/EU-%E2%82%AC500m-Turkey-cash-aid-WFP-Red-Cross-Crescent
- Peppiatt, D; Mitchell, J; % Holzmann, P. (2001), *Cash Transfers in Emergencies: Evaluating Benefits and Assessing Risks.* London: Overseas Development Institute.
- Raftree, L. (2019). Towards organizational readiness for data responsibility: a simple framework for responsible data champions. CALP. http://www.cashlearning.org/news-and-events/news-and-events/post/542-towards-organizational-readiness-for-data-responsibility-a-simple-framework-for-responsible-data-champions
- Samuels, F., & Stavropoulou, M. (2016). 'Being Able to Breathe Again': The Effects of Cash Transfer Programmes on Psychosocial Wellbeing. *The Journal of Development Studies, 52(8),* 1099-1114.
- Sen, A. (1981). Ingredients of famine analysis: availability and entitlements. *The quarterly journal of economics, 96*(3), 433-464.

- Simpson, S.M., Parkinson, J., Katsou, E. (2017). Measuring the benefits of using market based approaches to provide water and sanitation in humanitarian contexts. *J. Environ. Manag*. 216, 1-7.
- Sodhi, M. S. & Tang, C. S., 2014. Buttressing Supply Chains against Floods in Asia for Humanitarian Relief and Economic Recovery. Production and Operations Management, 23(6), pp. 938-950.
- Taylor, E. J., Thome, K., Filipksi, M., Merttens, F., Binci, M., & Barberis, V. (2018). Evaluation of the Kenya Hunger Safety Net Programme Phase 2: Emergency payments local economywide impact evaluation study', Oxford Policy Management.
- United Nations Population Fund. (2019). *Humanitarian Action 2019 Overview*. New York. UNFPA.
- Vassas, Q., & Laïda, N. (2018). Delivery Mechanism Mapping for Cash Based Interventions (CBI) in Cox's Bazar, Bangladesh https://reliefweb.int/report/bangladesh/delivery-mechanism-mapping-cash-based-interventions-cbi-cox-s-bazar-bangladesh
- Vernon, A., Deriche, K., & Eisenhauer, S. (2016). *Connecting refugees. How Internet and Mobile Connectivity can Improve Refugee Well-Being and Transform Humanitarian Action*. Geneva: UNHCR.
- WFP & DFID (2019). 3rd Grand Bargain Cash Work Stream Workshop – Co-Conveners' Report. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/3rd-gb-cash-workstream-workshop-report---june-2019-final.pdf
- Willitts-King, B., Poole, L., & Bryant, J. (2018). *Measuring the iceberg The opportunities and limits of better tracking of resources beyond international humanitarian assistance*. ODI- HPG Working Paper.
- World Economic Forum (2017). *Principles on Public-Private Cooperation in Humanitarian Payments*. WEF.
- World Bank. 2018. *The State of Social Safety Nets 2018*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. 2020. *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank.

WORK4PROGRESS: PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN PARA LA CREACIÓN DE EMPLEO

WORK4PROGRESS: INNOVATION PLATFORMS FOR JOB CREATION

Ariadna Bardolet
Fundación Bancaria "la Caixa"
abardolet@fundaciolacaixa.org
Marta Solsona
Fundación Bancaria "la Caixa"
msolsona@fundaciolacaixa.org

Fecha recepción artículo: 07/01/2020 • Fecha aprobación del artículo: 17/02/2020

RESUMEN

Los paradigmas de la cooperación internacional están cambiando y Work4Progress es un ejemplo de ello. El origen y objetivo de este programa, lanzado en 2017 por la Fundación "la Caixa" tras más de 20 años de experiencia en cooperación internacional, permite poner las herramientas de innovación social más avanzadas a disposición de los programas de cooperación internacional mediante plataformas de innovación abierta. Todo ello con el objetivo de crear empleo para mujeres y los jóvenes en situación de vulnerabilidad en India, Mozambique y Perú.

La principal novedad de Work4Progress es la incorporación de nuevas herramientas y metodologías en: 1) escucha e identificación de necesidades comunitarias, 2) co-creación y prototipado de nuevas soluciones, 3) exploración de instrumentos de escalado, 4) gobernanza, 5) sistemas de evaluación evolutiva y 6) estrategias de financiación.

Estas herramientas aplicadas a entornos complejos como los que trabaja Work4Progress contribuyen a incrementar el impacto de los programas, evitando propuestas "top-down" y generando nuevos modelos de colaboración.

Palabras clave: Innovación, Plataformas multiactor, Creación de empleo, Mujeres, Desarrollo sostenible.

ABSTRACT

It is clear that the paradigms of international cooperation are changing, and Work4Progress is an example of this. The origins and goal of this programme, launched in 2017 by the "la Caixa" Foundation, provides the most advanced social innovation tools for international cooperation programmes via open innovation platforms. All this seeks to create employment for women and youngsters in a situation of vulnerability in India, Mozambique and Peru.

Its main innovation is the inclusion of new tools and methodologies in: 1) listening to and identifying community needs, 2) joint creation and prototyping of new solutions, 3) exploration of scaling instruments, 4) governance, 5) evolutionary evaluation systems, and 6) funding strategies.

When applied in complex environments such as the ones with which Work4Progress works, this tools help increase the impact of the programmes, avoiding top-down proposals and generating new models for collaboration.

Keywords: Innovation, Multi-stakeholder platforms, Job creation, Women, Sustainable development.

Ariadna Bardolet *es Directora del Departamento de Programas Internacionales.*

Se incorporó a la Fundación "la Caixa" *en 1997, trabajando inicialmente en CosmoCaixa, el Museo de la Ciencia de la Fundación* "la Caixa" *en Barcelona.*

En junio de 2000 comenzó a trabajar en el Programa de Cooperación Internacional y en febrero de 2009 asumió el cargo de Subdirectora del Área Internacional, actualmente Directora de Programas Internacionales, a cargo de temas de salud, educación, creación de empleo, acción humanitaria y desarrollo a nivel mundial en más de treinta países de los más vulnerables del mundo en los que la institución ha promovido diversos proyectos.

Ariadna Bardolet se licenció en Derecho por la Universidad de Barcelona así como en Dirección de Empresas en la Universidad ESERP de Barcelona, y cuenta con un Master en Globalización, Desarrollo y Cooperación de la Universidad de Barcelona y un PDD por IESE.

Marta Solsona *es Responsable de Programas en Fundación "la Caixa". Actualmente está a cargo del programa internacional Work4Progress, cuyo objetivo es promover soluciones innovadoras para el empleo en India, Mozambique y Perú, promoviendo la transición de proyectos aislados a plataformas de innovación social. También es responsable del Programa de Desarrollo Socioeconómico, dirigido a generar oportunidades económicas para los más vulnerables en países de América Latina, África y Asia. Anteriormente trabajó en CosmoCaixa, el Museo de la Ciencia de Barcelona, donde estuvo a cargo de las exposiciones y actividades de divulgación científica.*

Tiene un doctorado en geología (Universidad de Barcelona) y un posgrado en gestión de ONG e innovación social (ESADE-Instituto de Innovación Social).

Los avances logrados en la reducción de la pobreza han sido notables en las últimas décadas. No obstante, según datos de la Organización Internacional del Trabajo, todavía hoy 172 millones de personas en el mundo siguen desempleados, afectando principalmente a mujeres y jóvenes. Al ritmo actual de progreso, será difícil alcanzar el Objetivo para el Desarrollo Sostenible número 8 fijado por Naciones Unidas cuyo reto es lograr un trabajo decente para todos. Es por ello que en los próximos años se requerirán todos los esfuerzos posibles, tanto por parte de actores públicos como privados, para lograr que podamos avanzar en la consecución de la Agenda 2030.

Este es el origen y objetivo del programa Work4Progress, lanzado en 2017 por el área internacional de la Fundación "la Caixa", que permite poner las herramientas de innovación social más avanzadas a disposición de los programas de cooperación internacional mediante plataformas multi-actor. Todo ello con la misión de lograr un empleo de calidad para jóvenes y mujeres vulnerables en India, Perú y Mozambique.

Este artículo presenta la metodología propuesta por el programa Work4Progress, su implementación en India, Mozambique y Perú, los principales resultados que se han obtenido hasta el momento, así como el esfuerzo que realiza Work4Progress para capturar y sistematizar todo el conocimiento generado con el fin de contribuir a una cooperación al desarrollo más innovadora y efectiva.

LA FUNDACIÓN "LA CAIXA"

Desde hace más de 110 años, la Fundación "la Caixa" está fuertemente comprometida con el progreso de las personas, así como en la construcción de una sociedad mejor para todos.

La entidad cuenta con una larga historia de defensa de las causas sociales, abordando algunas de las necesidades más urgentes en los campos de la acción social, educación, cultura y ciencia e investigación, tratando siempre de mantener una visión global y de innovar en todas sus acciones.

Cada año se impulsan más de 40.000 actividades y más de 11 millones de personas participan y se benefician del trabajo promovido por nuestra entidad, la mayoría en España, pero también, desde hace más de 20 años, en países de América Latina, África y Asia. El principal objetivo estratégico internacional es proporcionar oportunidades y combatir las desigualdades a través de programas que contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Para ello las 4 líneas de acción en el ámbito internacional son:

- Salud global, especialmente centrados en la lucha contra las principales causas de mortalidad en países en vías de desarrollo, como la malaria y la neumonía.
- Educación, proporcionando acceso a la educación y formación de niños y jóvenes, especialmente mediante nuevas metodologías y tecnologías.
- Emergencias y acción humanitaria, mejorando las condiciones de vida de los refugiados, y especialmente de los niños que sufren desnutrición.
- Y la creación de empleo, mediante el programa Work4Progress, que fomenta el empleo de mujeres y jóvenes vulnerables y de movilización de las organizaciones de la sociedad civil.

Todos estos programas son implementados en colaboración con entidades locales, nacionales o internacionales con un largo recorrido en la cooperación internacional. Ello permite compartir sinergias y aprender unos de otros.

WORK4PROGRESS

El programa Work4Progress responde a la necesidad de repensar la forma de promover los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, experimentar con nuevas herramientas para reforzar su impacto e incorporar un nuevo enfoque de innovación social.

Work4Progress se construye sobre la experiencia y el trabajo llevado a cabo por la Fundación "la Caixa" en cooperación internacional, desde su origen en 1997. Una larga trayectoria que ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de las tradicionales convocatorias de apoyo a proyectos de desarrollo y proyectar la nueva estrategia de cooperación internacional hacia el futuro.

Las tradicionales convocatorias seleccionaban los proyectos de desarrollo socioeconómico más pertinentes a impulsar juntamente con entidades españolas y locales para la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable en países de África, América Latina y Asia. Estas convocatorias gozaban de cierto reconocimiento por su regularidad, la aportación económica, así como por su especialización, principalmente basadas en desarrollo socioeconómico.

No obstante, los proyectos seleccionados en ocasiones eran geográfica y sectorialmente dispersos, y mayoritariamente, con distintas teorías de cambio intrínsecas.

Con el lanzamiento hace más de 2 años del programa Work4Progress se ofrece un nuevo enfoque para el desarrollo promoviendo innovación y el empleo de calidad para mujeres y jóvenes vulnerables mediante plataformas de innovación abierta focalizadas geográfica y sectorialmente.

El programa pasa de pensar en clave de proyectos aislados a ser una verdadera plataforma de innovación que conecta actores y acciones de forma más eficiente, con un específico enfoque en los resultados y la sostenibilidad a medio y largo plazo.

La principal novedad del mismo es la incorporación de nuevas herramientas y metodologías en: 1) escucha e identificación de necesidades comunitarias, 2) co-creación y prototipado de nuevas soluciones, 3) exploración de instrumentos de escalado, 4) gobernanza, 5) sistemas de evaluación evolutiva y 6) estrategias de financiación *(figura 1)*. Todo ello mediante la concentración de esfuerzos en acciones transformadoras desde un punto de vista territorial, pero sobre todo metodológico.

Con Work4Progress se promueve la innovación en los productos, servicios y/o procesos, generando una nueva cultura de colaboración entre las entidades que están trabajando en una misma zona geográfica. La finalidad es incrementar su impacto y sostenibilidad, incorporando nuevos procesos de monitorización y evaluación constante que permiten adaptar el programa en tiempo real a las necesidades de cada lugar.

Tal y como menciona Gorka Espiau, director científico del programa, "*esta forma de trabajar maximiza los recursos existentes, reduce el riesgo de la inversión y genera una estrategia de salida a medio y largo plazo para sus participantes. El elemento diferencial de una plataforma de estas características es que construye nuevas herramientas de escucha comunitaria, co-diseña las intervenciones junto a la ciudadanía y plantea la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados con la aspiración de construir un verdadero ecosistema de innovación en el espacio donde opera*" (Espiau, G. 2018, pg. 7).

El programa cuenta actualmente con la implicación de una amplia red de organizaciones de la sociedad civil locales, sector privado, administraciones públicas, universidades y ONGD españolas. Este grupo de

organizaciones forman las plataformas multi-actor de forma abierta dado que permiten incorporar en cualquier momento otros agentes públicos y/o privados en alguna o todas las fases del proceso.

El objetivo principal y final de Work4Progress es la creación de empleo. Tras más de dos años de implementación el programa ha conseguido llegar a más de 26.000 personas, diseñando y testando 75 prototipos de negocios que han contribuido a crear hasta el momento 559 microempresas, y con ello 1.609 nuevos empleos en India, Mozambique y Perú.

Work4Progress ha sido diseñado con una mentalidad de Do Tank pero también de Think tank. Es por este motivo que expertos nacionales e internacionales contribuyen a capturar todo el conocimiento que se va generando para compartirlo con centros de pensamiento y acción a nivel internacional.

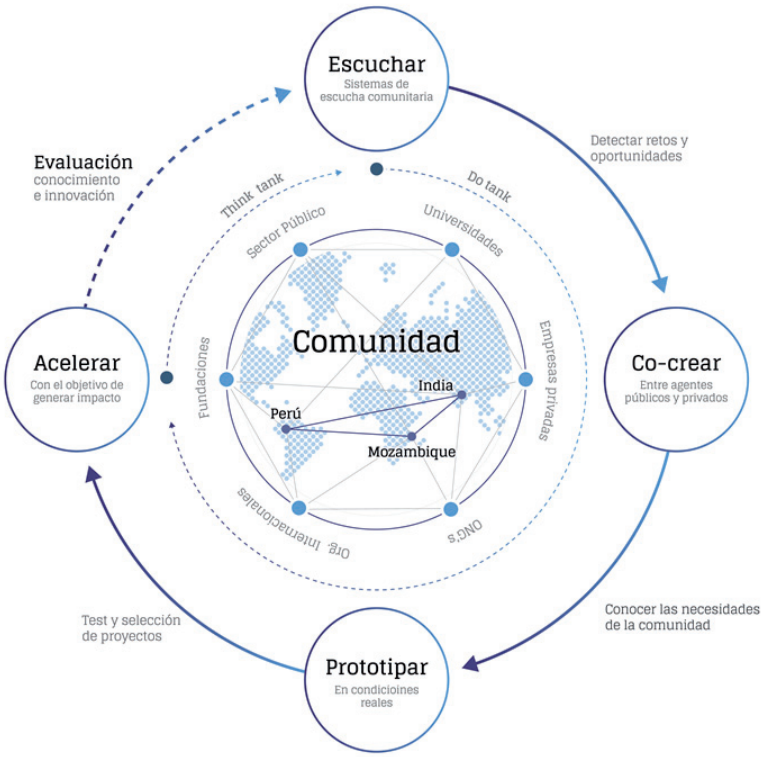


Figura 1.: Metodología del programa Work4Progress

Desde su creación Work4Progress incorpora estrategias de innovación en todos sus componentes de forma integral. Para ello promueve nuevas herramientas de escucha e identificación de necesidades en las comunidades, la co-creación y prototipado de nuevas soluciones junto a los socios y beneficiarios que potencien la promoción de empleo y la implementación de instrumentos que permitan el escalado de estos prototipos.

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE WORK4PROGRESS

Work4Progress presta una atención especial al contexto organizativo y a los procesos de relación con todos los actores implicados. Para ello mantiene un modelo de gobernanza en el que participan las plataformas de organizaciones, sin que exista para ello un único liderazgo. Se busca generar una nueva cultura de colaboración entre las entidades que trabajan en una misma zona geográfica para que entre todas, se contribuya a incrementar la sostenibilidad a la acción.

El programa cuenta actualmente con la implicación de 35 organizaciones de la sociedad civil locales, sector privado, Administración, universidades y ONGD españolas.

Los equipos profesionales que impulsan el mismo son multi-institucionales y multi-disciplinarios, con perfiles de ciencias sociales, antropología, economía, ingeniería, y con conocimiento del territorio y del idioma local de las zonas de actuación.

En el marco de los consorcios de entidades en cada uno de los 3 países existe la figura del responsable del programa y líder de la plataforma, un responsable del proceso de evaluación, así como una persona encargada de la comunicación. Cada plataforma de entidades se reúne periódicamente para analizar la evolución y progreso de las acciones y reorientar actividades si es necesario. Se requiere de una coordinación y dinamización a nivel global que se reúne periódicamente y permanece interconectada.

Work4Progress permite en este caso a la Fundación "la Caixa" actuar como un socio facilitador a lo largo del proceso, aportando financiación, prestando apoyo técnico y formativo a las plataformas y atrayendo nuevos actores. Todo ello mediante personal experto tanto interno como externo a la entidad que da apoyo en todas las etapas del proceso desarrollando acciones de formación, intercambio y escucha activa al servicio de todas las organizaciones participantes, para corregir o a incorporar nuevas ideas en cualquier momento que se requiera.

Un comité formado por expertos aporta valor científico y social al programa en temas de cooperación internacional, innovación social y monitoreo y evaluación.

LA FASE DE ESCUCHA Y CO-CREACIÓN EN WORK4PROGRESS

Una de las principales novedades que incorpora el programa es la fase de escucha comunitaria. Tanto en el inicio como durante toda su implementación, la escucha comunitaria y la captación de narrativas son claves para comprender el sistema de valores, necesidades y aspiraciones de las comunidades.

Así lo afirma Jayne Engle, Directora del programa Cities for People en la Fundación McConnell "*La escucha constituye la base de la participación y el diálogo, así como de la conciencia crítica y el cambio social. Por todo ello, la escucha colectiva y la búsqueda de sentido resultan fundamentales para la creación de plataformas de innovación orientadas a la generación conjunta de un cambio social*" (Engle, J. y Slade S., 2018, pg. 23).

En el caso de Work4Progress, las plataformas en los tres países han llevado a cabo desde el inicio del programa acciones de escucha mediante entrevistas en profundidad, grupos focales, historias de vida, observación participativa, fotografía social, teatro de calle, desarrollo de perfiles etnográficos y sesiones de contraste con actores externos, que han permitido tener un diagnóstico muy detallado de las distintas regiones donde se implementa el programa.

Work4Progress: plataformas de innovación para la creación de empleo. Ariadna Bardolet y Marta Solsona
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 69-84). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.05

Todo ello ha permitido contar con datos económicos, indicadores sociales, de calidad de vida y de identidad cultural, expectativas de las poblaciones, así como mapas de retos y oportunidades para la generación de empleo de las regiones de los tres países en los que se actúa.

La escucha permanece activa durante todo el desarrollo del programa y en la fase de co-creación se involucra además de las comunidades, a otros actores locales y *stakeholders*, fomentando de este modo la cultura colaborativa.

LA FASE DE PROTOTIPADO EN WORK4PROGRESS

Durante la fase de prototipado, cada una de las 3 plataformas identifica las diferentes líneas de negocio y posibles iniciativas empresariales con el objetivo de validar su viabilidad, reforzar aquellas que generen empleo de modo más eficiente y valorar su replicabilidad y/o escalabilidad en las zonas de intervención del proyecto. Aquellos prototipos que estén más maduros y conectados con la comunidad podrán pasar en un futuro a una fase de aceleración.

Dentro de los prototipos elegidos se incluyen iniciativas de pequeña escala o comunitarias (iniciativas basadas en la comunidad), empresas de tamaño medio que involucran a organizaciones ya existentes en el territorio, y actuaciones a gran escala que implican a las instituciones locales, ONGD y empresas privadas.

Hasta el momento con el programa Work4Progress se han promovido 75 prototipos de microempresas, servicios y productos de apoyo al emprendedor vinculados a la transformación de productos agrícolas (hongos, alpaca, queso, miel), microempresas de transporte, cybercafés, centros de desarrollo empresarial, etc. en India, Mozambique y Perú.

WORK4PROGRESS EN PERÚ

En el caso del Perú el programa se implementa en dos regiones: la provincia de Quispicanchi, región de Cusco, en el sur andino del país, y la provincia de Condorcanqui, región de Amazonas, en el norte peruano.

Ambas regiones son distintas en su entorno geográfico y en su dinámica territorial, pero cuentan con elementos comunes: su población es en su gran mayoría indígena (quechua en Cuzco y awajún - wampis en Amazonas), y pertenece a sectores altamente vulnerables, con potencial para el desarrollo de sus economías.

La región del Cusco, específicamente la provincia de Quispicanchi, es una población más articulada con el mercado local. Por este motivo Work4Progress Perú ha iniciado su implementación en esta región, con el objetivo de entender cómo se promueve el trabajo con jóvenes y mujeres en la zona para exportarlo posteriormente a una zona menos articulada al mercado, como es la de Condorcanqui.

Los beneficiarios de la intervención son jóvenes y mujeres en su mayoría indígenas, considerados por los indicadores nacionales como familias vulnerables en términos de pobreza. Su principal actividad económica es la agricultura y el comercio a pequeña escala. Esta población joven de entre 15 a 29 años representa el

25% total de la población del departamento de Amazonas y el 27% para el departamento de Cusco, con una incidencia de la pobreza del 47% y 14% para Amazonas y Cuso respectivamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018).

La plataforma de entidades a cargo de la ejecución del Programa en el Perú se inició en 2018 con 6 socios: Entreculturas como ONG española y líder de la plataforma, Fe y Alegría Perú, presente en ambos territorios de intervención y coordinando la evaluación, comunicación y los equipos territoriales; CCAIJO, socio líder en temas productivos en Quispicanchi; SAIPE, socio líder en temas productivos en Condorcanqui; AVSI, entidad referente en temas de empleabilidad juvenil y cadenas de valores, y la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, apoyando tanto a los procesos de investigación y producción de conocimiento como a la promoción de prototipos tecnológicos. Además, el Instituto GRADE está implementando una evaluación experimental en la región de Quispicanchi. A partir de enero de 2020 una nueva red de entidades liderada por Codespa y con presencia de la Universidad de San Marcos, ha entrado a formar parte de la plataforma de Perú, con el objetivo de complementar y apoyar la red inicial en la fase de aceleración de las actividades generadoras de empleo.

Tras una fase inicial de 6 meses para el diagnóstico y co-creación con casi 1.500 participantes de 14 comunidades distintas (10 de Quispicanchi y 4 de Condorcanqui) el consorcio de entidades ha definido e iniciado la implementación de 17 prototipos. De todo ellos, 5 corresponden a iniciativas de apoyo al desarrollo empresarial e inserción laboral (2 centros de desarrollo empresarial, una bolsa de trabajo para jóvenes, circuitos formativos en habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de jóvenes de educación secundaria y para el liderazgo productivo de emprendedoras) y 12 a micro-empresas (secado de hongos de pino, fibra de alpaca, producción de quesillo, purificación de agua con energía solar, etc.).

Según Mimi Cuq, responsable del programa Work4Progress en Perú: "*La implementación de un programa como Work4Progress propone una nueva metodología, una mirada más atenta y abierta a la complejidad de la realidad, y nos desafía también a proponer nuevas ideas, a arriesgar, a atreverse para mejorar, mejorar nuestra comprensión de la realidad, mejorar nuestras capacidades de trabajar con otros, mejorar los resultados de nuestras intervenciones para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población.*"



Foto 1: Taller de devolución de la fase de escucha a las comunidades (Quispicanchi, Cusco, 2018).



Foto 2: Taller de co-creación en Quispicanchi, Cusco, 2018

Work4Progress: plataformas de innovación para la creación de empleo. Ariadna Bardolet y Marta Solsona
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 69-84). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.05

WORK4PROGRESS EN INDIA

En India, dos tercios de la población y el 70% de su fuerza laboral viven en áreas rurales, lo que significa el 46% del ingreso nacional (*Centre for Monitoring the Indian Economy, 2018*). Las proyecciones de NITI Aayog indican que para 2050, la mitad de la población en India seguirá siendo rural (Chand, R., Srivastava, S. K. and Singh, J., 2017, pg. 1). Según el Centro de Monitoreo de la Economía de la India, más del 90% de la fuerza laboral de la India está en trabajos informales (*Centre for Monitoring the Indian Economy, 2018*).

En las zonas rurales de India existe una necesidad de promover el crecimiento económico y la creación de empleo, con el fin de proporcionar niveles de vida dignos. La falta de capacitación, acceso a información y a servicios relevantes, así como la baja innovación, conllevan serias dificultades para seguir promoviendo el espíritu empresarial en el país.

En este sentido, las microempresas juegan un papel fundamental para abordar estos desafíos complejos, contribuyendo a crear empleo local.

Work4Progress en India contribuye a la mejora del ecosistema rural al promover las inquietudes comerciales de las mujeres y los jóvenes en las comunidades rurales, crear empresas ejemplares sostenibles y escalar aquellas que tienen más éxito.

Desde 2017, la organización india Development Alternatives lidera la plataforma en el país junto a una red de socios con diversos grados de participación, incluidas organizaciones de la sociedad civil (Manaviya Dristikon Sewa Samiti, Swami Vivekanand Sewa Sansthan), universidades (Universidad Bundelkhand), federaciones de agricultores (Organización de Productores Agricultores de Sakshi), agregadores del mercado (Crop Connect), programas gubernamentales (Banco Nacional de Agricultura y Desarrollo Rural, Misión Nacional de Medios de Vida Rurales), y empresas privadas (Quest Alliance). Recientemente se han incorporado nuevos aliados incluyendo las organizaciones Alianza por la Solidaridad y Action Aid India.

El programa se desarrolla en 60 comunidades en las regiones de Bundeklhand (distritos de Jhansi y Niwadi) y del este de Uttar Pradesh (distritos de Mirzapur y Bhadohi).

En el período de escucha, participaron más de 3.500 jóvenes y mujeres y en la fase de co-creación hubo más de 2.500 participantes en grupos focales y capacitaciones; también se realizaron entrevistas estructuradas a más de 600 empresarios. Se organizaron los concursos “Kaun Banega Business Leader” para captar ideas de negocios en las aldeas (de las cuales se recibieron 1.000 solicitudes) y se organizaron varios eventos regionales sobre creación de empleo.

Como resultado de todo esto, se han puesto en marcha 46 prototipos de iniciativas generadoras de empleo que han llevado a la implementación de 527 microempresas, generando 1.122 empleos indirectos y directos hasta el momento. Del total de prototipos, 15 de ellos son de apoyo y fomento del ecosistema emprendedor, como los espacios seguros para mujeres, las ferias empresariales, la red de quioscos de información para emprendimientos liderados por jóvenes y las coaliciones de actores regionales. Los 31 restantes son prototipos de microempresas, entre las que se encuentran plantas comunitarias de suministro de agua, empresas ecológicas del sector agrícola, una fábrica de helados, una empresa de vermicompost, y empresas de transporte ecológicas.

Uno de los prototipos más exitosos es el de micro-empresas de triciclos rickshaw, un vehículo muy

popular en India, alimentados por energía eléctrica. Estos rickshaw son conducidos por mujeres que ofrecen el servicio a otras mujeres y niñas. Los rickshaw eléctricos son más silenciosos, ecológicos y económicos de mantener que los que utilizan combustibles fósiles, y menos agotadores que los rickshaw tradicionales impulsados con pedales. Hasta la fecha se han implantado 3 microempresas de rickshaw en las dos regiones donde opera Work4Progress, y se está trabajando en un modelo para escalarlas a otras comunidades.

El programa Work4Progress en India también ha establecido 2 coaliciones regionales, formadas por representantes de organizaciones de la sociedad civil, instituciones microfinancieras (IMF), agencias del gobierno local, proveedores de tecnología, instituciones académicas y empresarios. Estas coaliciones actúan como "lobby" a favor de los microempresarios.

A través de las coaliciones regionales, se ha establecido acuerdos de colaboración con 6 entidades microfinancieras (banco HDFC, Sonata Micro Finance, Cashpor Micro Credit, SKS Microfinance, Bandhan Small Finance Bank y Unibase Micro Finance), para favorecer el acceso a productos financieros para los micro-emprendedores.

Según Kanika Verma, responsable de Work4Progress en India: "*Work4Progress actualmente representa la innovación en el desarrollo de microempresas, un enfoque en el que se crea un ecosistema habilitador con las partes interesadas locales para construir una cultura de emprendimiento, acelerando el ritmo al que se generan empleos en las comunidades más vulnerables*".



Foto 3. Asha Devi, emprendedora de vermicompostaje en Mirzapur



Foto 4. Gulshan Bind, quiosco de servicios para el emprendedor

Asha Devi (foto 3), una emprendedora de vermicompostaje en Mirzapur, estableció una empresa por primera vez en su vida con el apoyo del programa Work4progress. En los últimos cinco meses, sus ventas se han duplicado. Para satisfacer la mayor demanda de producto comercializa también productos de otros fabricantes de vermicompost y vende su abono empaquetado a mejores precios. Este emprendimiento ha creado una red de demanda y oferta entre empresarios. También se ha convertido en agente de cambio para que otras mujeres de mediana edad en su comunidad establezcan una fuente de ingresos independiente.

Work4Progress: plataformas de innovación para la creación de empleo. Ariadna Bardolet y Marta Solsona
Revista DIECISIETE. 2020. N°2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 69-84). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.05

Gulshan Bind (foto 4), diversificó su "quiosco de servicios para el emprendedor"[1] agregando más información sobre opciones de empleo, lo que aumentó sus ingresos en un 30%. "*Quería quedarme en mi pueblo y dar información confiable sobre nuevas oportunidades a los jóvenes como yo*" afirma Gulshan. Su empresa está situada en una de las áreas más concurridas de la aldea Lachhapatti en Mirzapur, y brinda servicios de apoyo empresarial y empleo a 1.500 residentes de 15 aldeas.

WORK4PROGRESS EN MOZAMBIQUE

En Mozambique, el programa se desarrolla principalmente en la provincia de Cabo Delgado, una provincia periférica en el norte de Mozambique afectada durante 2019 por el paso del ciclón Kenneth.

La población de Cabo Delgado asciende a 1,86 millones, con un 52% de mujeres (Barrenechea, A. 2015, pg. 12). Los datos más recientes indican que la tasa de desempleo es del 25,5% para las mujeres (Barrenechea, A. 2015, pg. 15). El 90% de los empleos son en el sector de la agricultura a pesar de que la productividad es extremadamente baja (Barrenechea, A. 2015, pg. 15). Sólo el 6,4% recibe un salario, mientras que el 63,1% es autónomo y el 30,7% trabaja sin remuneración alguna (Instituto Nacional de Estadística - INE, 2017, pg. 61). Los autónomos trabajan principalmente en micro y pequeñas empresas del sector informal. Sólo el 6,1% de la mano de obra en Cabo Delgado trabaja en actividades no relacionadas con la agricultura (Instituto Nacional de Estadística - INE, 2017, pg. 61).

Las mujeres están expuestas a un mayor nivel de inseguridad y a la falta de protección social básica, además de estar socialmente atadas a la mayor parte de cargas del hogar y de los cuidados.

El empleo asalariado existe sólo en el 4% de los hogares, debido principalmente a la falta de inversiones en oportunidades de generación de empleo, limitadas intervenciones para el desarrollo de recursos humanos y falta de capacitación profesional (Instituto Nacional de Estadística - INE, 2017, pg. 61).

Casi el 88% de la población económicamente activa de Cabo Delgado se dedica a la agricultura, la silvicultura, la pesca y las actividades extractivas, mientras que el 9% trabaja en el sector terciario y los restantes se dedican a actividades del sector secundario (Barrenechea, A. 2015, pg. 53). El acceso a los servicios financieros es disperso y básico y el acceso a los sistemas de seguros, en particular los sistemas vinculados con el clima (por ejemplo, la agricultura y la pesca), es prácticamente inexistente.

La plataforma Work4Progress en Mozambique está liderada por Ayuda en Acción y formada también por Mundukide, ESSOR, Espaço Livre Juventude (ELJ), Adel, Technoserve y la Universidad Politécnica de Maputo. En la plataforma también participan empresas, bancos locales y los servicios distritales de la administración. Recientemente, se ha incorporado una nueva red de actores, liderada por Cesal y que incluye la universidad Unilurio, con el objetivo principal de ampliar la actuación del programa a Maputo

Durante la primera fase de escucha y diagnóstico en la región, entre las principales necesidades detectadas fueron la falta de acceso a crédito para los pequeños productores, la necesidad de articular un mercado en el que comercializar los productos, la necesidad de combustibles para los hogares más eficientes y respetuosos con el medioambiente, así como la necesidad de ofrecer formación para la inclusión laboral para jóvenes.

[1] Los quioscos de servicios para el micro-emprendedor son pequeñas empresas cuyo modelo de negocio se basa en ofrecer servicios a los emprendedores, desde conexión a internet y trámites burocráticos a información sobre programas del gobierno, ofertas de trabajo, etc.

Durante el proceso de co-creación intervinieron todas las organizaciones que formaban parte de la plataforma Work4Progress en Mozambique, otros actores relevantes (gobiernos locales, empresas privadas de la zona, etc.) y la propia población local.

En la fase de prototipado se han puesto en marcha 12 prototipos que incluyen microempresas como las de energías renovables (cocinas mejoradas y carbón vegetal), de producción de miel con colmenas mejoradas, de productos hortícolas o distribución de huevos. Se han diseñado también prototipos de más alcance: la construcción de infraestructuras en la zona de Cabo Delgado para favorecer la comercialización justa en la región, 3 líneas de formación profesional que ha formado a 200 jóvenes de la zona, un fondo de garantía para facilitar el acceso a crédito a los pequeños productores y la creación de una asociación "AMO-HORTA" para representar a los productores de vegetales y frutas de la región, fomentar el consumo de productos locales y sobre todo incidir en el gobierno y consumidores para crear políticas de apoyo al sector.

Tal y como destaca Jaime Díaz, coordinador de Work4Progress en Mozambique: *"La implementación de algunos de estos prototipos se ha beneficiado de nuevas alianzas puesto que ha permitido la entrada de nuevas entidades colaboradoras a la Plataforma como las empresas Elaco Orrera y Olima Agronegocio, el Banco Comercial e de Investimento BCI y los servicios distritales de la administración. En el caso de BCI se inició un acuerdo en marzo 2019 para sentar las bases técnicas del denominado Fondo de Garantía Work4Progress que actúa como palanca para que los pequeños productores agrícolas de Cabo Delgado puedan producir en pequeña escala con precios justos, incrementando su renta y contribuyendo a la mejoría de su calidad de vida y empleabilidad así como a la sostenibilidad de sus negocios. Con un valor total de 100.000 euros y un valor máximo del préstamo a cada agricultor seleccionado de 2.200 euros la finalidad es dar apoyo a la campaña de producción agrícola de los beneficiarios del programa Work4Progress."*

WORK4PROGRESS COMO THINK TANK

Además de su trabajo en el terreno, Work4Progress promueve espacios de generación de conocimiento para la incorporación de metodologías de innovación social en el campo de la cooperación internacional para el desarrollo. El programa se ofrece como "living lab" para testar nuevas metodologías que puedan ser de utilidad para otras instituciones filantrópicas, gobiernos o entidades especializadas en el desarrollo internacional.

Una narración adecuada del proceso por parte de las entidades implicadas, puede contribuir al fortalecimiento del proceso formativo, al seguimiento y evaluación de resultados del programa Work4Progress, y al traspaso de la metodología a otros actores sociales.

Para ello, desde su lanzamiento y con el objetivo de compartir todo el know-how adquirido con el programa Work4Progress, se promueve la organización de:

ACTOS DE DIVULGACIÓN Y CONTRASTE:

Cada año se organizan en India, Mozambique y Perú, los 3 países de acción de Work4Progress, eventos, conferencias y talleres de debate y discusión sobre el trabajo en plataforma y las nuevas metodologías de cooperación dotando a los grupos de interés de un espacio de diálogo y escucha. Se aprovecha estos foros

Work4Progress: plataformas de innovación para la creación de empleo. Ariadna Bardolet y Marta Solsona
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 69-84). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.05

para presentar también los avances y evolución de la implementación del programa en cada uno de los países, tanto con los socios como con los distintos *stakeholders* implicados y posibles colaboradores futuros de la plataforma.

También anualmente se organizan en España encuentros con todos los miembros de las plataformas y representantes del sector con el objetivo de compartir las buenas prácticas y los avances en cada uno de los países donde se implementa Work4Progress, con el objetivo de establecer puntos de conexión y plantear estrategias de progreso.

Hasta el momento en total se han impulsado 12 eventos nacionales e internacionales que han contado con la participación de más de 1.000 profesionales de la cooperación internacional y la innovación social.

El programa ha sido reconocido por UNDP como modelo de buena práctica de trabajo en Plataformas de Innovación abierta (UNDP y "la Caixa" Foundation, 2019, pg. 15). Todo ello en el marco de un evento organizado en Nueva York en marzo de 2019 con los equipos de innovación de UNDP, para compartir la metodología del programa junto a representantes de los principales organismos internacionales. El Banco Mundial en 2019 también ha seleccionado Work4Progress para su portfolio "Solutions for Youth Employment", en el que incluyen 30 de las mejores iniciativas en creación de empleo juvenil a nivel mundial (Singh, S., 2020, pg. 51).

PUBLICACIONES Y MATERIALES FORMATIVOS PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y DE LA SOCIEDAD CIVIL:

El enfoque del programa Work4Progress basado en metodologías de innovación social y la creación conjunta es relativamente nuevo y exige nuevas herramientas para la formación, el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje en toda la cartera de actividad.

Las organizaciones de las plataformas poseen niveles de formación diferente, limitada disponibilidad temporal, así como barreras idiomáticas y de conectividad. Además, es importante facilitar el aprendizaje basado en la experiencia y avanzar en la sistematización del mismo para el futuro. Los resultados de la sistematización de este conocimiento debe quedar disponible y ser aprovechable por y para otras organizaciones que puedan unirse a las Plataformas actuales o futuras.

Es por este motivo que, junto al Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid, se ha desarrollado un programa de formación con el objetivo de incorporar metodologías de innovación social en el campo de la cooperación internacional.

El mismo pone al alcance de los socios de programa, pero también de las organizaciones no gubernamentales del sector y otras entidades interesadas, una serie de módulos on-line que promueven la innovación social en el ámbito del desarrollo incidiendo en las fases de escucha, co-creación, prototipado, evaluación y comunicación, y poniendo como ejemplos prácticos las actividades desarrolladas sobre el terreno en el marco de Work4Progress[2]. Además, también se han elaborado 4 guías prácticas sobre la metodología de este programa[3].

[2] https://obrasociallacaixa.org/es/internacional/empleo/aula-virtual-modulo-i-escucha/clase-1
[3] https://work4progress.org/new-practical-guides-about-listening%2C-co-creation%2C-prototyping-and-evaluation-775

WORK4PROGRESS VIRTUAL L@B, UNA COMUNIDAD SIN BARRERAS GEOGRÁFICAS:

Work4Progress cuenta con una plataforma virtual[4] que permite el monitoreo permanente de los resultados y la interconexión entre todos los socios en los tres países (foto 5).

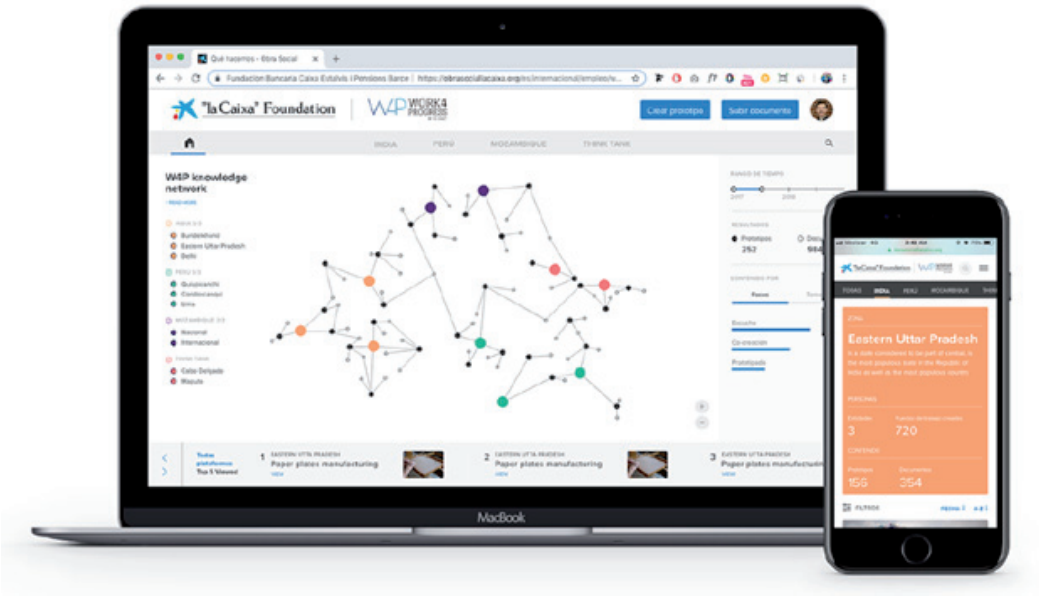


Foto 5: Work4Progress Virtual L@b

CHALLENGE DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:

Inspirándose en los "Grand Challenges" o la idea de articular los desafíos globales para centrar los esfuerzos en dar respuesta a necesidades tecnológicas de las plataformas e introducir nuevos socios, se lanzó en 2019 un desafío de innovación abierto, destinado a apoyar el trabajo que se está llevando a cabo actualmente en los territorios de Work4Progress relacionados con la agricultura, la igualdad de género y la optimización de recursos naturales. Los proyectos seleccionados tienen como objetivo la creación de espacios de co-working virtuales para mujeres jóvenes que permitan promover el emprendimiento en India, la introducción de innovaciones tecnológicas para la mejora del uso del agua en procesos productivos agrícolas en Perú o la introducción de tecnologías agrícolas para mejorar la eficiencia de los cultivos en Mozambique.

[4] https://work4progress.org/

EL MONITOREO Y EVALUACIÓN EN WORK4PROGRESS:

La innovación social demanda una forma diferente de medir y evaluar los resultados de su impacto. Sin abandonar los parámetros cuantitativos que nos ayudan a presentar la evidencia del impacto, es necesario combinarlos con nuevos indicadores cualitativos. Junto a los mismos es necesario incorporar además equipos de evaluación evolutiva durante todo el proceso de forma que se puedan corregir errores y adaptar las iniciativas en tiempo real de cada comunidad para construir sus propias soluciones (Fisher, J. 2018, pg. 64).

Con este objetivo el Programa Work4Progress ha iniciado una macroevaluación para realizar un estudio comparativo, cualitativo y cuantitativo del mismo, diseñar y apoyar la implementación de una "evaluación evolutiva" y generar lecciones aprendidas y buenas prácticas en plataformas de innovación para el desarrollo.

El programa cuenta con una batería de indicadores de medición de impacto económico y social, definidos por los propios miembros de las plataformas, tales como número de prototipos/empresas/puestos de trabajo creados y fortalecidos o el cambio de narrativas vinculadas con la creación de empleo en la región.

Work4Progress recibe también la asistencia técnica del programa de voluntariado internacional de "la Caixa". Bajo el nombre de CooperantesCaixa, unos 15 empleados de la entidad viajan anualmente a los países de implementación del programa, para realizar asistencias técnicas en ámbitos como finanzas, estudios de mercado, estrategia, comunicación, etc.

CONCLUSIONES

La Agenda 2030 plantea importantes retos que hacen necesario identificar fórmulas y metodologías innovadoras para ser compartidas y que contribuyan a la mejora de la eficiencia e impacto de los programas de cooperación internacional.

Ante esta realidad las entidades del sector privado deben actuar como impulsoras de procesos de transformación, evitando focalizarse única y exclusivamente en la gestión y transferencia de recursos. En este marco de transformación además la experiencia ha demostrado que las alianzas y las redes siempre ofrecen resultados más eficaces que un conjunto de acciones puntuales. Es por todo ello que la colaboración y el aprendizaje compartido son ejes clave para el desarrollo socioeconómico de una región.

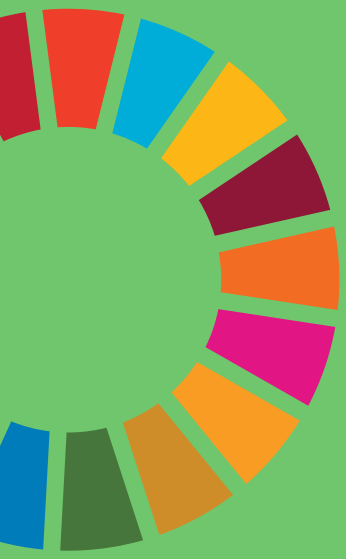
Siguiendo esta visión se concibe el programa Work4Progress lanzado por Fundación "la Caixa" en 2017 que promueve plataformas de innovación abierta, que busca las sinergias y la complementariedad de la labor de las organizaciones, conectando soluciones locales con problemas globales y, todo ello, con el fin de crear oportunidades laborales para mujeres y jóvenes en India, Mozambique y Perú.

En estos primeros años de implementación, el Programa ha adquirido una suma de aprendizajes que están contribuyendo a cambiar culturas organizativas y obtener importantes resultados para la creación de empleo. No obstante, la complejidad implícita en un programa de innovación social aplicado en contextos cambiantes como es el caso de Work4Progress presenta también importantes desafíos.

Es por ello que en estas circunstancias todavía se hace más necesario el foco de nuevas herramientas que aplicadas a entornos complejos como los que trabaja Work4Progress contribuyan a incrementar el impacto de los programas, evitando propuestas “top-down” y generando nuevos modelos de colaboración. Los paradigmas de la cooperación internacional están cambiando y Work4Progress es un buen ejemplo de ello.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Anuario estadístico*, 2017. Instituto Nacional de Estadística (INE), Moçambique.
- Barrenechea, A.: *Situaçao atual das mulheres em Cabo Delgado*. Action Aid Moçambique, 2015
- Chand, R., Srivastava, S. K. and Singh, J.: *Changing Structure of Rural Economy of India Implications for Employment and Growth*. National Institution for Transforming India (NITI Aayog), 2017
- *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza*, 2018. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Perú.
- Engle, J y Slade S.: *Escuchar para promover le cambio social: herramientas transformadoras que impulsan la innovación comunitaria*, en: *Plataformas que activan la innovación*, Fundación Bancaria "la Caixa", 2018.
- Espiau, G.: *Plataformas de innovación social para el desarrollo*, en: *Plataformas que activan la innovación*, Fundación Bancaria "la Caixa", 2018.
- Fisher, J.: *Consideraciones sobre el seguimiento, evaluación y aprendizaje en las plataformas de innovación social*, en: *Plataformas que activan la innovación*, Fundación Bancaria "la Caixa", 2018.
- *Open Innovation Platforms for Sustainable Development*, V.V.A.A., UNDP y "la Caixa" Foundation, 2019.
- *Singh, S.: S4YE'S Impact Portfolio. A factbook*. Solutions for Yputh Employment, World Bank. Enero, 2020.
- *Unemployment in India*, Centre for Monitoring the Indian Economy, August 2018.



PLATAFORMAS MULTIACTOR EN LA NUEVA AGENDA DE DESARROLLO.
Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción

MULTI-ACTOR PLATFORMS IN THE NEW DEVELOPMENT AGENDA.
An analysis from the experience of Ayuda en Acción

Fernando Mudarra
Ayuda en Acción
fmudarra@ayudaenaccion.org

Jaime Díaz
Ayuda en Acción
jdiaz@ayudaenaccion.org

Fecha recepción artículo: 14/02/2020 • Fecha aprobación del artículo: 27/04/2020

RESUMEN

Desde la entrada en vigor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el sector de la cooperación al desarrollo está evolucionando. Todos los actores del mundo involucrados en estos objetivos, no solo las ONGs, tratan de buscar formas para tener mayor impacto y conseguir los objetivos comunes.

El hecho de reconocer la existencia de estos retos de desarrollo globales ha provocado que más actores se interesen por ser parte de la solución. El papel de los gobiernos continúa siendo muy importante, pero la acción de la empresa, la universidad o los fondos financieros internacionales está progresivamente más presente, conscientes de que los efectos nos afectan globalmente y las soluciones deben involucrarnos a todos.

En este artículo pretendemos aportar desde Ayuda en Acción, nuestra experiencia como ONG de Desarrollo, para avanzar en la definición de un nuevo esquema de plataformas multi-actor que den respuesta a las tendencias actuales, y que contribuyan a que la nueva cooperación al desarrollo evolucione y se adapte al

nuevo contexto que presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Como ejemplo, nuestra experiencia en el programa Work4 Progress de la obra social "La Caixa" que la Fundación Ayuda en Acción lidera en Mozambique.

Palabras clave: Plataformas multi-actor, Innovación Social, Objetivos de desarrollo Sostenible, Impacto y coordinación.

ABSTRACT

Since the endorsement of the UN Sustainable Development Goals, the development sector is evolving. Globally, all actors engaged in these goals, and not only the NGOs, are trying to find ways to have more impact and to achieve the common objectives.

Recognising the existence of these global development goals and challenges has led to more actors becoming interested in being part of the solution. The role of governments continues to be very important, but companies, universities or international financial funds are progressively more engaged, aware that the effects affect us globally and the solutions must involve us all.

In this article we intend to contribute from Ayuda en Acción, our experience as a Development NGO to advance the development of a new scheme of multi-stakeholder platforms that represent the current trends. We hope to contribute to the growth of the development sector in its adaption to the new reality as depicted in the Sustainable Development Goals. One example is our experience in the Work4 Progress de la obra social "La Caixa" Program, which the Ayuda en Acción Foundation is leading in Mozambique.

Keywords: Multi-actor platforms, Social Innovation, Sustainable Development Goals, Impact and coordination.

Fernando Mudarra. *Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Córdoba, ETEA) y Master en Desarrollo Económico en América Latina (ILPES-CEPAL, Universidad Internacional de Andalucía). Su trayectoria profesional se centra en el diseño, gestión y evaluación de acciones de cooperación internacional para diferentes Organismos Españoles e Internacionales. Ha desempeñado diferentes posiciones tanto en oficinas de terreno como en la sede central de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), y en la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional entre 2009 y 2010. Se incorpora a la Fundación Ayuda en Acción en el año 2015, vinculándose al refuerzo del impacto de los programas de cooperación que lleva a cabo la Fundación. A finales de 2016 es nombrado Director General de Ayuda en Acción.*

Jaime Díaz Martínez. *Licenciado en Derecho (Universidad Complutense de Madrid), Máster de Análisis y Dirección Inmobiliarios (Urbanismo) Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE). Su trayectoria profesional comienza en el sector privado, trabajando en consultoría y promoción inmobiliaria. Su segunda etapa se centra en el sector de la Organizaciones no gubernamentales de cooperación al desarrollo. Se incorpora a la Fundación Ayuda en Acción en 2015 para poner en marcha la nueva estrategia país de Mozambique. A su vuelta a la sede de Ayuda en Acción fue parte del equipo de Impacto o de programas, donde trabajó como Desk de Mozambique y Bolivia. A partir de este año volverá a Mozambique para encargarse de la Dirección de la Oficina Nacional de Mozambique.*

1. LOS ACTORES DE DESARROLLO ANTE UN NUEVO PARADIGMA

El contexto de la cooperación al desarrollo ha experimentado importantes cambios en los últimos años. La finalización del periodo de la última agenda de desarrollo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ha dado paso a un nuevo paradigma de una nueva agenda de desarrollo centrada en alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La nueva propuesta difiere en alcance y estructura a la anterior. Hasta 2015, a grandes rasgos, se buscó alcanzar el objetivo de reducir el acceso a derechos básicos en los países en desarrollo, centrados en educación primaria, salud y combate a la extrema pobreza, principalmente a través de políticas públicas robustas impulsadas desde el sector público. A ello se unía el enfoque de género, la sostenibilidad ambiental y lo que se denominó "Fomentar una asociación mundial para el desarrollo" (ONU) como elementos transversales sin excesivo contenido concreto. Basada en los resultados y enseñanzas de la anterior agenda, llegamos a enero de 2016 con la entrada en vigor de la nueva iniciativa denominada "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" (ONU, 2015). Esta nueva etapa está produciendo cambios significativos en el sector de la ayuda al desarrollo, provocando la necesidad de evolucionar para un significativo número de organizaciones, no solo para las denominadas *no gubernamentales*. Si tuviésemos que sintetizar las grandes tendencias que marcarán la obligada readaptación en un futuro, podríamos apuntar a cuatro aspectos.

a. Los ODS nos enfrentan a problemas cada vez más globales y estructurales. Desde hace ya algunos años, la agenda de desarrollo mundial ha identificado nuevas necesidades a las que aportar soluciones. De un período centrado en luchar contra la extrema pobreza, hemos pasado a incluir un enfoque más amplio, conscientes de que debemos actuar sobre las causas de dicha pobreza y sobre los factores que mantienen a una quinta parte de la población en esa situación. Se ha incluido en las prioridades la desigualdad y la exclusión como elementos determinantes para construir un mundo más justo y más sostenible. Y un conjunto de objetivos relacionados con el equilibrio ambiental, el desarrollo económico social y el cambio de pautas de consumo e inversión que han concretado los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen 169 metas específicas, y dan lugar a las Agendas 2030 que los materializan a nivel local. Además, se ha impuesto la conciencia de que dichos problemas, aun estando focalizados en ciertas regiones del mundo y en ciertos grupos de población, nos afectarán a todas las sociedades y en todos los países. Este enfoque más global nos obliga a ampliar nuestro enfoque geográfico, y a impulsar una ayuda más efectiva y especializada para afrontar problemas más complejos.

b. En segundo lugar, el hecho de reconocer la existencia de estos retos de desarrollo globales y la llamada explicita desde la Agenda 2030 para la incorporación a determinados actores, ha provocado la emergencia de **más actores interesados por ser parte de la solución**. El papel de los gobiernos continúa siendo muy importante, pero la acción de la empresa, la universidad o los fondos financieros internacionales está progresivamente más presente, conscientes de que los efectos nos afectan globalmente y las soluciones deben involucrarnos a todos. Para las organizaciones de desarrollo no gubernamentales esto está suponiendo un importante reto. Nos coloca en un contexto en el que las alianzas tienen cada vez más valor ya que a través de ellas se consigue ampliar el impacto de nuestras intervenciones. Pasa de ser un factor posible a ser un elemento ineludible en cualquier contexto. Venimos de un esquema en el que la capacidad de ejecutar actividades era el elemento clave. Actualmente, la innovación, los modelos de trabajo, el valor añadido verificable y la incorporación de avances tecnológicos en los proyectos, son los factores diferenciales. Alcanzarlos pasa en gran medida por invertir en conocimiento, y en generar alianzas con centros de investigación y sector privado empresarial. Resulta fundamental, por tanto, abrir nuestras formas de intervención a estos elementos, más innovadoras, que aseguren el acceso a las palancas de progreso que están actualmente moviendo el mundo.

c. **La financiación del desarrollo se revitaliza con nuevos instrumentos**. Para afrontar los nuevos retos de desarrollo se están generado en los últimos años nuevas formas de transferir recursos, mucho más directas, y mucho más complejas. Hemos pasado de un formato de subvención pública a modalidades de contrato, consorcios y gestión diferentes y más parecidos a los utilizados en el sector privado empresarial. La aparición de los fondos y fundaciones de impacto social cambia el peso relativo de los gobiernos en la financiación del desarrollo y se convierte en el flujo principal, hasta el punto de pasar de ser una novedad a convertirse en una tendencia en los últimos dos años.

d. Finalmente, **es preciso demostrar capacidad de generar impacto** positivo en relación con el problema abordado. Impacto como requisito, demostrable a través de una medición basada en evidencias, combinado con altos estándares de eficiencia, transparencia, trazabilidad y análisis constante de información. Todo ello viene transformando organizativa y culturalmente las organizaciones de desarrollo, incorporando en sus estructuras las capacidades necesarias para hacer del monitoreo, el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje constante una actividad fundamental en los proyectos. Ha dejado de ser un plus para convertirse en un elemento de calidad y diferenciación ineludible. Es una demanda que llega desde la sociedad, cada vez más exigente e informada, pero también desde las fuentes de financiación, que exigen este tipo de garantías frente a las tradicionales basadas en capacidad de ejecución de recursos.

El nuevo entorno genera importantes desafíos para la labor de organizaciones públicas, privadas, académicas y no gubernamentales. Nos sitúa en la necesidad de mostrar resultados no solo en índices matemáticos, sino en materia de construcción de capacidades que aseguren su adecuado desempeño en el medio y largo plazo. Al igual que reza el lema de esta nueva agenda, "No dejar a nadie atrás, (Leaving no one behind), (Villanueva, 2019) en referencia a incluir a toda la población mundial en este reto, debemos no dejar a ningún actor de desarrollo fuera de un espacio de trabajo si queremos llegar a alcanzar tantos y tan ambiciosos objetivos.

2. MÁS ALLÁ DE LAS ALIANZAS - PÚBLICO PRIVADAS

En este artículo pretendemos, Ayuda en Acción, aportar nuestra experiencia como ONG para avanzar en la definición de un nuevo esquema de plataformas multi-actor que den respuesta a las tendencias actuales, y que contribuyan a que las organizaciones del sector de la cooperación al desarrollo evolucionen y se adapten al nuevo contexto que presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Desde nuestro punto de vista, la idea que subyace en las plataformas, en general, es conectar y poner a trabajar a diferentes actores para alcanzar un objetivo común. En el ámbito de la cooperación al desarrollo estas plataformas comienzan a ponerse en práctica con fuerza, tímida pero claramente, tras un antecedente de Alianzas Público Privadas en el que, a nuestro juicio, no ha habido capacidad de generar los resultados esperados y, sobre todo, consolidar un modelo de trabajo sistematizado. Entre las diferentes definiciones existentes, nos gustaría partir de la siguiente: "un conjunto de actores, metodologías y acciones que, de forma integrada y abierta, generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos a los que se enfrentan los países en desarrollo". Viéndolas en un enfoque amplio, el objeto de estas plataformas en cooperación al desarrollo es básicamente "conectar actores claves en función a unos objetivos, metodologías y sistemas de evaluación compartidos con el fin de que su impacto sea mayor" (Espiau, 2017).

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

Este objetivo, sin duda imprescindible para avanzar en el actual contexto, está aún plagado de hipótesis e incertidumbres. Resulta especialmente complicado, a la hora de diseñar plataformas de este tipo, superar dos tipos de obstáculos inerciales:

- El primero de ellos está referido al beneficio que cada actor participante espera obtener. Venimos de un sistema en el que los roles entre actores han estado muy marcados por la diferencia entre quien ejecuta y quien aporta recursos. Cuando pensamos en este tipo de relación lo primero es acudir a quien pondrá los recursos financieros, y resulta complicado evitar la expectativa.

- Por otra parte, la función de cada participante mantiene retazos de las relaciones de predominancia propias de las acciones de cooperación al desarrollo: gobierno o empresa que financia, organización local que ejecuta o intermedia, academia que evalúa o aporta metodología. Roles muy marcados que la experiencia está demostrando que ni son eficientes ni eficaces. La organización en Plataforma conlleva necesariamente una disrupción en cuanto a estos papeles marcados. Ni el guion está escrito desde un inicio, ni los papales se asignan dependiendo de tu carrera previa. Es preciso "salir de la caja" y tener la valentía de innovar.

Ayuda en Acción forma parte de varias de estas plataformas de innovación social multi-actor en el marco de los proyectos que lleva a cabo en más de 20 países. En general, se intenta fomentar este tipo de alianza en la mayor parte de programas que desarrolla la organización, con un mayor o menor grado de complejidad. Actualmente, podemos destacar 3 experiencias que están marcando el modelo de trabajo para este tipo de estructuras de funcionamiento.

La primera de ellas se lleva a cabo en Honduras, en el marco del Programa PRAWANKA, financiado por la cooperación suiza (COSUDE). El programa se dirige a definir estrategias a seguir para que el aprovechamiento de los recursos naturales sea social y ambientalmente sostenible y respete el modo de vida de los pueblos indígenas, logrando con ello incrementar los ingresos y las oportunidades de empleo de los pueblos indígenas de la Mosquitia hondureña. Tiene un presupuesto total de 24,3 millones de euros para un periodo de 12 años.

La segunda experiencia relevante se lleva a cabo actualmente en Perú. Se denomina ACUIPESCA-Perú y tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades costeras de la bahía de Sechura, en el Departamento de Piura. Específicamente está dirigido a incrementar la competitividad del sector pesca artesanal y acuicultura en dicha bahía a través del fortalecimiento institucional y organizacional.

Finalmente, se destaca la experiencia que Ayuda en Acción tiene a través del Programa Work 4 Progress de la obra social "La Caixa" (W4P) en Mozambique. En este artículo analizaremos la experiencia y aprovecharemos además las enseñanzas en contextos muy diferentes que la organización está acumulando.

3. EL CONTEXTO DE LA PLATAFORMA EN MOZAMBIQUE

"Las plataformas de innovación suelen mostrarse abiertas a incorporar otros agentes públicos y privados que deseen compartir la misma metodología y entorno de colaboración durante todo el proceso" (Bollie, 2016, p.2).

Esta forma de trabajar maximiza los recursos existentes, reduce el riesgo de la inversión y genera una estrategia de salida a medio y largo plazo para sus participantes.

En Mozambique Ayuda en Acción participa en un programa llamado Work 4 Progress de la obra social "La Caixa" (W4P), que basa su ejecución en la constitución de plataformas integradas de desarrollo multi-actor, siendo un programa pionero en India, Mozambique y Perú, y que impulsa la creación de estas plataformas para fomentar el empleo de calidad entre mujeres y jóvenes en situación vulnerable.

El programa en Mozambique está liderado por la Fundación Ayuda en Acción (AeA). Este programa empezó en marzo de 2018 con la puesta en marcha de una Plataforma integrada por las siguientes organizaciones, la Agencia de Desenvolvimento Economico de Cabo Delgado (ADEL), AeA, Essor, Mundukide, Tecnoserve y Universidad Politécnica de Mozambique. La primera fase se desarrollará hasta agosto de 2020 y después tendrá otra segunda fase de otros dos años en la que se ampliarán los socios de la plataforma y se escalarán algunos de los prototipos que más adelante se explican.

Es importante contextualizar el ámbito geográfico y la población a la que se dirige el programa y esta plataforma. Para ello nos basaremos en los datos de los diagnósticos realizados por los socios de la plataforma en el marco del programa en las fases iniciales de la iniciativa.

La población estimada en Mozambique es de unos 27 millones de personas, aproximadamente 13 millones son consideradas población activa pero solo cerca de un millón tiene un empleo formal (7,7%), el salario mínimo interprofesional es de unos 80 euros mensuales, unos 2 millones de personas se dedican a otras actividades informales de prestación de servicios y unos 10 millones trabajan en agricultura de subsistencia. Los ingresos mensuales de la población que se dedica actividades informales apenas llegan a un tercio del salario mínimo profesional, es decir, unos 27 euros al mes.

Sólo el 14% de las mujeres trabajadoras tienen un empleo regular a tiempo completo y está por debajo de la media del 21% en el África subsahariana, así como de la media de los países de bajos ingresos. Del mismo modo, las mujeres tienen casi cuatro veces menos probabilidades que los hombres de encontrar un trabajo remunerado en el sector formal. A menudo se les paga salarios más bajos que a los hombres por el mismo trabajo y es menos probable que accedan a un crédito bancario" (Arzadun, 2017).

Una noticia positiva en estos últimos años es que el posicionamiento y actitud de gobierno e instituciones internacionales en relación con el desarrollo económico y con el empleo parece que están cambiando, se está teniendo en cuenta la realidad o situación de la mayoría del país, que mayoritariamente su fuente de ingresos vienen de actividades informales, por ello las nuevas políticas públicas buscan fomentar la generación de ingresos en la población para mejorar sus condiciones de vida y al mismo tiempo tratan de introducir a esta población en el sistema formal de empleo. Por tanto, entienden que el primer objetivo debe ser potenciar la ocupación que genere rentas para que repercuta en la mayoría de las personas y de los territorios, es decir, un enfoque más inclusivo y sostenible.

Igor Felice de la oficina técnica de la organización internacional del trabajo (OIT) explicaba cuando estábamos formulando este programa que en parte este cambio se debe a lo que ha sucedido en zonas del país como la provincia de Tete, en la que la explotación de las minas de carbón generó beneficios económicos que apenas han repercutido en la población local de la provincia. Situaciones como las de Tete, están provocando cambios de posicionamiento del gobierno de Mozambique que no quiere que ocurra lo mismo en otras provincias que pueden experimentar situaciones similares, como es el caso de Cabo Delgado.

El Programa en Mozambique se desarrolla en la provincia de Cabo Delgado, se centra en la zona sur de la provincia en siete distritos: Metuge, Pemba, Chiúre, Ancuabe, Montepuez, Namuno y Balama, siendo la

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

zona más poblada de la provincia. "La provincia tiene 2,3 millones de habitantes, de los cuales el 51,4% son mujeres y el 48,5% hombres. (Instituto Nacional de Estadística de Mozambique, 2017).

La provincia de Cabo Delgado destaca por contar con población muy empobrecida pero muy rica en recursos naturales. Además, destaca el descubrimiento de un yacimiento de gas en el norte de la provincia. Las minas situadas sobre todo en la parte central y sur de la provincia proveen de grafito, rubíes, oro y níquel. Cuenta, además, con una costa y parques naturales ideales para el turismo y para la pesca e incluso floresta con madera preciosa, como es el ébano.

Pero la realidad es que todos estos recursos naturales están lejos de crear y beneficiar a la población de Cabo Delgado por dos razones principales. En primer lugar, la población tiene una altísima tasa de analfabetismo, la más alta del país, estimada en un 60,7%. Esto representa un desafío para todos los proyectos de generación de empleo que se han implementado en la provincia en los últimos 5 años.

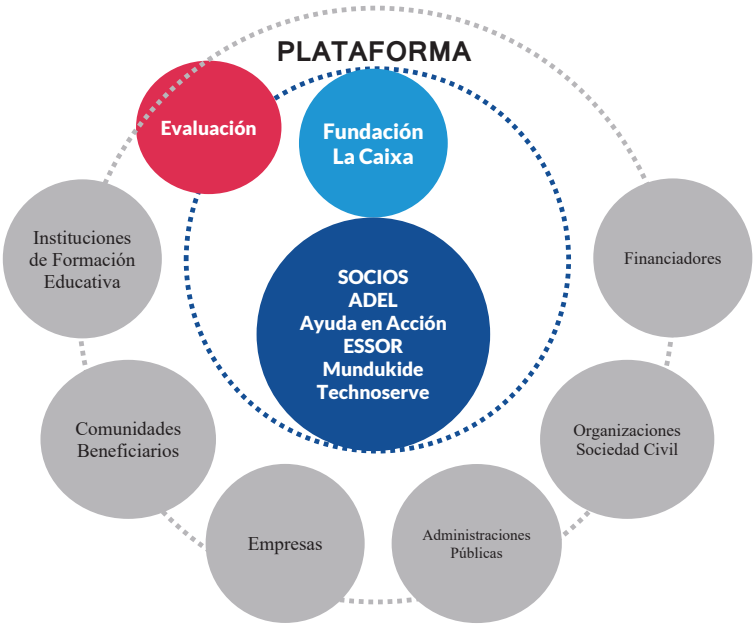
En segundo lugar, la formación laboral no es satisfactoria. Los proyectos de formación se iniciaron sin una evaluación de la capacidad de absorción del mercado laboral, y los centros de formación tienen un vínculo muy débil con la comunidad empresarial. Los programas SOGA de GIZ, financiado por el gobierno Alemán y el programa Tree de la OIT, financiado por la cooperación noruega y coreana, capacitaron a 5.000 y 1.500 jóvenes y mujeres, respectivamente, en diversos sectores, pero sin haber conseguido un gran impacto en inserción laboral o generación de ingresos para autónomos posiblemente porque los proyectos no estaban conectados con el ritmo de desarrollo de los megaproyectos que se estaban desarrollando o se iban a desarrollar en Cabo Delgado. Existen en la provincia megaproyectos especialmente de extracción de gas y de extracción de minerales.

Hay que destacar, que en la actualidad se añade, la terrible situación de inseguridad aparecida en los distritos del norte de la provincia de Cabo Delgado, actualmente con cientos de asesinatos de población local causadas al parecer por grupos extremistas islámicos que se financian a través del comercio ilegal de recursos naturales y pretenden instaurar el terror para que la población local continúe apoyando este tráfico ilegal. Este panorama y contexto, no hacen fácil, que los proyectos de generación de rentas y empleo en la población local tengan éxito, pero desde luego si sale el apoyo necesario del propio gobierno o de instituciones internacionales a la poblaciones locales el destino de esta población irá cada vez a una situación peor. De ahí la importancia en este momento de un programa como el W4P en Cabo Delgado.

4. EL PROGRAMA WORK4PROGRESS

El programa Work 4 Progress de la Obra Social "la Caixa", es un programa pionero en India, Mozambique y Perú, en Mozambique está liderado por la Fundación Ayuda en Acción (AeA). En términos de metodología, se hizo un trabajo previo de selección de socios en la zona de Cabo Delgado. Entidades locales, internacionales, universidades, centros de formación especializada, empresas privadas y diferentes administraciones a todos los niveles del estado especialmente al nivel provincial y distrital. Todos estos agentes trabajan con la plataforma para la creación de empleo o incremento de renta a través de autoempleo en esta provincia mozambiqueña. La propuesta del programa es que fuese un programa inclusivo, es decir, que abarcase la inserción en el mercado laboral formal, pero sobre todo se dirigiese al sector informal, especialmente al agrícola. Es decir, pusiese el foco en la mayoría de la población de Cabo Delgado para que puedan acceder a las cadenas de mercado de diferentes sectores que sin duda se crearán en la región.

En el siguiente esquema se explica la composición de los actores que de alguna manera participan en la plataforma. Destaca que el propio financiador es parte de la plataforma, su implicación y conocimiento del programa ayuda a que el mismo sea flexible.



Organigrama de relaciones y toma de decisiones de la plataforma W4P Mozambique

El lema del programa es, ***Empleo inclusivo para Cabo Delgado: todas las personas, todos los sectores, todos los stakeholders, todos los territorios***. Por ello, trata de trabajar con diferentes grupos de personas dependiendo de su formación:

- campesinas/os sin apenas formación; jóvenes urbanos y rurales con formación hasta primaria; jóvenes urbanos con estudios secundarios; jóvenes profesionales con formación más técnica; también trabaja con actores clave para generar empleo; administraciones, empresa privada, universidades y centros de formación, y otras organizaciones o instituciones presentes en el territorio.

El programa se fundamenta en unir a diferentes actores con un objetivo, metodología y evaluación continua común. No es un programa cerrado desde su concepción, sino que su filosofía, basada en la escucha y en la co-creación permite hacer cambios que consigan generar mayores impactos.

"El elemento diferencial de una plataforma de estas características es que pretende construir nuevas herramientas de escucha comunitaria, co-diseña las intervenciones junto a la ciudadanía y plantea la creación de una metodología colaborativa en lugar de proyectos aislados con la aspiración de construir un verdadero ecosistema de innovación en el espacio donde opera" (Espiau 2017).

La metodología se basa en una serie de fases que no son lineales que permiten resultados con mayor impacto y más sostenible. El siguiente esquema representa ese conjunto de fases, pero destacar que todas ellas se dan durante el proceso global, es decir no son lineales.

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06



Fases de la metodología del W4P Mozambique

Para entender los alcances, a continuación, se muestra un detalle de cada una de las fases:

a) Escucha

Se trataría de lo que muchos proyectos conocen como la fase de identificación, pero que desafortunadamente en muchos casos no ha recibido el tiempo ni los recursos para desarrollar las actividades adecuadas que permitan definir realmente los objetivos a alcanzar.

Una de las primeras cosas que fue necesario realizar fue definir lo que como plataforma entendíamos por comunidad, la definición tomada fue "las principales personas o grupos de personas que producen, influyen o se ven afectadas por una actividad económica".

En el caso de los jóvenes de los barrios, por ejemplo, comunidad son las personas del sector que corresponda, su familia, su club deportivo, las asociaciones, organizaciones de sociedad civil, centros de formación, las administraciones y las empresas en las que se encuentran integrados.

Tras esta fase de definición de conceptos básicos entre los miembros de la plataforma y actores involucrados, iniciamos un proceso de acercamiento a las distintas comunidades y consensuamos entre los diferentes miembros que la forma de escuchar no podía ser dirigida, sino que debía hacerse desde la vecindad, buscando la narrativa de los participantes.

Lo que pretendíamos en esta fase era entender cómo se podía conectar la escucha, sueños, deseos, problemas, riesgos de las comunidades, con los prototipos proyectos innovadores que nos llevarían a nuestros objetivos, aumentar los ingresos, la ocupación y la estabilidad de estos ingresos hasta crear un salario regular.

El tiempo de escucha continuará durante todo el programa, ya que se pueden dar casos en que habrá que cambiar prototipos si se considera que falta algo o ha habido errores.

La principal conclusión de la fase es que se constata que la escucha tiene muchas dificultades y debe comprender y adaptarse a las características sociales, culturales, económicas y políticas del entorno en el que se desarrolla. Un ejemplo, debido a jerarquías de por ejemplo género, edad, etnia, etcétera, trabajar en grupos grandes en momentos específicos no es fácil ni efectivo. Hay necesariamente que buscar formas para acercase y escuchar diariamente con diferentes herramientas de escucha e interpretación. De otra forma es muy complicado llegar

al resultado previsto. En el caso de la plataforma de Mozambique, empezamos haciendo los clásicos "focus group" tratando de diferenciar, jóvenes, mujeres y nos dimos cuenta de la importancia de las jerarquías incluso dividendo los grupos. Pensamos en hacer entonces entrevistas individuales, consideramos como plataforma que los resultados fueron mejores pero para alcanzar muestras importantes se necesitaría de mucho tiempo, así como para conseguir datos fiables de la gente se necesitaría de varias entrevistas, además de entender por supuesto que quien hace la entrevista debe conocer el idioma e idealmente debe ser local, sin hablar de su formación. Finalmente optamos por la medida que entendemos que nos ha ayudado a la plataforma a entender mejor a la comunidad, durante todo el programa tendríamos personas de las propias localidades, parte de la comunidad, escuchando e informando para tratar de llegar a entender en todo momento.

b) Co-creación:

En la plataforma W4P de Mozambique en la etapa de co-creación se pretendió crear un espacio para que los miembros de la plataforma y otros actores claves (administración, participantes, sector privado, academia, profesionales de sectores determinados, etc) puedan discutir abiertamente sobre temas concretos a desarrollar. En nuestro caso se discutió en diferentes momentos sobre las propuestas de prototipos a implementar.

Este proceso supone un momento muy interesante e innovador, incluso retador, porque normalmente en los programas de cooperación se pasa de la identificación o el diagnóstico a la formulación en gabinete y rápidamente a la ejecución de acciones. Destinar tiempo y recursos a esta fase persigue encontrar momentos de reflexión de calidad y con diferentes perfiles de personas, para generar pensamiento crítico y consensuar ideas sobre cada prototipo.

Esta fase tiene un propósito constructivo de enriquecer las ideas y llegar a conclusiones preliminares sobre las que actuar, resulta altamente productiva y sirve para decidir qué prototipos se van a ejecutar, y realizar un primer diseño del plan de trabajo de los mismos. En el caso concreto del programa en Cabo Delgado, de unos 30 prototipos analizados tras la asignación de presupuestos y análisis de viabilidad, solo se decidió trabajar 13 ideas de prototipos.

Desde el punto de vista de Ayuda en Acción, lo apropiado sería llegar hasta a este punto sin asignación de presupuestos para cada miembro de la plataforma. Dando una flexibilidad de acuerdo al desarrollo de los prototipos, pudiendo incrementar o disminuir de acuerdo a las verdaderas necesidades o perspectivas de los prototipos. Algo realmente complejo ante la expectativa de cada miembro, que pasa en muchos casos por su asignación de fondos a ejecutar. Otro problema que conllevara esta flexibilidad de presupuesto es que dificulta la gestión económica y necesita de nuevos modelos de gestión.

c) Implementación de Prototipos:

En esta fase se inicia la ejecución de los prototipos, dividimos los prototipos de acuerdo a quien van dirigidos. Esta fase comienza tras la fase de co-creación, donde los actores reflexionan, analizan, mejoran y deciden los prototipos a desarrollar.

- Búsqueda de empleabilidad y ocupación de jóvenes urbanos con alguna formación hasta secundaria

  Formación y aprendizaje en el ámbito de seguridad.

  FAL - Formación Alternativa en el Sector Turístico y Logístico

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

Formación Profesional en Construcción y Apoyo al Autoempleo

El programa se dirige a los jóvenes de los barrios de Pemba, capital de Cabo Delgado, a través de los denominados "balcones de atendimiento". Donde se les informa del programa y se les acompaña en su formación profesional y humana. Desde el comienzo de la ejecución de las actividades, se han acercado a estos balcones 1.200 jóvenes, se han formado más de 300 jóvenes y se ha conseguido insertar a 120 jóvenes en el mercado laboral. Se contactaron cerca de 200 empresas para su formación e integración, de las cuales 30 son las que recibieron a los jóvenes del proyecto.

Los más destacado de estos tres prototipos es la manera de formación profesional de cada una de ellas y las temáticas abordadas.

- Apoyo a miembros de las familias rurales, especialmente mujeres y sin formación que practican la agricultura de subsistencia.

Producción de granos (sésamo, alubia de mantega y cacahuete)

Producción de hortícolas.

Se trabaja con productores de tres distritos Montepuez, Balama y Namuno. En el prototipo de granos se trabaja con alrededor de 3.000 campesinas/os y en el de hortícolas con 2.500, se les apoya en la mejora de la producción y sobre todo venta de las cosechas con el fin de mejorar sus ingresos por lo menos hasta el salario mínimo.

- Apoyo a jóvenes del ámbito rural con una formación de educación en primaria desde el primer grado hasta el séptimo. Se apoya a jóvenes pertenecientes a asociaciones de los distritos de Metuge y Montepuez para crear o microemprendimentos rurales de Asociaciones (MERAS).

Miel: 2 MERAS creadas, legalizadas, capacitadas, sin datos de venta todavía.

Energías: 2 MERAS creadas, legalizadas, con insumos para construcción de cocinas mejoradas y venta de pequeños paneles solares.

Distribución de Huevos: 24 mujeres distribuyendo los huevos de la principal empresa del distrito de venta gallinas y huevos.

- Apoyo a la población a nivel regional, son los Prototipos denominados como sistémicos enfocados en emprendimientos de gran escala o con un objetivo de incidencia política.

Creación de un fondo de garantía: Creado con el Banco BCI un instrumento financiero enfocado en apoyar a los productores más desfavorecidos principalmente en la producción de hortícolas que estén relacionados con el programa W4P de Mozambique. Actualmente 59 personas han recibido préstamos que en ningún caso han superado los 2500 euros.

Creación de un mercado para la mejora de venta de productos agrícolas: Se han realizado muchas sesiones de co-creación con los actores claves de la provincia incluida las direcciones provinciales con potestad en este ámbito de creación de mercados. Se está desarrollando un estudio sobre la comercialización de granos y hortícolas para sustentar con los diferentes actores la decisión de lugar y modelos de mercado o mercados a construir.

Creación de la asociación Amo-Horta.

Asociación legalizada y en proceso de captación de actores relevantes de la región con el fin de trabajar juntos para hacer lobby a las instituciones y sobre todo a los gobiernos para establecer normas o una normativa que potencien el consumo de los productos locales. Se conocen casos como la asociación AVIC, que consiguió grandes resultados en apoyo de la venta de pollos locales.

d) Escalado

Esta fase se tiene planificado que comenzará en el segundo semestre de 2020.

En esta fase se quiere escalar, económica o geográficamente u otro tipo de escalado, los prototipos que hayan demostrado que tienen más posibilidades. En esta fase se espera ampliar el número de miembros de la plataforma con entidades que puedan aportar en este escalado o en la mejora de coordinación o estabilidad de la plataforma.

5. UNA VALORACIÓN DE LAS PLATAFORMAS COMO VÍA PARA ALCANZAR MAYOR IMPACTO

Desde la experiencia, de Ayuda en Acción en estos años de trabajo en plataforma podemos encontrar aspectos positivos y negativos relacionados con el hecho de trabajar junto con otros actores, pero lo que está claro es que el trabajo en plataforma necesita ir acompañado de un objetivo común, de herramientas de gestión, comunicación, coordinación, etc.

A continuación, señalamos los aspectos más positivos y negativos del trabajo en plataforma:

COORDINACIÓN:

Positivo: mayor coordinación de actores en un territorio y ámbito determinado. La coordinación es uno de los pilares para poder tener un mayor impacto, es algo que se viene discutiendo desde hace muchos años en el mundo de la cooperación al desarrollo y sin duda el trabajo en plataforma ayuda a tener mayor coordinación de actores.

Positivo: generación de sinergias entre actores: Es lo mínimo esperado, el conocimiento y la coordinación llevan a buscar sinergias que se traducen normalmente en mayor impacto.

Positivo: ampliar exponencialmente la red, el alcance y Aprendizaje de trabajo en red.

Positivo: Te obliga a trabajar con entidades nuevas, diferentes. Posiblemente esta obligación debería ser buscada, la actitud, el objetivo de los miembros de la plataforma debe ser común. Lo que no puedes elegir es como trabaja cada uno, a las personas que componen la plataforma de ahí que es muy importante la apertura y actitud en el trabajo

Negativo: Mayor complejidad para la coordinación interna, indefinición de funciones, liderazgo complejo, conflictos, desconfianzas debido a la gran diversidad de culturas organizativas y de acciones. Debemos estar preparados para estos problemas señalados, solo la actitud, las herramientas que ayuden, una normativa interna y sobre todo un objetivo común harán que la plataforma sea viable.

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

Negativo: **Te obliga a buscar socios nuevos, a veces algo forzado.** La elección de los socios es algo básico, ya lo hemos venido comentando pero está claro que cuando viene forzado las trabas en la gestión y en conseguir acuerdos siempre estará ahí, pero como indicábamos, una buena norma interna, herramientas y objetivo común debería sacar la plataforma adelante.

Negativo: Según se haga, dispersión de esfuerzos en muchas direcciones

CONOCIMIENTO

Positivo: ampliar exponencialmente la red, el alcance y Aprendizaje de trabajo en red.

Positivo: aprendizaje por "contacto", acabas aprendiendo algo del resto. Aquí nos referimos que al final la práctica del trabajo en plataforma sobre cuestiones concretas nos lleva al aprendizaje. La escucha conjunta y sobre todo la co-creación sobre temas concretos y prácticas nos llevan al aprendizaje común.

Positivo: creación de masa crítica que atrae interés

Negativo: mayor tiempo de creación. El tiempo es algo muy estanco en los proyectos de cooperación al desarrollo, este programa nos demostró la importancia de la flexibilidad en los tiempos y en sus fases, por ejemplo, nosotros calculamos una etapa de escucha de en torno a 3 o 4 meses y la realidad nos ha demostrado que necesitábamos más tiempo, finalmente hasta seis meses para definir los prototipos a estudiar.

COMUNICACIÓN

Positivo: mayor visibilidad: La unión suma, más interlocutores, campañas conjuntas, lobby, etc.

Positivo: creación de masa crítica que atrae interés

Positivo: atrae a público "cautivo" para eventos y en difusión.

Positivo: imagen de "modernidad". Debemos tener cuidado con este término, ya que por sí solo este término no tiene por qué ser positivo, pero como con las nuevas tecnologías un buen uso suele ser beneficioso. En el caso del W4P Mozambique intentamos ser modernos, utilizar la innovación social, tecnológica, pero ajustándolo a la realidad social de Mozambique. Tratamos de aplicar una metodología moderna de forma simple y ajustada a la realidad local.

Negativo: Un error grave de un socio puede salpicar más al resto. En efecto trabajar el riesgo reputacional. Esto hace que muchas organizaciones no se atrevan a dar el paso, Trabajar normas claras y políticas de comunicación interna y externa deberían estar siempre en la agenda.

Negativo o Positivo: La "marca" puede diluirse en beneficio de la plataforma, esto puede ser positivos o negativo

Negativo: sobrevaloración: no siempre una plataforma es la mejor opción. Pero los financiadores pueden obligar por la imagen o la moda.

FINANCIACIÓN

Positivo: Permite abarcar proyectos mayores. Inevitablemente la suma nos lleva a un proyecto mayor y nos conecta con proyectos mayores.

Positivo: creación de masa crítica que atrae interés.

GESTIÓN

Positivo: generar estructuras nuevas de trabajo. Cada socio debe participar y asumir obligaciones y derechos. Esta estructura se debe trabajar conjuntamente y es básica para el desarrollo de la plataforma.

Positivo: obliga a mejorar las competencias y herramientas de coordinación con entidades diversas. Las nuevas tecnologías, la buena coordinación y organización crearan herramientas que ayuden a la gestión. En el W4P Mozambique se ha creado una microsite de información, se han creado instrumentos de financiación común, ect

Negativo: entidades que se aprovechan: Esto depende de las personas y de las polticas de cada organización pero por desgracia puede pasar. Imposible sustraerse, hace que aumente el volumen de las acciones y las entidades medianas y pequeñas quedan aún más relegadas.

Negativo Tiempo de gestión; reuniones, seguimiento, viajes

Negativo Complejidad administrativa, pagos, justificación. A veces poco valorado pero los que son parte de la gestión administrativa y financiera lo entenderán bien. La suma de actores, la flexibilidad en la metodología, la multiplicación de la gestión conllevan un enorme trabajo de gestión administrativo financiera que se debe planificar.

6. IMPLICACIONES DE LAS NUEVAS PLATAFORMAS PARA LAS ONGD

El fomento de la innovación a través de plataformas multiactor supone tanto un desafío como una oportunidad para la cooperación al desarrollo. La respuesta a la pregunta de cómo garantizar que los esfuerzos y energías en iniciativas bajo este esquema se conviertan en una fuerza catalizadora de la innovación se ve limitada, en muchas ocasiones, por la rigidez y las inercias de unos enfoques "proyectistas" que no han sido concebidos para generar innovación en espacios de confluencia de diferentes visiones. Si bien es cierto que otras agencias de cooperación, u ONGs, especialmente en el ámbito anglosajón, cuentan con una amplia experiencia y una nutrida colección de instrumentos para el fomento de la innovación, muchos otros países (España incluida) están lejos de incorporarla como un aspecto central de su ayuda al desarrollo.

Incorporar la innovación como objetivo estratégico no deja de responder a una lectura, a nuestro juicio acertada, del nuevo paradigma de desarrollo que nos pone delante la Agenda 2030. La traducción práctica de ese paradigma implica por tanto un pensar fuera de la caja en términos de enfoques e instrumentos, incluyendo también un replanteamiento de algunos de los roles de los actores que tradicionalmente operan las políticas de desarrollo. En este sentido, señalamos algunos de los riesgos, oportunidades y desafíos que hemos de afrontar para transitar esta transformación:

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

a) **Convivir con el riesgo:** Querer innovar implica asumir que conocemos los problemas, pero aún no conocemos las soluciones (o las que existen nos resultan insuficientes). Esto supone que alguien tendrá que intentar dar con una solución innovadora, disruptiva a ser posible, y que en ese intento se puede errar en diferentes ocasiones. Para el donante/financiador esto se traduce en asumir que parte de los recursos invertidos no generarán resultados, o por lo menos no lo harán en el corto plazo. Nuestra vara de medir dejará de centrarse, por tanto, solo en la consecución de resultados (entendidos como outputs), pasando a prestar más atención a las virtudes del proceso y a los impactos de tipo sistémico. A tal fin, existen cada vez más usualmente nuevos instrumentos para canalizar la ayuda al desarrollo tales como los fondos de innovación, los *challenge funds* o los *pull mechanisms*.

b) **No suplantar funciones o mandatos de los actores del sistema**: La innovación se produce en un sistema (de mercado), donde existe una constelación de actores con funciones e intereses concretos (empresas, gobiernos, sociedad civil, academia). Tener un conocimiento del funcionamiento del sistema es fundamental para que el apoyo de la cooperación no genere distorsiones y, sobre todo, evite dinámicas de *rent seeking* o búsqueda de rentas a corto plazo. Esto está estrechamente relacionado con la cuestión del riesgo. Teóricamente, la cooperación (o el sector público) estaría asumiendo total o parcialmente el riesgo financiero que implica invertir en una innovación. En este respecto, conocer el sistema implica saber con exactitud por qué ese riesgo no puede ser asumido por los actores que en principio tienen asignada esa función (habitualmente la respuesta suele estar en la existencia de fallos de mercado), así como determinar el nivel óptimo de financiación a partir del cual estaríamos traspasando la difusa línea entre el *risk sharing* y el *rent seeking*.

c) **Abrir el abanico de actores y ser flexible:** el reto de la innovación requiere de fórmulas basadas en combinaciones de actores en muchos casos inéditas. En otras palabras, imponer un corsé en torno a las formas en que los diferentes actores interactúan para generar innovación puede suponer un obstáculo al proceso de cocreación. Incluso, la innovación puede radicar precisamente en nuevas formas de organizarse para dar respuesta a un problema (innovación de proceso). Asimismo, restricciones de tipo administrativo relacionadas por ejemplo con la procedencia de los actores generalmente limitan el potencial de innovación. Junto a esto, debemos considerar que las plataformas nacen con una composición determinada, pero en la mayoría de las ocasiones aspiran a un modelo abierto donde puedan incorporarse otros actores a lo largo del proceso. La incorporación de dichos actores implicará el diseño de un robusto sistema de gobernanza, donde quepan distintas formas de toma de decisiones.

d) **Repensar los roles de los actores tradicionales de la cooperación**: el nuevo paradigma del desarrollo trae consigo cambios en los roles y sobre todo en los discursos de actores llamados a impulsar la Agenda 2030. Un ejemplo de ello es la rapidez con la que la empresa privada ha adoptado la narrativa de los ODS y se ha familiarizado con el ecosistema del desarrollo y la cooperación. Esto, sumado a una praxis del desarrollo que entraña interacciones cada vez más dinámicas (las plataformas multiactor son quizás el mejor ejemplo), nos invita a pensar en la necesidad de ajustar también roles, prácticas y discursos. En este sentido, quienes trabajamos en ONGs, por ejemplo, nos enfrentamos continuamente a esa invitación al cambio que nos viene de un entorno cada vez más dinámico. Lo que hasta ahora eran posiciones asumidas (quién financia, quién ejecuta, quién evalúa) se ha abierto completamente a la adaptación dependiendo de las circunstancias. En las nuevas experiencias lo que prima es la capacidad de demostrar valor añadido en el proceso, dependiendo del problema a acometer y del contexto de trabajo. Por ello, una ONGD puede ser "financiadora" y una Universidad "ejecutora", por ejemplo, si con este esquema se maximizan las escalas del proceso y los resultados esperados. Salir de estos estereotipos es, sin duda, uno de los principales retos.

e) **Salir de los esquemas tradicionales de planificación-programación**. Una de las principales barreras a la construcción de las plataformas multiactor innovadoras está en lograr salir del esquema de proyecto. Con ello nos referimos a buscar asimilar la plataforma a una especie de consorcio, en el que cada actor asumirá un "componente", un presupuesto a ejecutar y unos *Outputs-Outcomes* a alcanzar. Esta forma de aproximarse supone una de las principales barreras para las plataformas. Por su propia naturaleza, en los casos que hemos participado el proceso de planificación es continuo, abierto y flexible, y no puede estar sometido a acuerdos previos más allá de los estrictamente necesarios. No contar con un marco lógico preestablecido, un presupuesto alineado y pre asignado, y unas fases delimitadas en el tiempo puede llegar a desincentivar a ciertos actores a entrar en la plataforma. Especialmente a aquellos que asuman un rol de financiador. Afortunadamente en los casos que hemos analizado, entidades como La obra Social de "La Caixa" o la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), por poner dos ejemplos, han demostrado sensibilidad a este aspecto, facilitando enormemente las primeras fases del ejercicio.

f) **Desarrollar herramientas que acompañen el proceso en todas sus fases**. Una de las principales consecuencias de la novedad de estos esquemas de trabajo es la escasa construcción de herramientas específicas para acompañarlas. En concreto, podríamos hablar de dos aspectos. Uno, referido a homogeneizar las fases iniciales. Cuando se desarrolla la etapa de escucha, en muchos casos basada en técnicas cualitativas, no todos los participantes en la plataforma aplican las mismas y, sobre todo, interpretan de igual manera los hallazgos. Ello supone un tiempo extra para el grupo a la hora de analizar y consensuar las conclusiones. En segundo lugar, la propia naturaleza de la plataforma implica un proceso constante de evaluación y seguimiento, que aporte datos para reorientar y focalizar la estructura del programa. Para ello es preciso aplicar nuevas herramientas que combinen adecuadamente capacidades externas, pero también internas, y posiblemente una nivelación de conocimientos de todos los participantes.

La respuesta a estos desafíos no es fácil. Para todos aquellos que estamos comprometidos con la justicia social, el reto tiene que ver con nuestra capacidad de asegurar que los beneficios de la innovación se traduzcan en resultados de desarrollo sin que nadie se quede atrás. Lo que está asegurado, en cualquier caso, es que este tipo de nuevas formas de trabajar en materia de desarrollo han llegado para quedarse y es preciso adaptarse a ellas en el corto plazo.

En conclusión, nos enfrentamos a un reto que conlleva redefinir los objetivos de nuestras intervenciones, y llevarlas a cabo en un esquema de trabajo diferente. Las actuales necesidades de un mundo en desarrollo cada vez más ancho han dejado de necesitar exclusivamente proveedores de bienes y servicios, o intermediarios de recursos financieros. Las mejores experiencias, los mayores éxitos se han conseguido habiendo ideado modelos que permitan la acumulación de saberes en función de un mismo objetivo. La respuesta inmediata y los resultados tangibles siguen siendo necesarios, pero la capacidad de generar ecosistemas de colaboración, de innovación, de participación y de emprendimiento, se tornan imprescindibles si se quiere alcanzar el impacto a medio y largo plazo.

Para concluir este artículo, a modo de epílogo, nos gustaría incluir el texto elaborado por nuestros colegas de la plataforma Work 4 Progress de la India, **Shrashtant Patara, Senior Vice President of the Development Alternatives Group y Kanika Verma Programme Director, of the Development Alternatives Group.**

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06

Nos parece relevante ya que nos traslada su visón sobre el papel que ocupan las ONGs en este nuevo escenario que vive la cooperación al desarrollo

> "The desire to create social and environmental impact at scale is central to the mission of many social purpose organizations. Grant funding has become increasingly difficult to obtain over the last decade, particularly from multi-lateral sources, governments and even corporate foundations, all of whom have begun to expect more "bang for their buck". More often than not, donor agencies look for complementary funding in the form of private equity for social ventures. Where do the traditional "Non-Governmental Organization (NGO) or other not-for profit entities stand in such a scenario? How do they continue to pursue their mission, and thrive themselves without the support of generous philanthropic funding?
>
> Several organizations have found an answer in "social entrepreneurship". They have moved into spaces where societal or environmental challenges in fields such as health, education, waste management, etc. are inadequately addressed by both government and the private sector. Successful social entrepreneurs have combined development goals with business like methods to leverage resources and create impact. Having said so, it is also true that they have found it difficult to attain even a small fraction of the scale of a mainstream public sector initiative or corporate business model. In fact, there is evidence to show that social entrepreneurship can be a trap for NGOs.
>
> Shrashtant Patara, Senior Vice President of the Development Alternatives Group feels that, "At their core, they do not have the 'DNA' required to run businesses and find it difficult to leverage resources and institute systems that would take their business model beyond the scale of what, in the larger world, would be called a 'pilot'. Impact is limited and the original objective of creating systemic change is rarely fulfilled." Are there lessons here for us to learn?
>
> Some organizations have been able to "step-back" and "step out" of a conventional understanding of what it means to 'go to scale'. They have moved from linear, directed action based projects to creating impact to more systemic approaches and in the process, have carved out catalytic roles for themselves as "Systems Entrepreneurs". Partners of the la Caixa Banking Foundation supported Work 4 Progress initiative in India, Mozambique and Peru have, for example, have adopted a social innovation approach based on the principles of collaboration, learning and community led action to accelerate the rate at which micro-enterprises are set up and jobs are created in underdeveloped village communities. The initiative operates as an open innovation platform to create a diverse portfolio of "entrepreneurship enablers" from a small amount of catalytic resources. Work 4 Progress effects deep, transformational change by breaking silos, building shared narratives and capitalizing upon multi-stakeholder 'equity', thereby ensuring that no aspiring entrepreneur is left behind.

Work 4 Progress teams have found new enterprise models can be co-created by re-framing questions related to the purpose, nature and ownership of a local business, as well as looking at how it might provide multiple benefits to the community in which it operates. For example, the 'e-rickshaw model' was co-designed with the women entrepreneurs who now run the transport service, in an area where there are no women entrepreneurs and no such existing mode of transport. In addition to generating profit for the entrepreneurs and creating local jobs, it ensures safe transportation to young school girls and offers and alternative supply chain logistics option for farmers.

Kanika Verma, Team Lead, Work 4 Progress India places emphasis on this aspect of the program by pointing out that, "The social innovation methodology allowed us to ask ourselves slightly different questions, such as, how tools and processes can be designed to provide a space for communities to empower themselves and respond to their challenges and aspirations as opposed to providing a pre-determined, top-down solution."

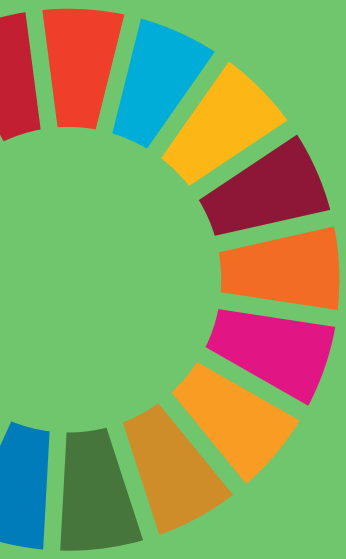
The Work 4 Progress program requires team members to go through 'individual and collective transformation' in order to disrupt typical organizational structures and inter-organizational processes of collaboration, whether at the level of action on ground to meso-level influence of the entrepreneurship ecosystem. In doing so, Development Alternatives is experiencing how, as an NGO, it can make efficient use of grant funding to unleash deep-rooted processes of transformation and create impact at scale".

Agradecer a su vez a nuestros colegas Jose Maria Menéndez de Transformando, Pablo Uribe de Ayuda en Acción y a Shrashtant Patara y Kanika Verma de Development Alternatives Group, por sus aportes e ideas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arzadun, Beñat (2017). Presentación jornada de defensa para el concurso Work 4 Progress de la Fundación La Caixa en Mozambique" Mundukide.
- Anuario estadístico, 2017. Instituto Nacional de Estadística (INE), Mozambique.
- Bollier, David (2016): The City as a Platform, Aspen Institute.
- Espiau, G.: Plataformas de innovación social para el desarrollo, en: Plataformas que activan la innovación, Fundación Bancaria "la Caixa", 2018.
- Organización de Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM 8. Artículo "Intensificación de las actividades para el desarrollo de África: Una asociación mundial para el desarrollo tiene importancia vital para la región" Pag.1; tomado de: https://www.un.org/es/chronicle/article/intensificacion-de-las-actividades-para-el-desarrollo-de-africa-una-asociacion-mundial-para-el
- Organización de Naciones Unidas. Resolución 25 de septiembre de 2015. "*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*"; tomado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf
- Villanueva Ulfgard, Rebecka (2019). La implementación de ODS y los compromisos de la cooperación internacional. Fundación Carolina.

Plataformas Multiactor en la nueva agenda de desarrollo. Un análisis desde la experiencia de Ayuda en Acción. Fernando Mudarra y Jaime Díaz.
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 85-104). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.06



LA COMUNICACIÓN EN PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL

COMMUNICATION IN SOCIAL INNOVATION PLATFORMS

Itziar Moreno
Agirre Lehendakaria Center
itziar.moreno@agirrecenter.eus

Simona Perfetti
Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano- itdUPM
simona.perfetti@upm.es

Xosé Ramil
Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano- itdUPM
xose.ramil@upm.es

Fecha recepción artículo: 19/02/2020 • Fecha aprobación del artículo: 16/03/2020

RESUMEN

Al mismo tiempo que necesitamos nuevos modelos de organización para abordar problemas complejos relacionados con la sostenibilidad, también necesitamos un modelo de comunicación que ayude a construir la visión colectiva de esos problemas y, por ende, de las posibles soluciones. El modelo que proponemos lo hemos denominado "comunicación evolutiva", aquella que se desarrolla en las plataformas de innovación social -organizaciones multiactor, multicapa y multiproyecto- y que pone el énfasis en los procesos y en las interacciones que llevan a conversaciones transformadoras. La conversación se convierte así en materia prima de la comunicación y, a través de una curación de contenidos y difusión, será más probable que la comunicación lleve a la acción. El rol del comunicador también cambia y pasa a moverse en un entorno más difuso en el que tendrá que prestar especial atención al contexto en el que trabaja (ritmo, diversidad…), al lenguaje y a las narrativas.

Palabras clave: Comunicación evolutiva, Conversaciones, Plataformas de innovación, Narrativas

ABSTRACT

Just as the complex problems relating to sustainability issues now require new organisational models, we also need a new communication model to help create a collective view of these problems and thus find solutions to them. Our proposed model is called "evolutive communication" and refers to communication through platforms on social innovation -multistakeholder, multi-layered and multi-project organisations. It is communication which focuses on those processes and interactions which lead to transformative dialogues. Such dialogue therefore becomes the raw material for communication and, through content curation and dissemination, is more likely to be transformed into action. The role played by the communicator also changes to a more diffuse environment in which s/he must pay special attention to the context (rhythm, diversity etc.) of the work as well as to the language and the narratives.

Keywords: Evolutive communication, Dialogues, Social innovation platforms, Narratives

Itziar Moreno *es licenciada en Ciencias Sociales, especialidad en periodismo, en la Universidad del País Vasco y Máster en Big Data y Business Intelligence por la Universidad de Deusto (en curso). Es directora de proyectos en Agirre Lehendakaria Center y se ha especializado en procesos de evaluación evolutiva, implementando varios procesos de desarrollo local, como el DD for JT in Industrial Regions de EIT Climate KIC, el proceso de escucha interna de narrativas de Climate KIC y, en la actualidad, está inmersa en el proceso de evaluación sobre la estrategia de plataformas de Innovación que Agirre Lehendakaria center está llevando a cabo en colaboración con el PNUD. Además, lidera el área digital de Agirre Lehendakaria Center (ACL).*

Xosé Ramil *es licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, y Máster en Información Económica por la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad, forma parte del equipo de integración del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), en donde coordina fundamentalmente la comunicación institucional y la de diversos proyectos como la Alianza Shire. Anteriormente ha trabajado en diversas ONG, agencias y medios de comunicación, y realizado consultorías y formación en comunicación digital, nuevas narrativas, procesos de financiación colectiva (crowdfunding) e innovación en la participación ciudadana.*

Simona Perfetti *es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Bolonia (Italia), Máster en Estrategias, Agentes y Políticas de Cooperación para el Desarrollo por la Universidad del País Vasco y en Innovación centrada en las personas por H2i Institute. En la actualidad, forma parte del equipo de integración del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), donde se ocupa de la curación de las alianzas, de comunicación en plataformas de innovación como la Plataforma Ciudades, y de comunidades masivas de aprendizaje virtual. Anteriormente, ha trabajado en comunicación tanto en el sector privado como en ONGs, especializándose en colaboraciones y alianzas entre empresas y entidades sociales.*

1. COMUNICAR SISTEMAS COMPLEJOS EN TIEMPOS DE CAMBIO

El siglo XXI se estrena con una serie de crisis, de cambios sociales y tecnológicos, de retos medioambientales, en definitiva, de "problemas más grandes que uno mismo" (Crompton 2010), caracterizados por la complejidad y la imposibilidad de abordarlos de forma lineal sin sentir la frustración o el falso espejismo que se produce cuando simplificamos lo complejo.

A menudo se utiliza también el término "problema enmarañado" (*wicked problem*, en inglés) para describir un problema que es difícil o imposible de resolver por diversas razones: conocimiento contradictorio o incompleto, volumen de personas y agentes implicados, diversidad de estos, el peso económico de las posibles soluciones y la conexión natural entre estos y otros problemas. Así, uno de los problemas enmarañados más citados es el de la crisis climática o los que aparecen formulados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es precisamente en estos momentos cuando la comunicación tradicional, sin saber cómo lidiar con estos problemas y su complejidad, se escuda a menudo en una combinación de estereotipos y proyecciones sesgadas para interpretarlos. Esto es un reflejo de lo que tiende a ocurrir también en las organizaciones que responden a un modelo clásico: ante problemas complejos, su visión sobre los mismos es necesariamente parcial y la respuesta tiende a limitarse al propio sesgo.

Sin embargo, las organizaciones, junto con un enfoque innovador de la comunicación que desarrollen, pueden desempeñar un papel fundamental para afrontar los problemas complejos de otra manera y para romper con esas proyecciones sesgadas.

En este artículo tratamos de abordar, por un lado, los cambios ineludibles que se han producido, y se están produciendo, en el ámbito de la comunicación; y, por otro lado, cómo el rol de la comunicación -y de sus profesionales- está cambiando o, al menos, debería cambiar aceleradamente en el modelo de trabajo en plataformas de innovación social. Porque organizaciones de este tipo, que nacen como fórmula para responder a problemas complejos, necesitan una comunicación que ayude a construir una visión colectiva entre su público objetivo, como requisito para la acción.

2. NUEVO PARADIGMA: NUEVOS RECEPTORES Y FORMAS DE INTERACCIÓN

Uno de los principales cambios que se produce en la comunicación del siglo XXI es el rol que adopta el público objetivo. Durante el siglo XX, la comunicación ha sido fundamentalmente unidireccional, es el siglo de los medios de comunicación de masas, que desplazan a la plaza pública como principal canal de comunicación. La interacción, la conversación o el intercambio no desempeñan aquí un papel estratégico. Hoy en día, a pesar de que la sociedad ya se comunica de otra forma, este enfoque pervive de forma mayoritaria en empresas, ONG, administraciones públicas, etc. Quizá sean los movimientos sociales quienes hayan marcado el ritmo de cambio para pasar de una comunicación basada en resultados a otra que pone el énfasis en los procesos y en las interacciones, aunque todavía no es la norma habitual.

La interacción o deliberación pública que domina las relaciones digitales en el siglo XXI es, posiblemente, el gran cambio que determina la necesidad de adoptar un nuevo enfoque de la comunicación, un enfoque basado en la participación del público objetivo.

Gary Hayes, en el gráfico "la web 2.0 y el mito de la no participación" (figura 2), clasifica al público en consumidores -consumidor pasivo de contenidos-, distribuidores -reenvían y comparten contenido-, críticos -califican y/o comentan-, editores -manipulan contenido de otros- y creadores -publican contenido original. Los roles tradicionales de la comunicación -fundamentalmente el de generar contenido y difundirlo- pasan a ser también asumidos por ese público objetivo, al que quizá tendría ahora más sentido calificar de "comunidad".

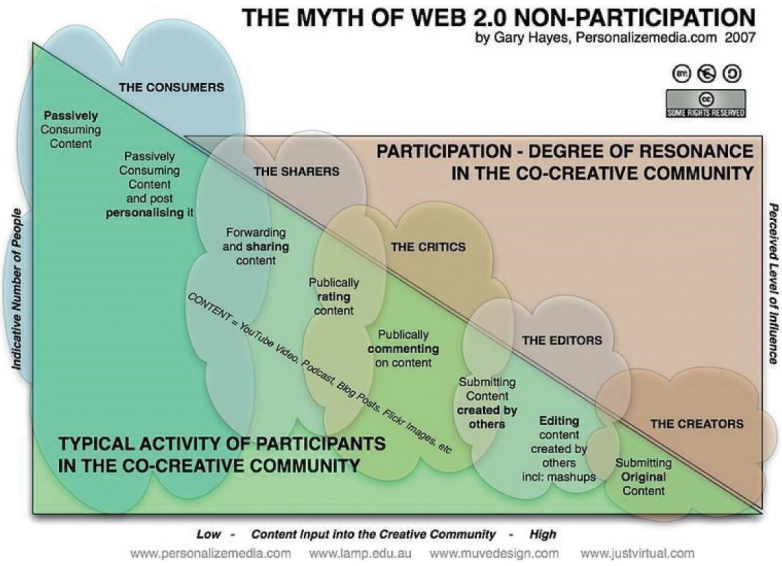


Figura 1. The Myth of Web 2.0 Non-Participation. By Gary Hayes (2007)

En 2014, la Fundación Rockefeller publicó el informe "*Digital Storytelling for Social Impact*", con el fin de conocer el papel que las TIC pueden desempeñar en la generación de narrativas que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables.

A partir de entrevistas a líderes y responsables de medios de comunicación, empresas tecnológicas, ONG y entidades de filantropía, el informe dibuja el modelo de organización (figura 3) que, a través de la generación de diversas narrativas, construye una comunidad de apoyo que la ayudará a ampliar los recursos y el alcance de su misión.

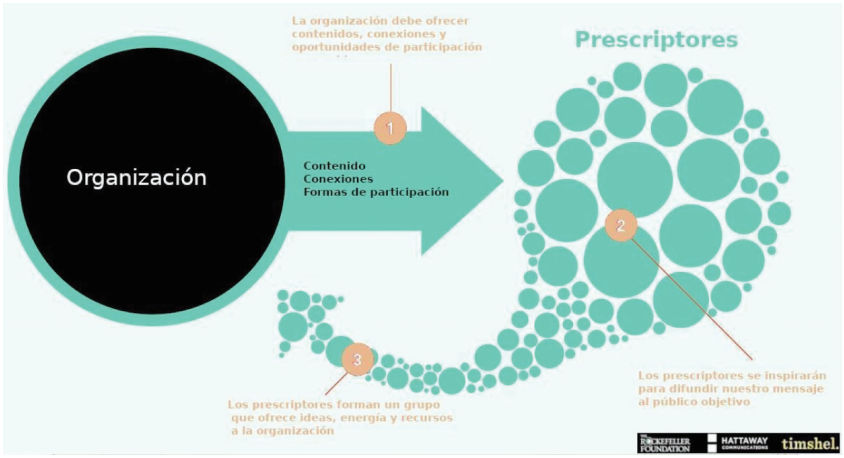


Figura 2. A Storytelling Organization Builds a Community of Support to Expand its Reach and Resources. Rockefeller Foundation, 2014

Aunque este gráfico solo relaciona a los "prescriptores" con los contenidos proporcionados por la organización en la medida que les inspiren para así difundirlos, y que realmente es cómo funcionan las redes sociales, se echa en falta la componente de interacción, conversación y deliberación entre organización y prescriptores, así como entre los propios prescriptores.

El paso 3 que describe el gráfico, formar un grupo que ofrece ideas es, sin duda, el paso más difícil de lograr en la comunicación, y solo se puede dar a través de una muy alta interacción entre los prescriptores. Este alto grado de interacción es lo que se necesita generar en las organizaciones y personas que trabajan en plataformas de innovación social, para asegurar que se produzcan conversaciones transformadoras.

Las Plataformas de Innovación Social son un conjunto de actores, metodologías y acciones que de forma integrada y abierta generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos complejos (Espiau, 2017).

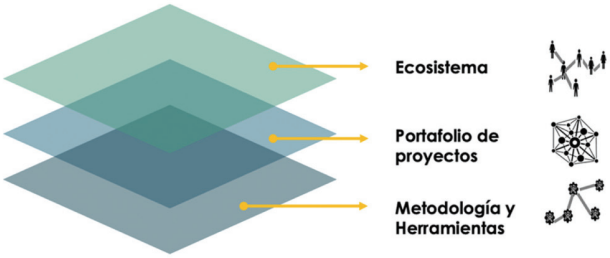


Figura 3. Plataformas de innovación social (elaboración propia)

Se trata de un espacio amplio para la colaboración entre agentes sociales diversos (ecosistema) que, usando una metodología y herramientas compartidas, co-crean soluciones conectadas entre sí por diseño (portafolio de proyectos) con el fin de abordar problemas complejos como la crisis climática o los ODS, actuando en diferentes capas del sistema a la vez. En palabras sencillas, una plataforma de innovación social es un espacio organizativo diseñado para favorecer la colaboración y las alianzas multiactor como fórmula para afrontar problemas complejos.

La comunicación en las plataformas de innovación social no puede responder a los mismos cánones o reglas que la comunicación tradicional. Al ser el modelo organizativo multiactor, multicapa y multiproyecto, el modelo comunicativo necesariamente tiene que evolucionar hacia una fórmula distinta, menos *top-down* e unidireccional, y más conversacional, lo que podemos denominar "comunicación evolutiva".

En este nuevo modelo organizativo, el papel de la comunicación evoluciona desde la transmisión de unos mensajes definidos a priori hasta la creación de oportunidades y espacios para que los actores afectados por un problema complejo desarrollen conversaciones y, como consecuencia, una narrativa compartida que ayude a enfrentarse con esos problemas enmarañados "enmarcándolos de nuevo".

En este modelo, la conversación es la materia prima de la comunicación y, a través de una curación de contenidos y difusión de la conversación, será más fácil que la comunicación lleve a la acción. A través de un círculo virtuoso que incide en cinco puntos clave, proponemos un enfoque de comunicación para las plataformas de innovación social.

Estos puntos clave del círculo virtuoso son la localización del público objetivo y los enlaces que se establecen entre ellos, la facilitación de conversaciones y espacios de confluencia, la visibilización de esas conversaciones, la construcción colectiva de esa narrativa, y la difusión de la narrativa a un público más expandido.

3. EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA COMUNICACIÓN EN PLATAFORMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL: UNA PROPUESTA

Una propuesta de círculo virtuoso de la comunicación

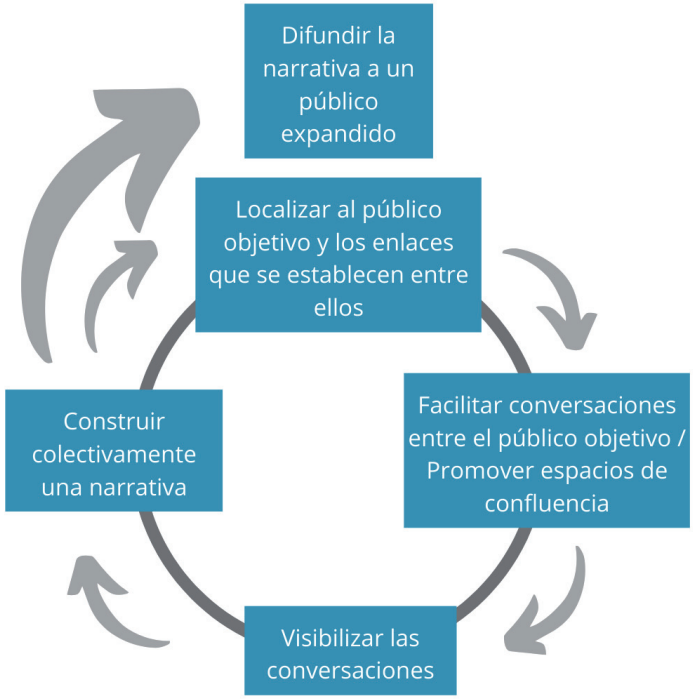


Figura 4. El círculo virtuoso de la comunicación en plataformas de innovación social (elaboración propia)

1. LOCALIZAR AL PÚBLICO OBJETIVO Y LOS ENLACES ENTRE ELLOS, PRESCRIPTORES Y REDES

Antes de describir los pasos del círculo virtuoso de la comunicación en plataformas de innovación, cabe recordar que el esquema anterior es fruto de un ejercicio pedagógico para representar de forma comprensible fases que no están tan claramente separadas en la realidad.

Como comentamos anteriormente, una plataforma de innovación social está compuesta por un ecosistema mínimo de actores, es decir, instituciones que desde el principio comparten un objetivo, una metodología de trabajo, herramientas y un portafolio de proyectos, con la meta común de afrontar un problema complejo y generar un cambio sistémico.

En un ecosistema de este tipo, el primer público objetivo está representado por las mismas organizaciones de la plataforma, donde cada institución y cada persona que participa del trabajo "en modo plataforma" es portadora de una mentalidad y una visión propia del problema, diferentes pero igualmente valiosas que el *mindset* y la visión de las demás personas y organizaciones. Pero también son público objetivo -aunque en menor medida- otras organizaciones identificables por su cercanía con la plataforma, por su implicación e interés por las acciones realizadas, así como el público general.

La comunicación en plataformas de innovación social. Itziar Moreno, Simona Perfetti y Xosé Ramil
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 105-122). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.07

Con estos criterios es posible segmentar el público objetivo en, al menos, cuatro niveles:

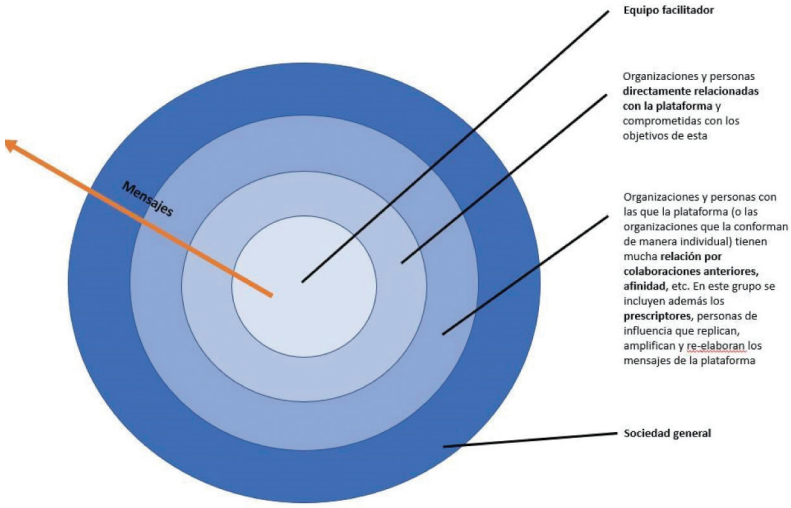


Figura 5. Mapa de públicos objetivos de una plataforma de innovación social (elaboración propia)

En este estadio, el papel de la comunicación consiste en identificar y visibilizar los enlaces entre los nodos (personas y organizaciones) que conforman el público objetivo.

2. FACILITAR Y CURAR LAS CONVERSACIONES

En un segundo momento, el papel de la comunicación es facilitar las conversaciones entre los diferentes nodos de la red de agentes, y promover espacios para que estas conversaciones transformadoras se produzcan. En otras palabras, se trata de crear un contexto adecuado para la conversación, para el desarrollo de confianza y para la generación de nuevas posiciones y narrativas. Crear y cuidar este contexto se puede traducir en un espacio físico relacionado con el público objetivo o con el objetivo de la plataforma, pero también se refiere al contexto inmaterial y organizativo. El tipo de conversaciones que se promueven son conversaciones dialógicas, es decir, conversaciones donde las posiciones no están fijadas de antemano y no se busca que prevalezca la opinión o el punto de vista de una de las partes; por el contrario, a raíz de la conversación entre las partes, se llega a territorios nuevos y desconocidos justamente debido a la interacción.

	Conversación dialéctica	Conversación dialógica
Inicio	Las posiciones de cada uno están fijadas de antemano La preparación es individual y previa a la conversación	No hay posiciones fijas de partida La contextualización se diseña previamente para que la conversación sea simétrica
Proceso de conversación	Los mediadores son moderadores que cuidan el tono de la conversación Se busca un acuerdo o victoria en un tiempo determinado	Los mediadores son responsables del diseño del contexto Más que moderadores, son alimentadores del proceso El proceso puede conducir a nuevos territorios
Resultado	Se asume que la lucha entre contrarios va a conducir a una síntesis nueva	El proceso debe dejar una huella positiva en los participantes, aunque no desemboque en síntesis nueva

Tabla 1. Diferencias entre conversación dialéctica y conversación dialógica (elaboración propia)

3. VISIBILIZAR LAS CONVERSACIONES PARA EL DESARROLLO DE NARRATIVAS COMPARTIDAS

Fruto de las conversaciones dialógicas, las personas y agentes de la conversación desarrollan una comprensión distinta, más profunda y compleja del problema, enriquecidos por los puntos de vista aportados por los demás nodos del ecosistema de actores. Por ende, a raíz de las múltiples conversaciones dialógicas, desarrollan narrativas compartidas sobre el problema y las posibilidades para afrontarlo. En este punto del círculo virtuoso, el papel de la comunicación en plataformas es visibilizar esas conversaciones y decantar las narrativas compartidas, haciéndolas explícitas. Con esta acción de visibilización de las narrativas subyacentes a las conversaciones, por un lado, la comunicación hace explícito lo implícito y, por otro lado, refuerza la cohesión entre los nodos (personas y organizaciones) del ecosistema-plataforma. En ese sentido, se puede decir que, de la mano de las conversaciones, no solo se desarrollan nuevas narrativas compartidas sino también una nueva confianza, ingrediente indispensable para el trabajo en modo 'Plataforma', donde no hay una planificación estricta y detallada ni una organización que prevalezca sobre las otras.

Este nuevo papel de la comunicación -como una función facilitadora de conversaciones transformadoras- es especialmente relevante, ya que las redes de colaboración tienden a fragmentarse en proyectos desconectados. Pero si existe una función integradora que visibiliza los enlaces entre los nodos, y facilita las conversaciones y las nuevas narrativas compartidas, los riesgos de desconexión se reducen notablemente.

4. GENERAR NUEVAS NARRATIVAS COMPARTIDAS

En un siguiente paso, el papel de la comunicación en plataformas es difundir las nuevas narrativas -ya traducidas en nuevos mensajes- entre un público más amplio. Por ejemplo, una de las historias o relatos con mayor potencial de transformación y capacidad para neutralizar estereotipos y proyecciones únicamente negativas de nuestro entorno es el relato que aparece en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por su capacidad para "convertirse en un lenguaje común para la interpretación colectiva de los grandes desafíos del planeta y en un relato positivo sobre la gran capacidad transformadora de nuestra actual generación." (Carlos Mataix, 2019).

4. CASO DE ESTUDIO: LA COMUNICACIÓN EN LA PLATAFORMA CIUDADES

Para explicar el círculo virtuoso de la comunicación en las plataformas de innovación social, exponemos el caso de la Plataforma Ciudades, un espacio amplio para la colaboración que nació en 2018 por iniciativa del Ayuntamiento de Madrid y de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) con el propósito de contribuir a la estrategia pública de lucha contra el cambio climático de la ciudad de Madrid desde un enfoque interdisciplinar y la acción coordinada de todas las partes interesadas: sector público, sector privado y profesional, y sociedad civil.

La comunicación en plataformas de innovación social. Itziar Moreno, Simona Perfetti y Xosé Ramil
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 105-122). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.07

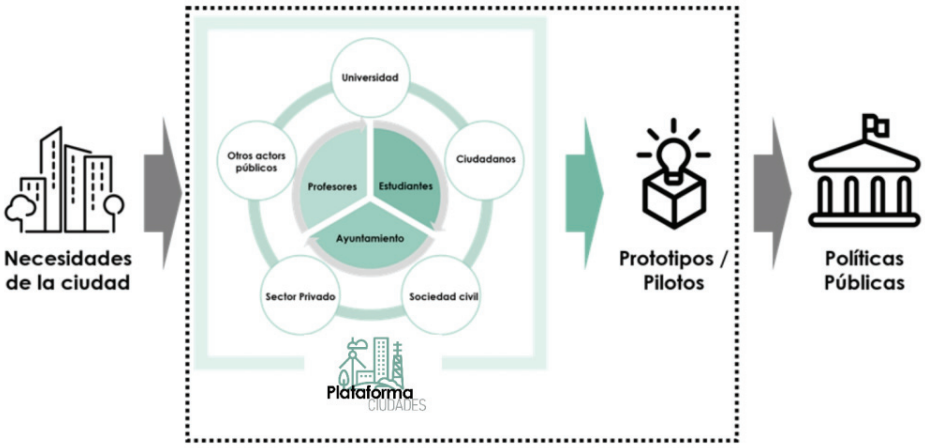


Figura 6. Esquema de actuación de la plataforma ciudades UPM-Ayuntamiento de Madrid (elaboración propia)

Desde su nacimiento, la Plataforma Ciudades de Madrid ha abordado entre sus ejes de trabajo la adaptación al cambio climático o la reducción de emisiones.

En el ámbito de la **adaptación al cambio climático**, ha estado trabajando para convertir la zona de exposiciones artísticas Matadero Madrid en un demostrador de cómo la renaturalización de las ciudades puede contribuir a la adaptación al cambio climático y, a la vez, ser lugar de concienciación ciudadana a través del arte. Para ello, se han llevado a cabo una serie de talleres interdisciplinares y conversaciones liderados por artistas y arquitectos en los que han participado activamente más de ochenta profesionales de la geología, botánica, ingeniería, sociología, antropología, del diseño y un largo etcétera. Como resultado de este proceso coral, ahora se cuenta con cinco prototipos de posibles soluciones de jardín en un espacio caracterizado por estar en el centro de una isla de calor urbana.

En el ámbito de la **reducción de emisiones,** la Plataforma Ciudades -junto con la Empresa Municipal de Transportes (EMT) y la población de los campus universitarios- ha estado buscando nuevos modelos de movilidad más sostenibles en la ciudad, usando por ejemplo una herramienta de inteligencia colectiva llamada CoLab.upm que permite que las ideas propuestas por los usuarios interactúen entre ellas y sean mejoradas gracias a la participación activa de otros usuarios, de analistas, asesores expertos y jueces.

Apliquemos el esquema del círculo virtuoso de la comunicación en el caso de la Plataforma Ciudades.

Públicos objetivos. El primer nivel de público objetivo está compuesto por la Universidad Politécnica de Madrid, los integrantes del Ayuntamiento de Madrid (tanto personal técnico como político) y el personal de Matadero Madrid. En un segundo nivel, organizaciones y personas que colaboran estrechamente con las primeras mencionadas (como, por ejemplo, la empresa municipal de transportes, colectivos artísticos que residen habitualmente en Matadero o empresas interesadas en la transformación sostenible y colaboradoras de la UPM, como Iberdrola).

Facilitar y curar las conversaciones. Siendo los ámbitos de interés de la plataforma la adaptación al cambio climático y la transformación sostenible de la movilidad en la ciudad, desde el equipo promotor se

han facilitado conversaciones en diferentes formatos entre profesores de la UPM especialistas en temas distintos, artistas de Matadero, responsables municipales y público general, con el objetivo de llegar a una común comprensión tanto del problema como del alcance de la solución. Ejemplo de estas conversaciones han sido los talleres de trabajo multidisciplinar para diseñar un jardín en Matadero; conversaciones en formato de paseo entre investigadores e investigadoras de la UPM, representantes municipales y población del madrileño barrio de Vallecas; diálogos entre expertos en sostenibilidad o responsables de empresas de transporte eléctrico, representantes del Ayuntamiento de Madrid, estudiantes y el público general.

Visibilizar las conversaciones para el desarrollo de nuevas narrativas compartidas. A medida que se han producido estas conversaciones, han ido emergiendo narrativas comunes sobre las posibilidades de transformación de la ciudad, y estas se han destilado y devuelto a los participantes de las conversaciones, así como al público general a través de piezas gráficas, audiovisuales, textuales o expositivas.

Ejemplos:



Figura 7: Sesiones de trabajo y conversación entre profesores de la UPM y artistas de Matadero para codiseñar un jardín en el espacio de Matadero (elaboración propia, 2019).



Figura 8: Conversación entre una de las artistas de Matadero, profesores de la UPM y público general sobre un prototipo del jardín (© Matadero Madrid, 2019)



Figura 9: Diálogo en formato de paseo entre investigadores/as de la UPM, funcionario/as del Ayuntamiento de Madrid y población del barrio de Vallecas sobre la movilidad en el barrio (2019)



Figura 10: Proceso de conversación y co-creación online de soluciones para la transformación sostenible de la movilidad en los campus UPM a través de la herramienta CoLab.upm (2019/2020)

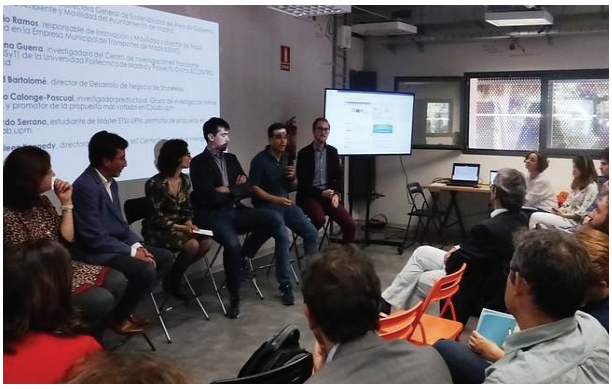


Figura 11: Diálogo de cierre del proceso de ideación colectiva con representación de todos los agentes implicados (2019)

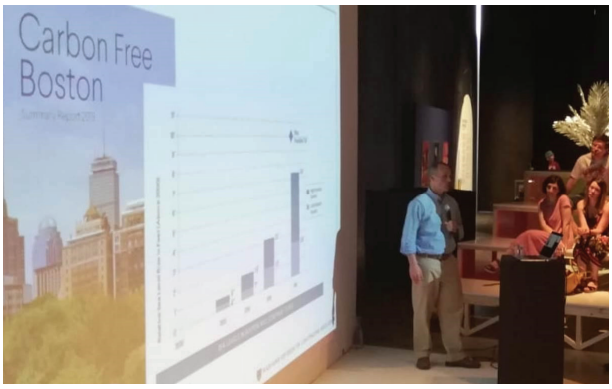


Figura 12: Diálogo entre profesores de la Universidad Politécnica de Madrid, miembros de Matadero Madrid y público general sobre la posibilidad de tener un Green New Deal para 2030 (2019)

5. DE LA COMUNICACIÓN TRADICIONAL A LA COMUNICACIÓN EVOLUTIVA

Como hemos visto, una comunicación como la descrita anteriormente funciona de forma más natural y ágil cuando contamos con modelos de organización y formas de relación interna y externa basadas en las alianzas, los procesos de co-creación, colaboración, etc.

El modelo en el que nos hemos basado, las plataformas de innovación social, incluye también procesos, como el de la escucha o la evaluación evolutiva, que considera al conjunto de la comunidad como generadora de contenidos, de servicios e, incluso, de soluciones a los retos de esa complejidad.

Si utilizamos una comunicación tradicional en este tipo de plataformas, lo más que conseguiremos es contar con una herramienta de difusión de resultados o casos de éxito que, en muchos casos, no cuenta la verdad de la historia. De ahí la necesidad de comunicar el proceso y visibilizar las conversaciones.

Todavía carecemos de muchos ejemplos o referentes que nos ayuden a incorporar el enfoque de las plataformas a la comunicación. Esto, unido a la incertidumbre y riesgo que supone desaprender los preceptos de la comunicación tradicional, nos lleva a la necesidad de contar con apoyos, herramientas y, sobre todo, comprensión y paciencia desde el propio entorno de la plataforma. “El enfoque de plataformas aumenta la incertidumbre y el riesgo a corto plazo, obliga a cambios culturales importantes (…) y requiere desarrollar el arte de la gestión de ecosistemas y redes” (Carlos Mataix, 2019).

A pesar de que el escenario ideal sería pasar directamente de un sistema de comunicación tradicional a uno en plataforma, la lógica y la experiencia nos dicen que este salto debe hacerse de manera gradual, experimentando con este nuevo sistema mientras se mantiene el tradicional, hasta que este último integre por completo al anterior.

Por tanto, la comunicación evolutiva y la comunicación tradicional pueden convivir como sistemas diferenciados, aunque esta convivencia pueda generar contradicciones en alguna ocasión. Por ello es importante hacer hincapié en los principales elementos diferenciales entre ambas.

EL MENSAJE Y EL PROCESO: QUÉ COMUNICAMOS Y EN QUÉ CONTEXTO

La primera diferencia entre la comunicación evolutiva y la comunicación tradicional en el contexto de las plataformas de innovación social es el contenido del proceso comunicativo. Mientras que en los sistemas de comunicación tradicional lo habitual es comunicar los resultados de un proceso puesto en marcha, el impacto que ha tenido, y los eventos asociados al mismo durante el proceso, la comunicación evolutiva comienza transmitiendo el proceso en sí y su valor añadido, desde su inicio y puesta en marcha.

Además, se nutre del proceso de escucha y de la evaluación evolutiva para comunicar hacia afuera (comunidades, empresas, administraciones públicas y territorio en general) y hacia adentro (avances en la propia plataforma y sistemas de gestión del conocimiento).

Las plataformas de innovación social, como proyectos vivos, versátiles y en constante transformación, requieren de un replanteamiento de la cuestión temporal en los planes de comunicación. En la comunicación evolutiva el objetivo no es comunicar al final del proceso o en puntos clave del proceso de innovación, es decir, cuando se cuenta con un resultado tangible que comunicar. En la práctica, las plataformas no transcurren en un proceso que pueda representarse en una línea recta. Se asemejan más a un círculo, o a un conjunto de círculos, por lo que no tiene sentido medir y planificar de antemano los momentos comunicativos clave en un plan previamente establecido, por muy flexible que sea.

Las plataformas comienzan comunicando y continúan haciéndolo de manera sostenida durante todo el proceso. En ese ecosistema complejo y no lineal, parecido a los problemas complejos -*wicked problems*- mencionados anteriormente, en el que las diferentes fases se solapan y suceden simultáneamente y a diferentes niveles de desarrollo, la comunicación está presente durante todo ese proceso.

Todo esto hace que sea imposible disociar la comunicación del resto de procesos en las plataformas de innovación social -escucha, co-creación, prototipado, gestión o evaluación- (Work4Progress, 2019) teniendo un impacto directo en la forma que entendemos la posición y el perfil del equipo de comunicación tal y como lo conocemos ahora.

LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

Asimismo, los objetivos de la estrategia de comunicación dejan de centrarse en transmitir los resultados exitosos a un público objetivo pasivo, documentar los resultados de un proceso concreto o cumplir el plan de comunicación tradicional en las diferentes fases y diferentes soportes, para (1) pasar a transmitir por qué tiene valor lo que se hace; (2) documentar el proceso interno y externo; (3) involucrar a la comunidad y fomentar su participación y; (4) ser capaz de proporcionar *feedback* en tiempo real comprendiendo que no existe un control total sobre el proceso.

Esta ausencia de una programación estructurada y la capacidad de adaptación a la dinámica del proceso son los principales factores a tener en cuenta a la hora de comunicar en plataforma. Así, aunque idealmente el plan de comunicación tradicional debería desaparecer, o al menos transformarse por completo, no debemos eliminarlo desde un inicio, ya que tan importante como trabajar de manera innovadora e integrada, es hacer una transición gradual a este nuevo enfoque de comunicación. Quizá ese plan deba tener otro formato o estar estrechamente ligado al plan de trabajo general, siendo más flexible y evolucionando a lo largo del proceso.

La comunicación en plataformas de innovación social. Itziar Moreno, Simona Perfetti y Xosé Ramil
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 105-122). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.07

Los proyectos de innovación tienden a separar la comunicación externa (difusión de resultados a nivel general o casos de buenas prácticas dirigidos a expertos) y la interna (informes de seguimiento, reuniones...). Sin embargo, esto no es sostenible en un proceso en el que trata de comunicar de manera sostenida el proceso en sí, incluyendo los aciertos y los fallos en un sistema no lineal. Esto significa que la figura del comunicador debe estar integrada en el equipo motor, de manera que la comunicación interna y externa pasen a ser dos caras de la misma moneda. Esta dinámica nos conduce también a cuestionarnos el rol del comunicador.

EL NUEVO ROL DEL COMUNICADOR

Hoy en día, la mayoría de las estrategias de comunicación todavía se posicionan como equipos complementarios o externos a la gestión del proceso. A pesar de haber integrado las redes sociales y las herramientas TIC a la perfección, seguimos funcionando como profesionales dedicados a presentar la mejor cara de nosotros mismos. En el mejor de los casos, no se trata de un contrato a modo de consultoría, sino que se encarga al departamento de la entidad impulsora, pero sigue siendo una herramienta que se interpreta como complementaria.

Normalmente, el equipo de comunicación interpreta de forma acrítica los materiales que el equipo motor / gestor le proporciona. Así, el/la responsable de comunicación participa puntualmente en reuniones y tiene una serie de tareas que cumplir en base al plan comunicativo, pero su aportación no se entiende vinculada a los procesos de diagnóstico del problema que se quiere abordar o como instrumento para enriquecer las fases de co-creación y prototipado de nuevas iniciativas.

El nuevo enfoque que proponemos entiende la figura del equipo de comunicación evolutiva de manera totalmente integrada en el equipo motor de cualquier plataforma de innovación. Se convierte en facilitadora del proceso, participando activamente en las dinámicas de gestión y del proceso de tomas de decisiones. Esta nueva figura se conecta de manera constante al proceso de escucha, co-creación, prototipado y escala, entiende su lógica y participa en su propio desarrollo.

Así, las personas encargadas de la comunicación en una plataforma de innovación no se limitan a generar contenidos, y tampoco pueden limitarse a ser meros difusores. Su papel se moverá en un entorno más difuso en el que tendrá que prestar especial atención a cosas que quizá antes no eran necesarias, como el contexto en el que trabaja (ritmo, diversidad…), al lenguaje y las narrativas que operan en la propia organización/ plataforma.

Lo comentado anteriormente se resume en la siguiente tabla:

	Comunicación tradicional	Comunicación Evolutiva
QUÉ	Orientada a comunicar los resultados del proceso de innovación /proyecto /iniciativa /programa. Por ejemplo: cantidad de empleos creados, # de sesiones realizadas, actos o eventos en los que se ha participado.	Orientada a comunicar el proceso en sí, y su valor añadido, desde el inicio. Se nutre de los resultados -intermedios- de las distintas fases (escucha, co-creación, etc.) y de la información sobre cómo se ha llevado adelante la implementación, aprendizajes y buenas prácticas.

CUÁNDO	En el momento en el que se identifican unos resultados tangibles, generalmente relacionado con los objetivos públicos del programa. Al finalizar la intervención o en momentos intermedios.	Durante todo el proceso, es una actividad transversal, es imposible disociar el proceso de comunicación de la ejecución de la intervención.
QUIÉN	El equipo o personal de comunicación es externo al equipo que gestiona la intervención. Generalmente se externaliza como un servicio de consultoría o se encarga al departamento de alguna de las organizaciones que participan de la plataforma, de forma disociada de la intervención.	Se integra la función de comunicación dentro del Equipo Facilitador, participando del desarrollo de todas las fases (escucha, co-creación, etc.) para comprender su lógica y necesidades propias.
DÓNDE	Se separa la comunicación externa (difusión de cumplimiento de los objetivos o resultados, o casos de buenas prácticas dirigida a expertos) y la comunicación interna (informes de seguimiento, anuarios, etc.).	Al incluir la función de comunicación en el Equipo Facilitador, se diluye la distinción entre comunicación interna y externa.
OBJETIVOS	» Transmitir los resultados positivos alcanzados (de forma parcial y el total al final) » Documentar, de forma casi exclusiva, los acontecimientos o resultados relacionados con los objetivos de la intervención, » Público objetivo: personas expertas que se desempeñan en el mismo sector » Cumplir el plan de comunicación tradicional en las diferentes fases y soportes	» Transmitir todo el proceso que lleva adelante la Plataforma, pero sobre todo el valor intrínseco del proceso » Documentar el proceso a un nivel "interno" de la Plataforma (por ejemplo: porque conlleva cambios en la forma de trabajo de las organizaciones que es importante destacar) y "externo" (por ejemplo: cómo se organizan las sesiones de co-creación con determinados grupos, etc.). » Involucrar a la comunidad, en sentido amplio, y fomentar su participación » Proporcionar retroalimentación dentro del Equipo Facilitador en tiempo real, comprendiendo la complejidad de este.
PERFIL	El equipo o personal de comunicación reciben de forma acrítica los materiales / resultados que les proporciona el equipo implementador, para conducirlos por los canales establecidos.	La persona/s de comunicación integrada en el Equipo Facilitador se convierte en facilitadora también, participando en ese equipo y sus procesos, incluida la toma de decisiones

Tabla 2: Diferencias en el rol del comunicador en la comunicación tradicional y en la comunicación evolutiva (elaboración propia)

6. CONCLUSIONES

La principal misión de la comunicación en plataformas evoluciona hacia la curación y visibilización de las conversaciones que se generan dentro de la plataforma y con el ecosistema que lo rodea. Como señalaban Dunford y Palmer, "la organización es conversación. Esto no significa que la conversación ocurra en la organización, sino que la conversación constituye la organización" (Dunford, R. and Palmer, I., 1998).

Al tiempo que la comunicación visibiliza la conversación, también refuerza el relato que la propia plataforma va generando. "La comunicación en las plataformas de innovación abierta debe reforzar la «historia» alternativa y transformadora que una comunidad desea construir sobre sí misma", (Gorka Espiau 2018). En definitiva, serán las relaciones que se creen en la plataforma y su ecosistema las que construyan el relato de la plataforma.

Si en una organización tradicional la comunicación procura que su público comparta una única visión, casi siempre definida jerárquicamente -o sencillamente que su público piense lo mismo-, en una plataforma de innovación social, la comunicación busca que el público experimente la realidad desde perspectivas muy diversas y que, a partir de un proceso deliberativo, se pueda construir una visión colectiva. Esta forma de comunicar permite visibilizar relatos diversos de lo que está sucediendo y el proceso deliberativo genera narrativas transformadoras que caminan en la misma dirección.

Los proyectos tienden a separar la comunicación externa (difusión de resultados a nivel general o casos de buenas prácticas dirigidos a expertos) y la interna (informes de seguimiento, reuniones...). Sin embargo, esto no es sostenible en un proceso en el que se comunica de manera sostenida el proceso en sí, incluyendo los aciertos y los fallos. En las plataformas de innovación social lo que se comunica es el proceso más que productos definidos y acabados. Aunque los canales y los formatos sean los de la comunicación tradicional (un post, un vídeo, una exposición, etc.), el objeto de interés de la comunicación es el proceso en sí, como habilitador de resultados de transformación sistémica más a largo plazo.

Si el objeto de interés de la comunicación en plataformas es el proceso, la figura del comunicador evoluciona necesariamente y debe estar mucho más integrada en el equipo motor que en las organizaciones tradicionales, de manera que la comunicación interna y externa se complementen y alimenten mutuamente. Esto nos lleva al principal cambio de paradigma comunicativo en sistemas complejos: el del rol del comunicador, que evoluciona de ejecutor de mensajes preconfeccionados hacia el papel de facilitador de conversaciones transformadoras y el de intérprete de las narrativas resultantes de la alta interacción entre los participantes de la plataforma y otros públicos objetivos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bason, C. (2018). Hacia una organización cocreativa: desde la idea hasta su proyección a escala. *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 41-47. Recuperado de: https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf
- Crompton, T. (2010). Common Cause: The Case for Working With Our Cultural Values. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277002308_Common_Cause_The_Case_for_Working_With_Our_Cultural_Values
- Dunford, R. and Palmer, I. (1998). Discourse, Organizations and Paradox. In Grant, D. et al (Eds) Discourse and Organization. London: Sage
- Engle, J. (McConnell Foundation) y Slade, S (Percolab). (2018). Escuchar para promover el cambio social: herramientas transformadoras que impulsan la innovación comunitaria. *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 22-40. Recuperado de: https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf
- Espiau, G (2017, cuatrimestre II). Nuevas tendencias de la Innovación Social. *Revista Española del Tercer Sector.* Recuperado de: http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/N36%20RETS%20Innovaci%C3%B3n%20social.pdf
- Espiau, G. (2018). Plataformas de innovación social para el desarrollo. *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 6-21. Recuperado de: https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf
- Fisher, J. (Columbia University). (2018). Consideraciones sobre el seguimiento, evaluación y aprendizaje en las plataformas de innovación social. *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 63-75. Recuperado de: https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf
- Gottlieb, H. (2015). Building Movements, Not Organizations. *Stanford Social Innovation Review.* Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/building_movements_not_organizations
- Hayes, G. (2017). Web 2.0 and the myth of non-participation". Recuperado de: https://www.personalizemedia.com/the-myth-of-non-participation-in-web-20-social-networks/
- itdUPM (2019). Diálogo en formato de paseo entre investigadores/as de la UPM, funcionario/as del Ayuntamiento de Madrid y población del barrio de Vallecas sobre la movilidad en el barrio. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=LntRp77MF4Q&list=PLazAYOVsmcxB9EJJKOjGcDYDE0OJNCVw8&index=1
- itdUPM (2019). Proceso de conversación y co-creación online de soluciones para la transformación sostenible de la movilidad en los campus UPM a través de la herramienta CoLab.upm. Recuperado de: https://madrid-colab.xcolab.org/contests/2019/la-movilidad-como-servicio-en-la-universidad
- itdUPM (2019). Diálogo de cierre del proceso de ideación colectiva con representación de todos los agentes implicados. Recuperado de: http://www.itd.upm.es/2019/05/13/inteligencia-colectiva-movilidad-colab/
- itdUPM (2020). Los walkshops del itdUPM. Recuperado de: http://www.itd.upm.es/walkshop/
- Labor. (2019). *Innovación Social para la Promoción del Trabajo Decente en la Economía Rural. Manual de implementación de iniciativas LABOR*. Recuperado de: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_725860/lang--es/index.htm

- Mataix, C. (Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano, UPM). (2018). Financiación e impulso de plataformas para los ODS. El papel de las organizaciones financiadoras. *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 76-93. Recuperado de: http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/N36%20RETS%20Innovaci%C3%B3n%20social.pdf
- Nesta- UK's Innovation Foundation. (2016). *Making it big. Strategies for scaling social innovations*. Recuperado de: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2016/03/Making-Waves-Amplifying-the-potential-of-cities-and-regions-through-movement-based-social-innovation.pdf
- Rockefeller Foundation. (2014). *Digital Storytelling for Social Impact*. Recuperado de: https://www.rockefellerfoundation.org/blog/digital-storytelling-social-impact/
- The Young Foundation. (2017). *Humanity at work. MONDRAGON, a social innovation ecosystem case study*. Recuperado de: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2017/04/Humanity-at-Work-online-copy.pdf
- Warnock, R. (Social Nybble). (2018). Desarrollo de ecosistemas propicios para la innovación liderada por las comunidades. *Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo*, 48-62. Recuperado de: https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf
- Work4Progress (2019). New practical guides about listening, co-creation, prototyping and evaluation. (s.f.). Obra Social La Caixa. Consultado el 1 de febrero de 2020. Recuperado de: https://work4progress.org/new-practical-guides-about-listening%2C-co-creation%2C-prototyping-and-evaluation-775
- Work4Progress (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo. Obra Social La Caixa.

La comunicación en plataformas de innovación social. Itziar Moreno, Simona Perfetti y Xosé Ramil
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 105-122). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.07

NOTAS

ALIANZAS MULTI-ACTOR Y TRANSFORMACIÓN: EL CASO DE LA ALIANZA SHIRE

MULTI-STAKEHOLER PARTNERSHIPS AND TRANSFORMATION: THE CASE OF ALIANZA SHIRE

Dalia Mendoza
Con la colaboración del Comité de Dirección de la Alianza Shire
Alianza Shire
comunicacion.itd@upm.es

RESUMEN

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantean la posibilidad de apuntar hacia la transformación mediante la creación y el fortalecimiento de alianzas multi-actor. La colaboración entre sector público, sector privado, ONGs y universidad, y su interacción con otros actores propicia un ambiente de innovación hacia la búsqueda de soluciones que contribuyan a los ODS. La Alianza Shire, la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, tiene como objetivo desarrollar soluciones innovadoras de acceso a la energía en los campos de refugiados y sus comunidades de acogida del norte de Etiopía. En este artículo se presenta la Alianza Shire como experiencia demostradora de alianzas multi-actor que aspiran a la transformación. Su formación, la implementación de un proyecto piloto, el escalado hacia una segunda fase, y el planteamiento de siguientes pasos incluyen una serie de aspectos transformadores que aseguran la creación de un valor compartido de colaboración para lograr un cambio sistémico significativo.

Palabras clave: Alianzas multi-actor; Refugiados; Energía; Transformación; Sostenibilidad

[1] Este artículo es una extracción de dos documentos elaborados en el marco de la Alianza Shire y el Lab Shire: "From multi-actor partnerships to innovation platforms: the case of Alianza Shire and Lab Shire" (Mazorra et al., 2019), y "Transformational Collaboration for the SDGs: The Alianza Shire's Work to Provide Energy Access in Refugee Camps and Host Communities" (Moreno-Serna et al., 2020).

[2] El Comité de Dirección de la Alianza Shire está conformado por representantes de las organizaciones miembro de la Alianza: Iberdrola (Mónica Oviedo), Acciona.org (José Gabriel Martín y Julio Eisman), Signify (Josep Martínez), el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (Carlos Mataix y Manuel Sierra) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Cristina Gutiérrez y Macarena Romero).

ABSTRACT

The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals (SDG) raise the possibility of aiming at transformation through the creation and strengthening of multi-stakeholder partnerships. Collaboration between the public and private sectors, NGOs and academia, and their interaction with agents on the ground creates an environment of innovation in the seek for sustainable solutions in the long-term. Alianza Shire, the first multi-stakeholder partnership for humanitarian action in Spain aims to develop innovative solutions for energy access in refugee camps in northern Ethiopia. This article presents Alianza Shire as a demonstrating experience of multi-stakeholder partnerships aiming at transformation. Its formation, the implementation of a pilot project, the scaling up to a second phase, and the approach of next steps involve a series of transformational aspects that ensure the creation of a collaborative value creation to achieve significant systemic change.

Keywords: Multi-stakeholder partnerships; Refugees; Energy access; Transformation; Sustainability.

1. ALIANZAS MULTI-ACTOR Y TRANSFORMACIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un compromiso ambicioso y universal. Su aplicación ha puesto de relieve la necesidad de activar estrategias de colaboración entre distintos sectores y de adoptar enfoques transformadores para hacer frente a los desafíos que plantea la Agenda 2030. Según apunta David Horan (2019), este enfoque transformador debe ser capaz de explotar las sinergias resultantes de la colaboración para alcanzar múltiples ODS mediante intervenciones organizadas que generen co-beneficios (Horan, 2019). Por tanto, se considera que las alianzas multi-actor son vehículos que pueden ayudar a acelerar esas sinergias y a crear estructuras de gobernanza más duraderas (Moreno-Serna et al., 2020).

La necesidad de fomentar la colaboración entre todo tipo de agentes -públicos, privados y sociales- a través de alianzas multi-actor se ha subrayado insistentemente en las declaraciones, informes y recomendaciones que han delineado el camino hacia la Agenda 2030. De hecho, el Objetivo 17 pide que se revitalicen las alianzas globales para el desarrollo sostenible. En la actualidad, estas estructuras tienen por objeto no sólo la consecución de los ODS, sino también crear estructuras que permitan compartir e intercambiar información, reconocimientos, logros y fracasos con la comunidad internacional, a fin de fomentar la posibilidad de replicar y expandir la labor de las alianzas.

Los esquemas de colaboración presentes en las alianzas multi-actor pueden sentar sus bases en la generación de un valor compartido significativo que promueva la transformación y el cambio sistémico. En este sentido, Austin y Seitanidi (2012) proponen un marco de Creación de Valor Colaborativo (CVC) como un espectro evolutivo para analizar la creación de valor en diferentes tipos de relaciones de colaboración entre organizaciones. Dentro de este espectro, conceptualizan una etapa avanzada de colaboración que llaman “colaboración transformacional”.

En los últimos años, particularmente desde la comunidad humanitaria se han hecho llamamientos para la implicación activa del sector privado en contextos humanitarios complejos como la crisis de los refugiados. La Declaración de Nueva York[3], por ejemplo, ha sentado las bases para un nuevo marco responsivo a la crisis

[3] Instrumento adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2016, que contiene una gama de compromisos de los Estados Miembros para fortalecer y mejorar los mecanismos de protección de las personas en movimiento. Disponible en: https://www.unhcr.org/57e39d987

de refugiados a nivel mundial (Comprehensive Refugee Response Framework, o CRRF por sus siglas en inglés), que contempla en sus pilares la innovación, el trabajo en alianzas y la integración del sector privado, entre otros. Las alianzas entre empresas privadas, organismos públicos nacionales e internacionales, la academia, las ONG y la población refugiada parecen ser más inclusivas en la planificación y el diseño de estrategias que pueden respaldar iniciativas como el acceso a la energía en lugares frágiles de una manera más efectiva y duradera (Moreno-Serna et al., 2020).

2. ALIANZA SHIRE

En el marco anterior, y en reconocimiento al potencial de compromiso de varias empresas eléctricas y energéticas en España, desde la Oficina de Acción Humanitaria de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), se impulsó la posibilidad de poner en marcha una alianza multi-actor para desarrollar soluciones innovadoras de acceso a energía que mejorasen los servicios y la calidad de vida de quienes viven en los campos de refugiados situados en la región de Shire, al norte de Etiopía.

Así, en 2014, cinco entidades de los sectores privado, público y académico crearon la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, la Alianza Shire, partiendo de la hipótesis de que la complementariedad multi-sectorial generaría esquemas de valor compartido entre las organizaciones. Actualmente, la Alianza trabaja para facilitar el acceso a la energía a 40.000 personas refugiadas y 17.000 personas de las comunidades de acogida de la región de Shire. Participan el sector privado – a través de Acciona.org, Iberdrola y Signify –, el sector público – a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) – y la academia – a través del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), en colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

En contextos humanitarios como los campos de refugiados, donde se afrontan grandes retos de acceso universal a los servicios básicos, entre ellos la energía, es necesario prestar especial atención a la consolidación de un enfoque integrador de capacidades complementarias, que difícilmente recaen en una sola organización (Rosenberg-Jansen et al., 2019). En este marco, las dinámicas organizacionales de la Alianza Shire apuntan a la transformación según el marco CVC de Austin y Seitanidi, aspirando a un nivel alto de valor compartido entre las partes. La interacción basada en la confianza y la sinergia entre sector privado, organismos nacionales e internacionales, la academia, las ONG y las personas refugiadas parecen ofrecer enfoques de planificación y diseño más inclusivos.

También cabe mencionar el trabajo colaborativo que se hace en terreno, entre la Alianza Shire y otros actores humanitarios. En todos los campos en los que se trabaja se hace en estrecha colaboración con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), con la ONG neerlandesa ZOA y con la Administración para Asuntos de Refugiados y Retornados (ARRA por sus siglas en inglés), el organismo del Gobierno etíope encargado de estos asuntos y otros socios locales que aportan diferentes capacidades (Norwegian Refugee Council, Ethiopian Electric Utility…). El hecho de que se trabaje con estos socios pone en relieve el carácter internacional que ha alcanzado la Alianza, así como el compromiso de esta con el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en la Declaración de Nueva York, en términos de localización de las actividades humanitarias a través de la colaboración con ARRA y con la igualdad de género como materia transversal en todos los proyectos.

La integración de los miembros de la Alianza con los socios colaboradores y los socios implementadores en terreno se hace a través del itdUPM como entidad facilitadora, coordinadora de la alianza y gestora del proyecto. Horan (2019) se refiere a las entidades facilitadoras como "orquestadores", quienes juegan un papel importante en el fomento de la participación equitativa y procesos de gobernanza responsables. Su importancia recae, no sólo en asegurar la transparencia y participación equitativa de las partes, si no en que deben ser capaces de homogeneizar narrativas y traducir las diferencias entre los socios en oportunidades de colaboración efectiva a largo plazo.

1.1. PROYECTO PILOTO

Entre los años 2014 y 2017, la Alianza Shire desarrolló un proyecto piloto en el campo de refugiados de Adi-Harush (Shire, Norte de Etiopía), en el que residían aproximadamente 8.000 personas. Se realizó una mejora integral de la red eléctrica a la que se conectaron los servicios comunitarios del campo y se instaló alumbrado público a lo largo de más de 4 Km. Además, se formó a personas refugiadas que, apoyadas por los socios de la Alianza, implementaron todas las mejoras, manteniéndolas en funcionamiento hasta el presente (Alianza Shire, 2017).

Para asegurar la viabilidad del proyecto, se aplicaron medidas estratégicas de diagnóstico e implementación, como una auditoría de la red eléctrica en los campos. Además se elaboró un conjunto de instrumentos de capacitación para el mantenimiento y reparación de la misma, y una guía para la gestión y optimización de dichos instrumentos. Para lo anterior fue necesario un diagnóstico y reconocimiento contextual adecuado, que permitiera identificar las condiciones técnicas que habría que afrontar.

La participación de la población refugiada fue crucial en la ejecución de este proyecto. Ésta fue posible principalmente gracias a la provisión de capacitación teórica y práctica centrada en los resultados de la evaluación de las necesidades. También se sumaron a la capacitación personas de la comunidad de acogida. Esto resultó esencial para dar un paso del diseño de soluciones simplemente técnicas, hacia soluciones de gestión basadas en un enfoque de transformación.

Durante y tras la implementación del proyecto piloto, se llevaron a cabo informes que recogieron las principales lecciones aprendidas, entre las que resaltan las siguientes: (i) llevar a cabo una identificación aún más profunda de las condiciones en terreno, y una correcta caracterización del problema y el contexto, (ii) facilitar la integración de la población refugiada y comunidades de acogida desde las fases de diseño y planificación, (iii) mantener la comunicación interna y externa siempre fluida para garantizar la transparencia y la mutua rendición de cuentas entre los socios, (iv) aprovechar los recursos no materiales, tales como conocimiento, habilidades, recursos humanos, capacidades y contactos de cada uno de los socios e (v) integrar dichos conocimientos para superar el enfoque transaccional basado simplemente en la obtención de recursos económicos, apostando por una visión colaborativa que lleve a la transformación.

Alianzas multi-actor y transformación: el caso de la Alianza Shire. Dalia Mendoza
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 125-132). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.08

1.2. SEGUNDA FASE

Tras evaluar los resultados del proyecto piloto, y tomando en cuenta las lecciones aprendidas recogidas de la fase previa, se decidió escalar la iniciativa y ampliar el espectro y enfoque del diseño e implementación. Así, desde 2018, y hasta el 2021, la Alianza Shire desarrolla la segunda fase del proyecto "Alianza Shire: Energy Access to refugees and host communities", financiado por la Unión Europea a través del *Trust Fund for the Horn of Africa*[4].

El objetivo general de esta segunda fase es mejorar las condiciones de vida en los campos de refugiados y sus comunidades de acogida, fortaleciendo las capacidades locales, creando oportunidades de generación de ingresos y mejorando el acceso a los servicios básicos mediante los efectos transversales de la energía.

La segunda fase se implementa en cuatro campos de refugiados y sus respectivas comunidades de acogida, alcanzando a más de 40.000 personas, y contempla la extensión de red y conexión de servicios comunitarios y negocios, junto con la instalación de más de 20 Km de alumbrado público, y la creación de negocios para la distribución de 1700 Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (SFD). Por último, se llevarán a cabo formaciones a personas refugiadas y de las comunidades locales para la instalación y mantenimiento de la red, y para el emprendimiento de negocios basados en la distribución y mantenimiento de los SFD.

En esta fase, se han tomado como punto de partida las lecciones aprendidas del proyecto piloto, y se ha puesto foco en la alineación con los nuevos marcos internacionales mediante el desarrollo de prácticas innovadoras que aseguren la sostenibilidad de la intervención en el largo plazo. De ahí que se haya apostado por la innovación a través de modelos de negocio, promoviendo la creación de microempresas por parte de la población refugiada y las comunidades de acogida, basadas en el suministro de electricidad a través de Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios (SFD). El objetivo es crear oportunidades de negocio y generación de ingresos para mejorar la calidad de vida de la población. Este enfoque, basado en el mercado, tiene por objeto la sostenibilidad a largo plazo del suministro eléctrico a nivel de los hogares, a través del mantenimiento y el suministro de piezas de repuesto.Otro aspecto remarcable de colaboración hacia la transformación es la integración de la Empresa Nacional Etíope de Electricidad (EEU) como uno de los socios para la implementación. Su participación es clave para mejorar el suministro de electricidad en los campos y en las comunidades de acogida, la corrección de anomalías, la ampliación de la red eléctrica y la instalación de alumbrado público. Además, la EEU impartirá capacitaciones para el desarrollo de capacidades de la población refugiada y las comunidades de acogida sobre el mantenimiento de las instalaciones, y se contempla un modelo de "formación de formadores", con el que se pretende ampliar el impacto del proyecto y garantizar su sostenibilidad hacia el futuro.

1.3. SIGUIENTES PASOS: LAB SHIRE

El trabajo que se ha desarrollado en la Alianza Shire desde 2014, así como las numerosas experiencias previas de los miembros de la Alianza en acceso a servicios básicos, demuestran la necesidad de crear nuevos esquemas de relación y estructuras de colaboración basadas en alianzas multi-actor. Sin embargo, se ha identificado cierta carencia de herramientas de aprendizaje diseñadas desde la práctica, en las que se concentren y compartan las barreras enfrentadas y lecciones aprendidas en el marco de una alianza multi-actor, como son la integración de diversos sectores, el rol y características de una entidad facilitadora, o la falta

[4] https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/region/horn-africa/ethiopia/shire-alliance-energy-access-host-communities-and-refugees-ethiopia_en

de marcos regulatorios para alianzas de este tipo. Por ello, es fundamental generar espacios independientes a las dinámicas de proyecto, en los que se sistematicen los aprendizajes adquiridos y se innove en distintos niveles -tecnológico, modelos de provisión, políticas públicas, marcos internacionales, etc-.

Por otro lado, desde sus inicios la Alianza Shire ha establecido en sus *Orientaciones y Principios* que busca ser concebida como una plataforma de innovación que aporte a la comunidad humanitaria soluciones más rápidas, eficaces y sostenibles que las existentes (Alianza Shire, 2016). Esto, sumado a la recopilación de las lecciones aprendidas, tras la ejecución del proyecto piloto y el actual despliegue de la Fase II, pone de relieve la necesidad de ampliar el trabajo colaborativo de la Alianza Shire, hacia un esquema de plataforma diseñado para fomentar la innovación y la transferencia de conocimientos. Así, en el marco de la Alianza Shire, nace el Lab Shire como un espacio que complementa a los propios proyectos, enfocado fundamentalmente a la gestión del conocimiento y la innovación.

El Lab Shire toma como referencia dos ODS específicos: el 7 "Energía asequible y no contaminante", como elemento transversal y fundamental del desarrollo humano, y el 17 "Alianzas para lograr los objetivos". Basando su creación en la Alianza Shire, el Lab Shire podría ser una apertura hacia otros ODS, así como una oportunidad para la innovación hacia la transformación con un espectro más amplio de temas.

El Lab Shire, como vía para la gestión y transferencia de conocimiento, busca ser un espacio abierto que aproveche la segunda fase del proyecto 2018-2021 para desarrollar procesos transdisciplinares que den lugar a nuevas soluciones y conocimiento derivados de la co-creación entre comunidades refugiadas, comunidades locales, investigadores de diversas disciplinas y personas expertas del sector privado y humanitario. Además, pretende reforzar el carácter transformador de la Alianza Shire, creando valor compartido mediante la sistematización de experiencias de los socios, y la generación de nuevas narrativas, para compartirlas con la comunidad internacional. Finalmente, busca generar evidencias y aprovechar las capacidades de todas las organizaciones que el Lab Shire conecte, para incidir en procesos de decisión y políticas públicas sobre la gestión de las crisis de refugiados y sobre la necesidad del trabajo en alianza. Lo anterior se pretende enmarcar en tres ámbitos de actuación complementarios entre sí: Innovación e Investigación; Formación; y Transferencia del Conocimiento y Nuevas Narrativas.



Ilustración 1: Objetivos y enfoque del Lab Shire

Alianzas multi-actor y transformación: el caso de la Alianza Shire. Dalia Mendoza
Revista DIECISIETE. 2020. Nº2. Madrid. ISSN 2695-4427 Versión digital (pp. 125-132). DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.08

3. CONCLUSIONES

La complejidad y transversalidad de la Agenda 2030 demanda nuevas formas de colaboración para diseñar respuestas que apunten a la transformación. Bajo este foco, la experiencia de la Alianza Shire como la primera alianza multi-actor para la acción humanitaria en España, demuestra la importancia de la creación de valor compartido entre personas u organizaciones que aspiren a una misma estrategia de transformación para lograr un cambio sistémico significativo.

Además, las alianzas multi-actor como nueva estructura colaborativa, tienen la misión de sistematizar, generar y compartir conocimiento, y en este caso concreto con el resto de la comunidad humanitaria. La recopilación de lecciones aprendidas sobre el trabajo en alianzas, el diseño y ejecución de proyectos propicia que se dé un paso del trabajo en alianza a un esquema de plataforma diseñado para fomentar la innovación y la transferencia de conocimientos que apuntale su carácter transformador (Mazorra et al., 2019).

En los últimos seis años de trabajo, la Alianza Shire ha atravesado un proceso de evolución organizativa, tratando de convertirse en una plataforma de innovación que pueda posicionarse como referente en la comunidad humanitaria internacional. La sistematización de lecciones aprendidas de su primer piloto, y los nuevos marcos globales de referencia le han permitido avanzar hacia un carácter transformador, según algunos de los aspectos recogidos en el CVC de Austin y Seitanidi. En este encuadre, destaca el rol de la entidad facilitadora como impulsora hacia la transformación, mediante la creación de un lenguaje común y el fortalecimiento de sinergias entre socios y colaboradores.

También desde sus inicios, la Alianza Shire estableció un objetivo organizativo y trascendental: servir de prueba para el desarrollo y validación de un enfoque de alianzas innovadoras. En ese sentido, el Lab Shire trata de sistematizar lo aprendido desde la práctica, poniendo foco en la gestión y transferencia de conocimiento con el resto de la comunidad humanitaria, y/o actores interesados en alianzas multi-actor y acceso a la energía. Aunque enmarcado dentro de los ODS 7º y 17º, el Lab Shire nace como un laboratorio de innovación creado para acelerar las transformaciones promovidas por la Alianza Shire, y una oportunidad para reforzar el carácter transformador de la Alianza, e impulsar el cambio sistémico dentro de un rango más amplio de temas.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Shire. (2016). Cross-Sector Partnership for Humanitarian Action: Energy Access to Refugees. Madrid.
- Alianza Shire. (2017). Estudio de Caso. Alianza Shire. Madrid.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*(5), 726–758. https://doi.org/10.1177/0899764012450777
- Horan, D. (2019). A New Approach to Partnerships for SDG Transformations. Sustainability. Obtenido de https://www.mdpi.com/2071-1050/11/18/4947
- Mazorra, J., Pastor Gutiérrez, M., Arzamendi, A., Moreno, J., Ramil, X., & Mendoza, D. (2019). From multi-actor partnerships to innovation platforms: the case of Alianza Shire and Lab Shire. (28040).
- Moreno-Serna, J., Sánchez-Chaparro, T., Mazorra, J., Arzamendi, A., Stott, L., & Mataix, C. (2020). Transformational Collaboration for the SDGs: The Alianza Shire's Work to Provide Energy Access in Refugee Camps and Host Communities. *Sustainability*, *12*(2), 539. https://doi.org/10.3390/su12020539
- Rosenberg-Jansen, S., Tunge, T. & Kayumba, T. Inclusive energy solutions in refugee camps. *Nat Energy* 4, 990–992 (2019). https://doi.org/10.1038/s41560-019-0516-x



Acción contra el Hambre es una fundación que forma parte de una red internacional empeñada en acabar con el hambre. Desde el año 1979 ha extendido su presencia activa en más de cincuenta países, con un volumen de actividad consolidado de 400 millones de euros anuales que benefician a 15 millones de personas gracias al trabajo de más de 8.000 trabajadores. Comprometida en la respuesta a crisis humanas como a acompañar procesos de desarrollo estructural, la Agenda 2030 es una de las oportunidades que Acción contra el Hambre aprovecha para impulsar políticas y programas públicos y privados en contextos como el África Subsahariana, América Latina, Oriente Medio o Sur de Asia, allí donde el hambre muestra su incidencia más atroz y diversa. Con un abordaje multidisciplinar y multiactor, Acción contra el Hambre aborda el reto de poner en marcha una herramienta como la ***Diecisiete***, que ayude a consolidar y capitalizar las muchas buenas experiencias y reflexiones de actores provenientes de diferentes ámbitos para hacer que la Agenda 2030 se traduzca en políticas y programas efectivos.

La Universidad Politécnica de Madrid es una universidad pública tecnológica con alrededor de cuarenta mil alumnos, y una amplia presencia internacional. Alberga centros y grupos de investigación de primer nivel en un amplísimo espectro de disciplinas tecnológicas. Es una universidad con un fuerte compromiso social, que le ha llevado a ser una de las instituciones de enseñanza superior con mayor liderazgo en la Agenda 2030. Cuenta con un centro interdisciplinar, el "Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo Humano" -conocido por sus siglas itdUPM- que actúa como una plataforma catalizadora de la Agenda. Este centro es la unidad que colabora directamente con el equipo técnico de Acción contra el Hambre en el diseño e impulso de esta nueva publicación.

Diecisiete tuvo dos publicaciones precursoras que realizaron una reconocida labor de investigación académica en los ámbitos del tercer sector y la responsabilidad social corporativa desde los albores de los años 2000, la Revista Española del Tercer Sector y la Revista de Responsabilidad Social Empresarial. Esta revista pretende construir sobre esta experiencia anterior ya que consideramos que existe un nicho de oportunidad para jugar un rol relevante en el nivel nacional y global a través de la transformación de ambas revistas en una nueva publicación transversal que, además, se dota de una plataforma de análisis, información y diálogo multiactor sobre los ODS, dirigida a los diferentes componentes necesarios para abordar su cumplimiento: la academia, las entidades operadoras, las corporaciones privadas y la administración pública.