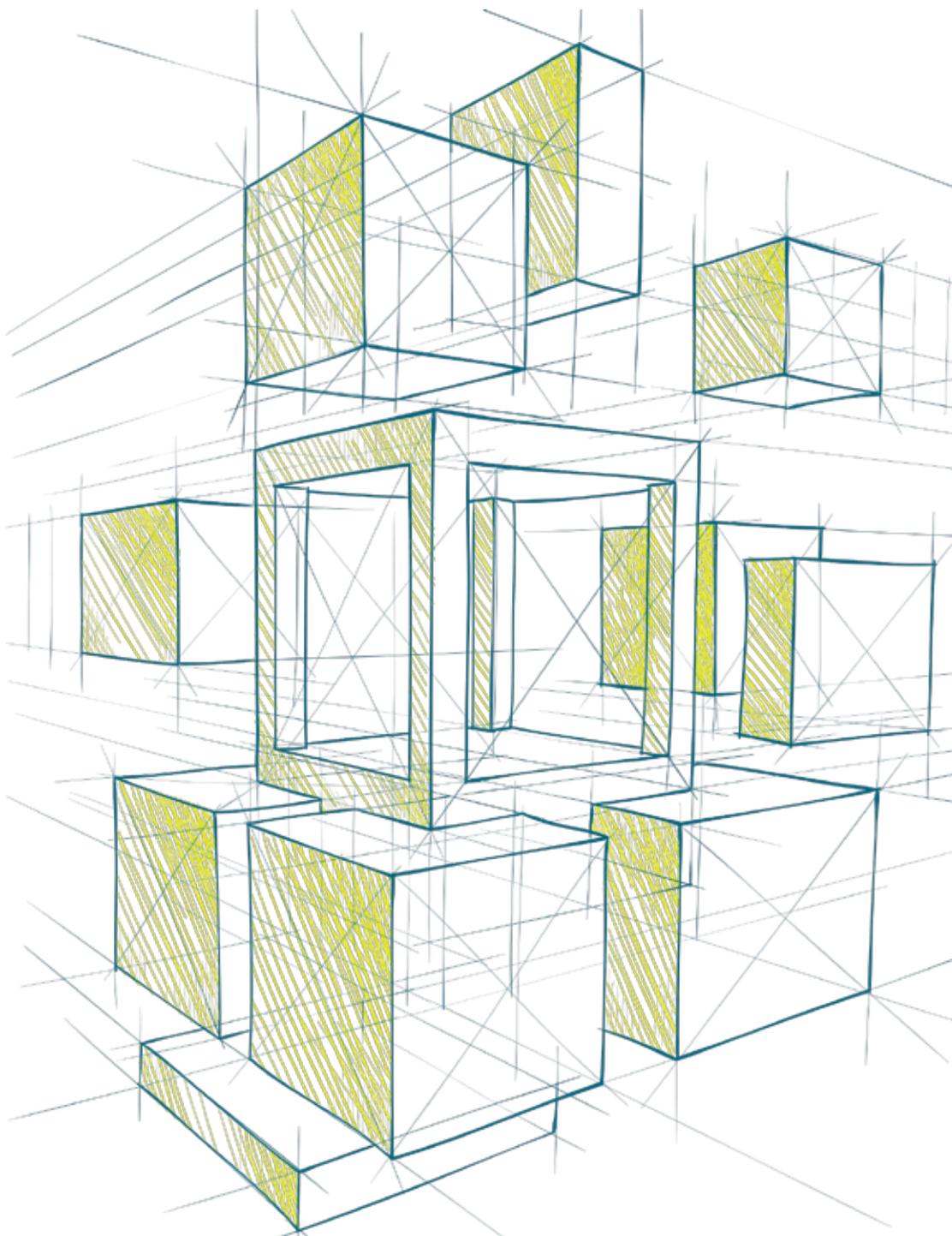


**ALIANZA ENTRE NACIONES UNIDAS Y EL SECTOR PRIVADO:**

# **MANUAL**



**United Nations** Global Compact





# Índice

<b>OBJETIVO DEL MANUAL .....</b>	<b>4</b>
<b>CONSIDERACIONES ANTES DE INICIAR UNA NUEVA ALIANZA.....</b>	<b>5</b>
<b>CÓMO CONSTRUIR ADECUADAMENTE UNA ALIANZA: ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO.....</b>	<b>7</b>
<b>MODELOS DE ALIANZAS ENTRE LAS ENTIDADES DE NACIONES UNIDAS Y SECTOR PRIVADO.....</b>	<b>18</b>

# 1 OBJETIVO DEL MANUAL

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) forma parte de multitud de alianzas con el sector privado que van desde proyectos de duración determinada para la recaudación de fondos hasta estructuras permanentes de alcance global con centenares de socios que tratan de desarrollar nuevas normas y estándares internacionales. Esta diversidad de alianzas refleja la necesidad de encontrar soluciones innovadoras con esfuerzos a fin de hacer frente a los desafíos actuales de la sociedad.

A través de este manual, tratamos de proporcionar una visión general del proceso a seguir a la hora de participar en alianzas, incluyendo: modelos más adecuados, herramientas que favorecen su éxito, recursos de apoyo adicionales y análisis de riesgos y beneficios asociados a las mismas. Además de ser una herramienta de consulta para las entidades de las Naciones Unidas, el manual puede ayudar al sector privado a comprender en profundidad la necesidad de colaborar con la ONU y los objetivos perseguidos.

## Requisitos para organismos de las Naciones Unidas

Algunas consideraciones previas que ha de tener en cuenta una entidad de la ONU antes de participar en una alianza con el sector privado son:

- 1) Definir una estrategia que defina su papel en las alianzas en lo que se refiere a la promoción del mandato de la agencia
- 2) Desarrollar conocimientos y procesos que permitan: implementar una alianza estratégica, gestionar las relaciones con sus aliados y aprender de sus éxitos y fracasos
- 3) Garantizar la estructura de gobierno interna y definir claramente los resultados concretos deseados

Desde el punto de vista de las Naciones Unidas, las alianzas pueden tener uno o más de los siguientes objetivos:

- Ayuda humanitaria o proyectos de cooperación al desarrollo
- Fomento de cambios en el comportamiento de individuos, empresas y/o gobiernos
- Apoyo a entidades de la ONU para el mejor cumplimiento de sus mandatos

# 2

## CONSIDERACIONES ANTES DE INICIAR UNA NUEVA ALIANZA

### Creación de un entorno propicio incluyendo los siguientes elementos clave

- **Estrategia:** Desarrollar directrices que determinen previamente el papel que puede desempeñar una alianza para ayudar a alcanzar el objetivo de la Organización
- **Garantizar la experiencia y los conocimientos:** Ofrecer oportunidades de formación a los profesionales que participen en la alianza para fortalecer sus capacidades de gestión y aprovechar las herramientas existentes para la puesta en común de mejores prácticas.
- **Asegurar el respaldo y el liderazgo de las partes interesadas:** Promover el apoyo de la alta dirección y los grupos de interés para las alianzas entre organismos de la ONU y el sector privado, a través del aseguramiento de un reparto equitativo de los beneficios de las mismas. Hacer uso de aquellos actores de apoyo que facilitan la colaboración y aseguran un enfoque coherente con la ONU, como la Oficina del Pacto Mundial que ofrece información y formación de RSE al sector empresarial y otras entidades. Por último, asegurar que los coordinadores del sector privado se encuentran en el país de las oficinas de la entidad de la ONU con la que asocian.

En el desarrollo de una estrategia de alianza, cada parte interesada ha de hacer un examen de qué aporta y de su capacidad operativa, incluyendo campo de conocimiento y experiencia técnica, tanto propias como de los socios potenciales.

Es aconsejable que los organismos de la ONU reflexionen de forma crítica sobre las alianzas más convenientes en base a su capacidad normativa y operativa y, a partir de las conclusiones que obtengan, diseñar sus estrategias de trabajo. En ningún caso el valor de un organismo se definirá por la visibilidad de su compromiso sino con el cumplimiento del mismo y su vinculación con la misión de la agencia, su capacidad operativa y las expectativas de los grupos destinatarios.

A pesar de los múltiples esfuerzos de la ONU en crear un entorno propicio para las alianzas, incluidos los esfuerzos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para promover el aprendizaje y las alianzas, aún se plantean una serie de obstáculos, como la falta de recursos humanos y financieros necesarios para la ejecución de estas.

### Definir los objetivos deseados de una alianza

El aspecto más crítico en la creación de una alianza entre la Organización de las Naciones Unidas y el sector privado es la necesidad de evaluar previamente si el establecimiento de la misma contribuye realmente al logro de un resultado particular. En aquellos casos en los que los objetivos deseados sean alcanzables mediante la utilización de los recursos con que cuenta la ONU, la participación de otros socios puede suponer una complejidad innecesaria. Por este motivo, se recomienda que las entidades de la ONU únicamente consideren la opción asociativa cuando el logro de los objetivos se vea reforzado por el compromiso de las partes.

Entre los objetivos que las alianzas entre la ONU y el sector privado tratan de conseguir están los siguientes:

- **Ejecutar de forma directa proyectos humanitarios o de desarrollo** en ámbitos como salud, educación o medio ambiente. Pueden ir desde la distribución de alimentos para niños en situaciones de emergencia o la realización de campañas de vacunación hasta la integración de empresas locales en el mercado global.
- **Fomentar un cambio en el comportamiento de personas, empresas u organizaciones:** pueden impulsar un tema específico para el desarrollo y la sensibilización del público en general, por ejemplo, para eliminar la violencia contra la mujer o sobre la importancia de lavarse las manos con jabón para fortalecer la salud pública. También pueden promover cambios en las políticas gubernamentales y en la legislación para prohibir la venta

de gasolina con plomo, por ejemplo, o ayudar a empresas a desarrollar y poner en práctica los estándares pertinentes o promover el aumento de la inversión en un área específica.

- **Apoyar a las entidades de la ONU para el mejor cumplimiento de sus objetivos:** se pueden centrar en la movilización de recursos financieros y en especie en apoyo a las entidades de la ONU o a la transferencia de conocimientos técnicos y de organización (capacitación del personal de la ONU, rediseño de procesos de trabajo y ejecución para abarcar conocimientos de vanguardia en logística y tecnología de la información).

Junto a UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos que cuentan con gran conocimiento operativo sobre asociación, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, desde su lanzamiento en 2000, ha estado a la vanguardia de los esfuerzos a nivel institucional para mejorar la capacidad de organismos, fondos y programas de NU en la constitución de asociaciones más eficaces con el sector privado. Además, ha adoptado numerosas medidas de apoyo al cumplimiento de los objetivos de NU y ha jugado un papel fundamental, no sólo en el incremento de la participación de las empresas en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, sino también con una posición de liderazgo en la defensa de la importancia de estas alianzas.

Ej.: Si una Agencia de NU y una empresa forman una alianza para promover la alfabetización, se podrían desarrollar:

- cursos de formación para profesores (proyectos de ejecución directa)
- campañas publicitarias que destaquen la importancia de la educación de adultos (cambio de comportamiento)
- aumentar los recursos financieros de las entidades de NU (apoyo al cumplimiento de su mandato).

# 3 **CÓMO CONSTRUIR ADECUADAMENTE UNA ALIANZA: ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO**

Alianza se define como la relación de colaboración entre distintas partes, tanto públicas como privadas, en el que todos los participantes apoyan una determinada causa o persiguen un objetivo común, compartiendo riesgos y beneficios potenciales, responsabilidades y recursos. En concreto, las alianzas entre la ONU y el sector privado son aquellas en las que participa al menos una entidad de la Organización de las Naciones Unidas y un socio del sector privado.

Aunque cada alianza es en cierta medida única, todas ellas están compuestas por los mismos elementos clave y comparten las decisiones estratégicas que han de ser abordadas en las fases de diseño, ejecución y finalización de las alianzas.

A la hora de diseñar una alianza es necesario comenzar definiendo los objetivos que se pretenden alcanzar con ella. A continuación se exponen los siete bloques clave para la construcción de una alianza que, gracias a su flexibilidad, configuran el ADN de la misma.

### Composición

Las entidades de la ONU pueden unir sus fuerzas con muchos actores diferentes: empresas (compañías multinacionales, grandes empresas nacionales o pymes), instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, otras entidades de la ONU o incluso instituciones académicas en algunas ocasiones.

Para la elección del socio o socios adecuados, que marcará en gran parte las características de la alianza, será necesario definir claramente los recursos y conocimientos necesarios para su misión, así como los riesgos a los que podría enfrentarse.

#### **Beneficios y riesgos de los posibles socios**

Las empresas multinacionales pueden ser socios idóneos a la hora de proporcionar recursos financieros e invertir en productos y servicios innovadores. Su amplia experiencia en su campo de actividad así como los métodos de gestión con los que cuentan pueden favorecer la eficacia de las alianzas. Su participación también puede suponer el acceso a grandes redes de clientes y proveedores, y atraer al mismo tiempo la atención de los medios de comunicación. En contraposición, su gran interés en ampliar el negocio y promocionar su marca puede dificultar los objetivos de desarrollo de la ONU. Otro riesgo a valorar es la posible utilización de estas alianzas como lavado de imagen de su marca.

Las pymes, por su parte, también son expertas en su área de negocio aunque, por lo general, cuentan con menos recursos que empresas multinacionales. Suelen estar fuertemente integradas en las cadenas de producción locales favoreciendo el desarrollo de la zona: creación de empleo y desarrollo del mercado local. Mientras que las multinacionales cuentan con departamentos especializados que aceleran los procesos de negociación para la alianza, generalmente para las pymes resultan más costoso debido a su falta de experiencia de las mismas en la materia, así como a la necesidad de adaptar las agendas de Naciones Unidas

al contexto local y a los mayores costos de los procesos de due diligence. Por último, para las pymes resultan más importantes los beneficios directos al negocio que aquellos de tipo reputacional.

Además de las empresas multinacionales y las pymes, las alianzas pueden incluir a instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y otras entidades de la ONU con el fin de utilizar sus fortalezas específicas. La aprobación del proyecto por parte de gobiernos nacionales y autoridades locales proporciona legitimidad a las actividades en el respectivo país, región o ciudad. Los gobiernos también pueden proporcionar financiación adicional y reducir las barreras administrativas. Sin embargo, el establecimiento de estrechas colaboraciones con gobiernos puede incrementar en ocasiones el riesgo de politización de la sociedad o retrasar sus operaciones a causa de requisitos burocráticos.

Al igual que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil pueden agregar ventajas específicas a las asociaciones. ONG basadas en la comunidad, que trabajan sobre el terreno, aportan experiencia local, mientras que ONG internacionales proporcionan experiencia en su campo de actividad y aumentan la credibilidad de la sociedad gracias a su buena reputación y a su gran capacidad para la ejecución de proyectos. Como aspecto negativo destacar que la participación de ONG puede complicar la gobernabilidad de la alianza, especialmente cuando se trata de organizaciones locales de reducido tamaño. Con el fin de reducir la competencia entre ONG internacionales y entidades de la Organización de las Naciones Unidas en la búsqueda de socios estratégicos, sería beneficioso aunar esfuerzos y recursos hacia unos resultados comunes.

La participación de otros organismos de la Organización de las Naciones Unidas en las alianzas también es una opción atractiva. La combinación de esfuerzos con otras agencias de la ONU puede evitar la duplicidad de alianzas que aborden las mismas cuestio-

nes, ayudando de este modo a mantener un enfoque coherente de la ONU frente a la comunidad empresarial y otros grupos de interés externos, permitiendo al mismo tiempo combinar recursos y experiencias y reducir costes del proceso. Sin embargo, ya que cada agencia de la ONU tiene su propio objetivo, directrices y estrategias, la participación de varias entidades de Naciones Unidas puede complicar la gobernabilidad de este tipo de alianzas. Para mitigar este problema, lo más recomendable es nombrar un órgano rector y establecer una clara asignación de tareas y responsabilidades dentro de las mismas.

Por último, otros potenciales socios pueden ser: instituciones académicas, involucrados dentro del proceso de generación de conocimiento; bancos de desarrollo que prestan mecanismos de financiación; asesorías que proporcionan servicios de evaluación y seguimiento e incluso medios de comunicación para obtener acceso a un público más amplio.

### **La elección del número de socios**

En cuanto al tamaño de las alianzas, estas pueden ser bilaterales, compuestas por una agencia de la ONU y una única empresa, o alianzas de múltiples partes interesadas, que incluyen numerosos socios de distintos sectores. Las alianzas bilaterales pueden centrarse en la contribución óptima que la empresa puede aportar a la agencia de la ONU, mientras que las asociaciones múltiples permiten abordar problemas complejos que requieren la consideración de varias partes interesadas para su desarrollo eficaz. En las alianzas múltiples, resulta más difícil

satisfacer los intereses de todas las partes y los requerimientos gubernamentales aunque cuentan con mayor potencial y ámbito de influencia que las bilaterales. (casos prácticos: UNHCR- IKEA, bilateral y Energía sostenible para todos, múltiple)

### **Encontrar y mantener la composición adecuada**

Una adecuada selección de socios es fundamental para asegurar la debida diligencia de procedimientos para evitar la inclusión de actores que puedan causar daños a la reputación de las entidades de la ONU. Esta debida diligencia deberá ser proporcional a los riesgos de cada sociedad, en general mayor para alianzas múltiples. Una herramienta que puede utilizarse para la debida diligencia es un proveedor de servicio, coordinado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que ya está prestando servicios a una serie de organismos de la ONU. El cuestionario de debida diligencia, desarrollado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ilustra cómo la debida diligencia es capaz de proporcionar información relevante para el establecimiento de una alianza verdaderamente transformacional.

Una vez que se ha iniciado una colaboración, es fundamental no ver la composición como una construcción rígida, sino como una herramienta funcional para lograr alcanzar los resultados deseados. En otras palabras, es importante que la alianza sea capaz de detectar nuevos socios con capacidad de aportar recursos o conocimientos necesarios y pueda prescindir de aquellos otros que no hayan podido cumplir sus responsabilidades.

### Roles

#### Describir tareas y responsabilidades de los socios permite:

- La utilización de las ventajas comparativas de cada socio y las competencias básicas
- La prevención y la resolución de conflictos entre socios
- Garantizar una adecuada representación de todos los socios

Cada miembro ha de tener un papel definido dentro de la alianza que refleje su ventaja comparativa y sus competencias. Las instituciones gubernamentales, por ejemplo, son los actores más adecuados para proporcionar legitimidad o actuar como ejecutores cuando la alianza se centra en la ejecución de nuevas políticas. Por otra parte, los organismos de la ONU tienen una capacidad incomparable para actuar como convocantes mientras que las empresas destacan como facilitadores que proveen recursos y expertos al proyecto. Tanto entidades de la ONU como sector privado pueden funcionar bien como ejecutores.

Al actuar como convocantes, las entidades de la Organización de las Naciones Unidas ponen un tema urgente en la agenda, definen los objetivos deseados y se encargan de reunir a los actores necesarios para alcanzarlo tratando al mismo tiempo de consolidar una fuerte participación del sector privado que aumenta la probabilidad de un impacto a largo plazo. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que un liderazgo demasiado intenso por parte del organismo de la ONU puede implicar una carga de trabajo importante y poner en peligro la calidad de los procesos. Un papel más limitado por su parte puede contribuir mejor al éxito de la alianza. En cualquier caso, la ONU debe garantizar que sus socios juegan un papel activo en la puesta en práctica del proyecto. En contraste con el poder de convocatoria de las entidades de la ONU, las empresas tienen una inigualable capacidad como facilitadores. Basándose en la experiencia y recursos de sus socios, las entidades de la ONU pueden beneficiarse en muchos aspectos, como el desarrollo de productos innovadores, mientras que el sector privado puede obtener asesoramiento de la ONU sobre enfoques de gestión más eficaces. Aunque un modelo basado exclusivamente

en recursos financieros puede reportar beneficios a corto plazo, será más sostenible aquel que permita utilizar y promocionar las competencias básicas de los participantes. Para las entidades de la ONU, el papel de ejecutor es atractivo ya que les permite influir directamente en las actividades de alianza y garantizar así su alineación con las normas y reglas de la Organización de las Naciones Unidas. Ello requiere, además de labores de coordinación, el despliegue de personal y recursos, por lo que puede resultar útil compartir estas responsabilidades con otros socios. Sin embargo, la creencia generalizada de que el sector privado es más eficiente no siempre se cumple. El sector privado es más eficaz en su campo específico de la operación y, a menudo, en la administración. En lo que se refiere a cuestiones de desarrollo o humanitarias, los organismos de la ONU probablemente son los más experimentados.

#### Describir las tareas y responsabilidades

A la hora de definir los roles, además de asegurar que los socios asumen papeles relacionados con sus competencias básicas y que reflejan sus ventajas comparativas, es necesario establecer una descripción clara de las tareas y responsabilidades que permita la rendición de cuentas y establezca las expectativas antes de iniciar la alianza, evitando así futuros conflictos entre socios. La asignación de tareas y responsabilidades también garantizará una representación adecuada de todos los aliados con el fin de prevenir que alguna de las partes trate de alinear el programa a su propio interés e integrando de este modo a todas ellas en el proceso de toma de decisiones. En cambio, resultará recomendable que algún socio asuma la posición de liderazgo para favorecer la protección de los intereses de todos los involucrados y movilizar a los empleados en la gestión de la alianza.

## Plan de Trabajo

Una hoja de ruta es una herramienta esencial para el diseño del plan de trabajo para la alianza, creando una línea de tiempo segmentado para la implementación de las diferentes etapas de desarrollo y actividades, y considerando los recursos e indicadores de desempeño necesarios para cada fase. Cuando las alianzas tienen objetivos concretos como puede ser la implementación de un proyecto de infraestructura o el incremento de recursos en una determinada cantidad, una vez alcanzados los mismos, las alianzas llegan a su fin. En cambio, otros objetivos requieren alianzas permanentes ya que su contribución será más importante cuanto más tiempo continúen sus actividades, por ejemplo alianzas de cambio climático.

### **Beneficios y riesgos de alianzas permanentes y de duración determinada**

La definición previa de unos objetivos concretos para la alianza requerirá mayor planificación, sobre todo en lo referente a los recursos humanos y financieros necesarios. A cambio, permitirá un plan de trabajo más detallado y una descripción clara de las funciones y responsabilidades atribuidas a cada uno de los socios lo que, en última instancia, puede reducir el riesgo de fracaso.

Para las alianzas permanentes, los planes de trabajo deben definir resultados intermedios para períodos específicos mediante planes quinquenales, por ejemplo. Una vez que se han logrado estos objetivos, la hoja de ruta podrá ser revisada y ampliada con la intención de abordar nuevas metas. Este proceso permite a este tipo de alianzas ampliar y expandir sus actividades paso a paso, a diferencia de las alianzas de duración determinada, que generalmente presentan objetivos menos ambiciosos. En definitiva, como el propósito de las alianzas permanentes es evolucionar con el tiempo, tienen capacidad de adaptarse con más facilidad a circunstancias cambiantes.

### **Los beneficios de un plan de trabajo**

Una alianza sólo puede tener éxito cuando todas las partes que la componen se benefician, de uno u otro modo, de su

participación y al mismo tiempo comparten un gran interés en el éxito de la misma. Los planes de trabajo pueden ayudar a lograrlo mediante la definición de actividades e hitos que se alineen con los intereses de todos los participantes y aseguren que la alianza beneficia a todos los involucrados. Este proceso también debe incluir un plan para comunicar el progreso del proyecto a los socios y otras partes interesadas. Las entidades de la ONU a menudo están satisfechas cuando los resultados finales contribuyen a su misiones, mientras que los socios del sector privado por lo general también esperan beneficios directos o indirectos como la atracción y retención de talento, el aumento de los ingresos o la mitigación de riesgos para la incorporación en mercados.

Una vez que las alianzas se ponen en marcha, los planes de trabajo pueden servir como punto de referencia para el seguimiento de sus logros. Esto permite a los socios comprobar el grado de consecución de los objetivos para cada etapa e identificar posibles deficiencias. Además, la definición de indicadores de rendimiento facilita la evaluación continua de las mismas.

Los planes de trabajo también son útiles como herramienta de predicción: una estimación inicial de los recursos necesarios reduce la incertidumbre sobre las necesidades finales de inversión. La planificación de contingencias, además, prepara a las alianzas para responder mejor a las circunstancias cambiantes y puede ser decisiva para el éxito de las mismas. Por último, también sirven como herramientas de mediación para acercar las posturas de entidades de la ONU hacia un terreno y unos plazos de ejecución comunes.

### **Opciones “Hoja de ruta”:**

- Asociaciones de duración determinada
- Asociaciones permanentes

### **Beneficios de la definición de Planes de trabajo:**

- Proporcionar un calendario de aplicación
- Garantizar que benefician a todas las partes involucradas (intereses comunes)
- Punto de referencia para monitorear y evaluar el progreso de las alianzas
- Reducir las incertidumbres
- Alinear las diferentes culturas institucionales de las entidades de y empresas

### Alcance

El alcance de una alianza define su esfera de influencia y puede ser local, regional o global, dependiendo de la ubicación de sus beneficiarios. Por ejemplo, si una alianza trabaja con agricultores de un único país tiene un alcance local, mientras que su alcance será global si se dirige a agricultores de todo el mundo.

#### **Alcance local y global: beneficios y riesgos asociados**

Las alianzas que actúan en el ámbito local pueden fomentar la participación de socios locales: contratación de personal de la zona y estrecha colaboración con los grupos de interés locales. Alineando las actividades de la alianza con las necesidades locales se consigue un impacto significativo, por ejemplo, ayudando a las empresas locales a introducir sus productos en mercados internacionales. Cuando las entidades de la ONU no tengan presencia en el país, el aumento de los costes de transacción, especialmente los de información, negociación y ejecución, puede convertirse en un obstáculo para la implementación del proyecto.

Por el contrario, las asociaciones a nivel mundial no están tan estrechamente vinculadas con el entorno local, lo que les permite dar forma a sus propios marcos y abordar problemas más complejos a nivel global. También tienen mayor potencial de impacto a gran escala debido a sus objetivos más ambiciosos y a la participación de agentes influyentes. Un riesgo a tener en cuenta es la creación de estructuras paralelas y duplicidad de proyectos.

#### **Alcance dinámico**

El alcance de una alianza, incluyendo a sus grupos beneficiarios, no debería plantearse como algo rígido, sino como una herramienta funcional que describe “dónde trabajan” y “para quién trabajan”. En general, una alianza evoluciona en el tiempo, puede ampliar su ámbito geográfico o modificar los grupos de interés a los que se dirige, por ejemplo.

## Estructura de Gobierno

El diseño de una estructura de gobierno es un reto, especialmente cuando están involucrados varios socios y las actividades van más allá de donaciones filantrópicas. Por ello, resulta necesario redactar un acuerdo, ya sea formal o informal, con el fin de determinar cómo funcionará la alianza, su grado de autonomía y los órganos de gestión con los que contará, tales como equipos de proyecto y órganos de dirección.

Sin embargo, no existe una estructura de gobierno ideal. Esta variará según las dimensiones del tema a abordar y los objetivos deseados. Así, una alianza bilateral de alcance local tiene diferentes necesidades de gobierno que una alianza multilateral centrada en problemas complejos a nivel global.

### Acuerdos: beneficios y riesgos

El acuerdo de una alianza y sus documentos complementarios comprenden, como mínimo, una expresión del interés común de los socios para llevar a cabo ciertas actividades. Puede tener carácter formal o informal. Un acuerdo informal se basa en un pacto mutuo no burocrático, a veces únicamente de palabra. Permite flexibilidad y evita las complejidades de los procedimientos legales que llevan vinculados altos costes de transacción.

A pesar de las ventajas mencionadas, los acuerdos informales no son recomendables al no aclaran algunas cuestiones importantes como las responsabilidades de cada parte. De esta forma, aumentan considerablemente los riesgos legales y la incertidumbre en los procesos de ejecución. Acuerdos de este tipo también incrementan el riesgo de dañar la reputación de la Organización de las Naciones Unidas al no incluir mecanismos de supervisión.

Los acuerdos formales, por el contrario, son documentos oficiales firmados por todos los socios relevantes que pueden, aunque no necesariamente, ser jurídicamente vinculantes. Entre sus ventajas están fomentar la confianza, promover el cumplimiento por parte de los socios de sus responsabilida-

des y aumentar la credibilidad entre los grupos de interés externos. Llevan asociado un alto nivel de detalle, sobre todo mediante la adición de cláusulas sobre procedimientos de debida diligencia y cuestiones legales e incluyendo responsabilidades de los socios, hitos y actividades establecidas en los planes de trabajo y acuerdos sobre las vías de financiación. A pesar de que requieren tiempo y recursos y, una vez firmados, reducen la flexibilidad de actuación, estos acuerdos siempre deben ser una parte integral del diseño de la alianza, ya que promueven la transparencia en la toma de decisiones y mejoran la rendición de cuentas.

### Grados de autonomía: beneficios y riesgos

El grado de autonomía define cómo de independiente es una alianza. Será más bajo cuando la alianza se gestiona en base a un proyecto y más alto cuando forma una entidad distinta. En general, este grado de independencia se corresponde con los requisitos administrativos de la alianza. Cuando se basan en proyectos, las alianzas se administran como uno de los muchos proyectos dentro de una agencia de la ONU. En estos casos, la gestión de varias alianzas al mismo tiempo puede acelerar los procesos administrativos, por ejemplo, aplicando herramientas de gestión de proyectos a más de una alianza.

Las alianzas que involucran, durante un largo período de tiempo, a socios de diferentes regiones y sectores con problemas complejos de gobierno pueden exceder la capacidad organizativa de las entidades de la ONU. En estos casos, puede ser conveniente la creación de entidades distintas jurídicamente independientes de gobernanza compartida, como las Secretarías, estrechamente vinculadas a las entidades de la ONU, pero sin espacio para oficinas ni personal y recursos propios.

Debido a su alto grado de autonomía, las alianzas independientes pueden desarrollarse más fácilmente, aumentando así su visibilidad y atrayendo a nuevos socios, aunque también implican un considerable consumo

### Alianzas según su grado de autonomía:

- como proyecto dentro de un conjunto
- con entidad propia

de recursos. De este modo, sus integrantes pueden concentrarse en la implementación y el desarrollo de sus actividades.

### **Órganos de gestión: beneficios y riesgos**

El gobierno diario de una alianza requiere gran dedicación por parte de profesionales capacitados: esfuerzos individuales en caso de pequeñas alianzas y de equipos de trabajo para las más complejas. Estas últimas, integran en sus órganos de gobierno representantes de la Alta dirección de todos los asociados, expertos en el campo de actividad y miembros del equipo de proyecto, que pueden constituirse como órganos de gestión adicionales para cuestiones tácticas o estratégicas, reuniéndose a intervalos fijos. Además, cuando tengan que abordar problemas tácticos u operativos adicionales, los órganos de dirección deberán reunirse con mayor frecuencia.

Los órganos de dirección se aseguran de que una alianza va por buen camino en la consecución de sus objetivos, sirven como herramienta para alinear los intereses y expectativas de los socios. También añaden credibilidad al proceso de toma de decisiones de una alianza (involucrando a todas las partes en el) y aumentan su legitimidad de cara al exterior, aunque requieren esfuerzos adicionales de gestión y diplomáticos para garantizar que los diferentes líderes aúnan sus posturas.

### **Probando el enfoque de una alianza y su estructura de gobierno**

Para reducir el riesgo de fracaso de una alianza, resulta conveniente que socios y profesionales traten de identificar deficiencias en su fase de puesta en marcha con el fin de realizar las correcciones necesarias de forma inmediata. Alianzas más complejas pueden comenzar con una fase piloto que genere confianza entre los socios y les ayude a entender sus roles dentro de la misma.

## Financiación

A menudo, las entidades de la Organización de las Naciones Unidas absorben parcialmente los costes de las alianzas, por ejemplo, salarios, gastos de viaje o costes administrativos son cubiertos por fondos propios. Otros fondos necesarios provienen de socios de negocios o instituciones gubernamentales involucradas. Además de eso, las alianzas pueden realizar actividades de recaudación de fondos externos, por ejemplo, mediante el establecimiento de plataformas sociales para la donación de dinero en efectivo o, en casos concretos, servicios de financiación internacionales. Por último, las fundaciones se están convirtiendo en una fuente externa de fondos cada vez más frecuente, especialmente la fundación de la ONU.

### Beneficios y riesgos de fondos gubernamentales y fondos externos

Si las alianzas se enfrentan a problemas locales o tratan de influir en políticas, los gobiernos afines pueden ser abordados para fondos adicionales. Los gobiernos también pueden proporcionar fondos cuando el enfoque de una alianza esté alineado con sus prioridades, por ejemplo, la lucha contra el cambio climático. Sobre la base de los fondos de las instituciones gubernamentales, éstas son consideradas como partes de la alianza, lo que puede implicar un riesgo de politización o afectar a su actividad debido a un exceso de burocracia.

Por su parte, las actividades de recaudación de fondos externos pueden proporcionar cuantiosos recursos financieros no aprovechados por la ONU hasta el momento, por ejemplo: donaciones privadas. También tienen un efecto positivo en la sensibilización sobre asuntos del desarrollo y cooperación. En contrapartida, como la cantidad de fondos recaudados externamente no siempre se puede predecir, estas campañas son más adecuadas para la ampliación de programas existentes que en la puesta en marcha de otros nuevos.

### Beneficios y riesgos de diferentes aportaciones de fondos de la ONU

Cuando las entidades de la Organización de

las Naciones Unidas son la principal fuente de fondos para alianzas entre la ONU y el sector privado, esto tiene un fuerte efecto sobre la gobernanza de las mismas. Al atraer una alianza abundantes recursos financieros de los fondos institucionales de la ONU, estos organismos pueden maximizar su poder de negociación con otros socios, aumentando su influencia en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, este tipo de alianzas suele presentar un alcance, reducido como consecuencia de los recursos limitados de la ONU, a menudo bastante inferiores a los del sector privado.

En los casos en que la financiación de una alianza es conjunta, entidades de la ONU y socios del sector privado comparten riesgos financieros. Esto demuestra el compromiso mutuo, incentiva la participación y genera confianza entre las partes. En contraposición, la financiación conjunta requiere reglas más claras en cuanto a gastos y puede crear tensiones por desacuerdos entre los socios.

Por último, existe la posibilidad de que sean los socios del sector privado quienes proporcionen la mayor parte de los fondos a la alianza. Para las entidades de la ONU, ésta es una gran oportunidad para involucrar más directamente a las empresas con sus causas, sin hacer hincapié en sus presupuestos a través, por ejemplo, de campañas de marketing con causa. En esta clase de alianza, el sector privado suele asumir funciones directivas y tiene un fuerte interés en la consecución de los objetivos. Sin embargo, confiando únicamente en los fondos empresariales se corre el riesgo de trasladar el poder de negociación a los socios del sector privado, poniendo en peligro así la capacidad de influencia en la toma de decisiones de las entidades de la ONU. (Cuadro-Resumen: Beneficios y riesgos de diferentes aportaciones de fondos de la ONU)

Contribuciones financieras o en especie  
Los socios del sector privado pueden ofrecer contribuciones a las alianzas ya

### Opciones de financiación:

- Fondos institucionales de NU
- Fondos de los socios empresariales
- Fondos de instituciones gubernamentales involucradas
- Fondos provenientes de actividades de recaudación de fondos externos

### Presupuestos de asociación deben:

- Considerar todos los costes que se producen, especialmente los costos comúnmente subestimado.
- Los costos de ciclo de vida de más de Previsión de la asociación.

sea en especie o financieras. Las primeras abarcan desde el acceso a la información sobre patentes y bases de datos científicas hasta proporcionar apoyo logístico en áreas afectadas por desastres naturales. Las experiencias pasadas han demostrado que las contribuciones en especie a menudo no cubren adecuadamente las necesidades de las entidades de la ONU o son aportadas en cantidades demasiado grandes para ser absorbidos en un momento puntual. Por lo tanto, las entidades de la ONU deben comunicar claramente sus necesidades definiendo las contribuciones en especie más oportunas.

Las contribuciones económicas a las alianzas pueden ser restringidas o no restringidas. Si son restringidas, los donantes pueden dirigir su utilización pero por lo general dejan de lado las inversiones de puesta en marcha, los gastos generales o costes repentinos. Estos gastos sólo pueden ser cubiertos por los fondos de libre disposición. Junto a estos fondos, existen otras formas de contribuciones en efectivo como la cofinanciación, donde se cuenta con socios responsables de una parte de los fondos, necesarios para ejecutar determinadas actividades.

### Creación de un presupuesto adecuado alianza

Una parte importante en el diseño de una alianza es la elaboración de un presupuesto detallado que tenga en cuenta los costes que puedan surgir a lo largo del ciclo de vida de una alianza con el fin de especificar cómo pueden ser cubiertos, es decir, los recursos necesarios. Resulta conveniente que tanto las entidades de la ONU como los socios empresariales aporten su experiencia en alianzas pasadas.

Una vez puesta en marcha una alianza, los gastos han de vincularse al presupuesto, tratando así de ser lo más transparentes y responsables posible. En el caso de que las circunstancias de partida cambien, el presupuesto ha de ser revisado, replanteando la necesidad o no de fondos adicionales. Con el fin de aumentar la utilización efectiva de los fondos, la renovación del presupuesto podría condicionarse al cumplimiento de objetivos. Una vez que una alianza llega a su fin, sus socios han de acordar de qué modo reinvertir los fondos sobrantes.

## Monitoreo y evaluación

Las actividades de monitoreo y evaluación comprenden la recogida y análisis de información sobre el desempeño de una alianza, basándose en indicadores clave de rendimiento y valorando el logro de metas y objetivos marcados. El monitoreo se lleva a cabo de forma continua, mientras que las evaluaciones se llevan a cabo a intervalos regulares, por ejemplo cada dos años, o incluso únicamente cuando la actividad de la alianza finaliza. Mientras que los socios profesionales por lo general se implican en el seguimiento continuo, las instituciones externas (consultorías, ONG e instituciones académicas) pueden llevar a cabo las evaluaciones.

### **Beneficios y riesgos de evaluaciones internas y externas**

Las evaluaciones externas son en general más costosas que las internas, ya que se caracterizan por una mayor imparcialidad. En algunos casos, cuando las circunstancias requieren presentar una evaluación independiente de los resultados a las partes interesadas, las evaluaciones externas pueden llegar a ser un imperativo.

Las alianzas deben, sin embargo, confiar únicamente en las instituciones que cuentan con excelentes referencias garantizando así servicios de primera calidad. Los beneficios de las evaluaciones externas también dependen de la capacidad de las entidades de la ONU para llevar a cabo sus propias evaluaciones. Los organismos de la ONU cuentan con departamentos de Monitoreo y Evaluación y recursos y experiencia propios, por lo que no requieren recurrir a instituciones externas para lograr una evaluación de calidad.

### **Beneficios de un marco de Monitoreo y Evaluación**

Algunas alianzas no son ni monitoreadas ni evaluadas, debido a la falta de tiempo y recursos o al desinterés de los socios. Esto es un inconveniente, ya que todas las alianzas deberían incluir un marco de monitoreo y evaluación, independientemente de los resultados que se obtengan. Si son positivos, justifican el tiempo y los recursos invertidos, así como la asignación de nuevos recursos para la ampliación de actividades. Además, los resultados podrán comunicarse a los interesados externos proporcionando así buenas prácticas para futuras alianzas. Resultados menos favorables permitirán realizar correcciones específicas y proporcionar un fundamento para la finalización de una alianza cuando sea conveniente.

Un marco de Monitoreo y Evaluación se puede incluir como un elemento obligatorio en el acuerdo de creación de una alianza e incluirse en el presupuesto para garantizar la disponibilidad de fondos suficientes.

# 4 MODELOS DE ALIANZAS ENTRE LAS ENTIDADES DE NACIONES UNIDAS Y SECTOR PRIVADO

En teoría, las diferentes opciones dentro de cada bloque detallado anteriormente se pueden combinar para formar un número casi ilimitado de alianzas. Sin embargo, en la práctica, sólo algunos de estos modelos han demostrado ser adecuados para el logro de los objetivos de las alianzas entre la ONU y el sector privado.

La combinación de los siete elementos claves puede dar lugar a innumerables tipos de asociaciones. A continuación, se describen los seis modelos de alianza ONU-sector privado más representativos en función de los objetivos que buscan alcanzar:

1. **Alianzas mundiales** se centran en los resultados de la ejecución. Se trata de plataformas que engloban a numerosos representantes de todos los sectores relevantes. Su objetivo es crear marcos de actuación dirigidos a desafíos globales, donde se actúe a nivel local.
2. **Asociaciones para la ejecución local de labor humanitaria** o proyectos de desarrollo en determinadas áreas o regiones. A menudo, van vinculados a cambios favorables en las pautas de comportamiento de los grupos locales destinatarios de las actuaciones.
3. **Iniciativas de responsabilidad social corporativa** se centran en el cambio de comportamiento de las empresas, por ejemplo, mediante el aprovechamiento de sus compromisos para una causa específica de acción social o el fomento de la autorregulación de un sector específico.
4. **Campañas de promoción** favorecen cambios de comportamiento entre los grupos de interés con la intención de aliviar problemas tanto a escala local como global. Objetivos deseados pueden ser la sensibilización de las personas hacia ciertas cuestiones o el impulsar su participación en la resolución de problemas específicos.

5. **Alianzas de movilización de recursos** se centran exclusivamente en proporcionar recursos o movilizar la recaudación de recursos externos para permitir que las entidades de la ONU cumplan sus objetivos.

6. **Alianzas para la innovación** que utilizan la experiencia de los socios comerciales para desarrollar e implementar productos y servicios innovadores que pueden, por ejemplo, mejorar los procesos de trabajo dentro de las entidades de la ONU.

Así, las alianzas de aplicación global y local se centran en la ejecución de proyectos directamente mientras que las iniciativas de RSE y las campañas de promoción tienen como objetivo principal promover cambios en el comportamiento de ciudadanos, empresas y/o gobiernos. Por último, las alianzas de movilización de recursos y las de innovación se centran en facilitar a las entidades de la ONU el cumplimiento de sus objetivos.

## Modelos de alianza y sus objetivos

Cada modelo de alianza entre la ONU y sector privado es único ya que tiene unos objetivos específicos, aporta unos beneficios distintos a sus actores implicados y se enfrenta a unos problemas concretos. Algunos de los problemas más comunes que ha de abordar cada tipo de alianza se describen a continuación:

MODELO DE ALIANZA	PROBLEMAS ESPECÍFICOS
Alianzas mundiales	Los retos globales requieren enfoques multilaterales
Alianzas locales	Se enfrentan a problemas locales en diferentes campos (educación, salud, desarrollo económico, etc.)
Iniciativas de responsabilidad corporativa	Tratan de movilizar el compromiso empresarial hacia una causa o promover la autorregulación de un sector específico
Campañas de promoción	Pueden abordar todas las cuestiones de desarrollo, aunque algunas son más frecuentes que otras
Alianzas de movilización de recursos	No abordan directamente los problemas, proporcionan recursos para aumentar la capacidad de las entidades de la ONU
Alianzas de Innovación	Desarrollar e implementar productos y servicios innovadores que ayuden a hacer frente a los problemas

Por último, según el modelo de alianza, su potencial transformador será distinto. En general, será mayor si la alianza se enfrenta de un problema concreto, tiene un alcance e impacto a largo plazo y aprovecha las competencias básicas de todas las partes. En consecuencia, este mayor potencial para impulsar el cambio se asocia a alianzas de ejecución global e iniciativas de responsabilidad corporativa.

A continuación se detallan las características principales de cada uno de estos modelos de alianza para su mejor comprensión:

# Modelo de alianza 1

**Modelo 1: Alianza implementada a nivel global**

<b>Composición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado para la creación de plataformas con representantes de todos los sectores con interés en la materia</li> <li>• Buscar una distribución geográfica equilibrada de los socios, sobre todo, entre socios de países desarrollados y en desarrollo</li> <li>• Principalmente se componen de multinacionales (por lo general con más recursos y experiencia) aunque también participan pymes, instituciones gubernamentales, otras entidades de la ONU, organizaciones de la sociedad civil y otras como instituciones academias y bancos de desarrollo</li> <li>• Ha de mantenerse abierta para la inclusión de nuevos socios</li> </ul>
<b>Roles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la fase de diseño, la agencia de la ONU debe convocar a las partes interesadas y desarrollar una hoja de ruta común</li> <li>• Durante la ejecución, la agencia debe actuar como mediador imparcial, garantizando un adecuado desarrollo del programa y el cumplimiento de responsabilidades</li> <li>• Todos los socios: facilitadores reales aportando recursos y experiencia</li> </ul>
<b>Plan de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiran a resultados continuos, el éxito será mayor cuanto más se prolonguen las actividades</li> <li>• Evolucionan con el tiempo, lo que permite aumentar su escala y ampliar las actividades, en caso de éxito</li> <li>• Deben integrar en sus acuerdos cláusulas específicas para la disolución</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúan a nivel global aunque han de traducirse en programas locales para adaptarse a las características de los distintos países</li> </ul>
<b>Estructura de Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren un acuerdo formal administrado por una secretaría o entidad jurídica independiente</li> <li>• Se caracterizan por estructuras de gobierno complejas</li> <li>• Un liderazgo fuerte para definir y mantener el rumbo de la alianza y asegurar a los socios la posibilidad de participar en la toma de decisiones</li> <li>• Han de describirse claramente las tareas y responsabilidades de todos los socios para favorecer la rendición de cuentas</li> </ul>
<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un presupuesto con una previsión fiable de los gastos durante todo el ciclo de vida de la alianza y evaluar la capacidad real de la organización</li> <li>• Tienen potencial para movilizar importantes recursos para la gestión y ejecución de la alianza</li> <li>• Fuentes de financiamiento: no sólo fondos institucionales de la ONU, también de empresas y gobiernos involucrados y fondos externos</li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienden a estar más politizadas que otras debido a su gran número de socios existiendo posibles conflictos de interés</li> <li>• Llevar a cabo evaluaciones externas ayuda a demostrar el rendimiento de forma independiente</li> <li>• La evaluación interna constante garantiza el aseguramiento de los recursos adecuados</li> </ul>

### Modelo 2: Alianza implementada a nivel local

<b>Composición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboraciones entre entidades de la ONU, empresas, gobiernos y, en ocasiones, agencias de desarrollo e instituciones financieras</li> <li>• Incluir socios interesados en el problema y con presencia en la zona</li> <li>• Esta composición tan variada es un requisito previo para garantizar un impacto sostenible a nivel local</li> </ul>
<b>Roles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ONU puede asumir diferentes roles: iniciador, coordinador o ejecutor, junto a empresas y gobiernos o por su cuenta</li> <li>• Las instituciones gubernamentales involucradas son particularmente útiles para asegurar un alineamiento entre la sociedad, el marco legal y los programas de desarrollo local</li> <li>• Algunas empresas se unen como benefactores y proporcionan conocimientos técnicos y/o recursos</li> <li>• Las pymes a menudo reciben asesoramiento técnico para, posteriormente, ayudar a comunidades, especialmente mediante la creación de empleo</li> </ul>
<b>Plan de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente, alianzas con objetivos concretos con plazos finitos</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel local o regional. Se recomienda establecer un marco general que permita la creación de una alianza global que coordine</li> <li>• A menudo los proyectos van acompañados de cambios en el comportamiento de los grupos de interés</li> </ul>
<b>Estructura de Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos individuales o incluidos en alianzas más grandes</li> <li>• Requieren un acuerdo formal que incluya los detalles del proyecto, recursos necesarios y asignación de responsabilidades</li> </ul>
<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implican considerables esfuerzos de gestión, ya que conjugan diferentes políticas culturales y económicas. Si se involucran pymes locales, aumentan los costes de transacción y coordinación</li> <li>• Los fondos pueden ser institucionales y/o de sector privado</li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto el personal local como el de sede ha de tomar parte en el seguimiento y la evaluación</li> <li>• El personal local puede evaluar regularmente la alianza, comprobar si se sigue el plan de trabajo e identificar y remediar deficiencias en el acto</li> <li>• Personal especializado realizará evaluaciones externas imparciales, más completas y comparables</li> </ul>

### Modelo 3: Alianza de Responsabilidad Corporativa

<b>Composición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye a empresas influyentes permitiendo la representación de sectores minoritarios</li> <li>• Facilita el papel de las empresas en la consecución de objetivos de desarrollo a través de modificaciones de comportamiento</li> <li>• Los grupos destinatarios del proyecto y los actores potenciales del mismo coinciden en este caso</li> <li>• Debido a su influencia global, las empresas multinacionales se prestan mejor como socios</li> <li>• Si se abordan problemas regionales o basados en pequeñas empresas, las pymes se vuelven importantes también</li> </ul>
<b>Roles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel de la Organización de las Naciones Unidas se centra en convocar y animar a los socios empresariales a tomar parte activa y facilitar los recursos y conocimientos necesarios, maximizando así un impacto duradero</li> <li>• Los líderes del sector empresarial fomentan la autorregulación, defienden nuevos estándares sociales y ambientales y promueven el comportamiento empresarial más sostenible</li> </ul>
<b>Plan de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la hora de redactar los planes de trabajo es conveniente consultar a expertos externos o socios potenciales</li> <li>• Adaptar las actividades a otras iniciativas del sector para evitar la existencia contraproducente de diferentes normas y reglamentos</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo general tienen un alcance global, ya que los representantes más relevantes del sector tienden a estar dispersos a nivel mundial</li> <li>• A fin de promover la alianza local, conceden a regiones o países la libertad de reflejar o traducir normas y regulaciones locales, siempre que no contradigan otras internacionales</li> </ul>
<b>Estructura de Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que las partes entiendan que, aunque actúen como competidores en el mercado, en la alianza buscan un fin común</li> <li>• Pueden tener su propia secretaría y diferentes órganos de dirección según sus mandatos y plazos en curso</li> <li>• Sus acuerdos formales permiten establecer una estructura oficial que impone tareas y responsabilidades a los socios</li> <li>• No incluyen obligatoriamente compromisos vinculantes, pero requieren confirmación de cumplimiento de normas y reglamentos</li> </ul>
<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a los plazos y a estructuras de gestión complejas, estas iniciativas requieren una financiación estable y regular</li> <li>• Entidades de la ONU pueden cubrir parcialmente estas necesidades financieras, aunque es aconsejable contar también con fondos de socios empresariales (cuotas de afiliación)</li> <li>• Los esfuerzos de recaudación de fondos pueden dirigirse también a instituciones gubernamentales vinculadas a la materia</li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha de controlarse la alianza y también el cumplimiento de las normas y reglamentos por parte de sus socios</li> <li>• Se recomienda una Comisión de evaluaciones externas que demuestre la credibilidad de la iniciativa frente a grupos externos</li> <li>• A través de ingresos regulares, como cuotas de afiliación, pueden obtenerse recursos financieros para seguimiento y evaluación</li> </ul>

## Modelo 4: Campañas de promoción

<b>Composición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe elegirse la composición que mejor ayude a transmitir el mensaje deseado según los grupos destinatarios elegidos</li> <li>• Permiten a las entidades de la ONU llegar a un público más amplio</li> <li>• No implementan proyectos técnicos pero a veces pueden alentar la aplicación posterior por parte de los grupos objetivo</li> <li>• Los medios de comunicación pueden ser adecuados para mensajes simples entregados a un público amplio, mientras que las empresas serán más adecuadas en campañas de publicidad complejas</li> </ul>
<b>Roles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la participación de socios mediante la utilización de sus conocimientos de marketing y publicidad y canales de distribución</li> <li>• Las entidades de la ONU asumen el papel de ejecutores, mientras que los socios comerciales actúan como facilitadores aportando recursos financieros y el asesoramiento de expertos</li> <li>• En ocasiones, las campañas de promoción se combinan con actividades de recaudación de fondos externos, como las campañas de marketing con causa que combinan recaudación de fondos relacionada a través de ventas y construcción de conciencia social</li> </ul>
<b>Plan de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca traducir los cambios de comportamiento deseados en acciones concretas</li> <li>• Tienen plazos de duración determinada aunque cuando son exitosas pueden convertirse en una relación continua</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los grupos objetivo y los canales adecuados para llegar a ellos, también mediante la elaboración en la experiencia de los socios comerciales</li> <li>• Los beneficiarios deben definirse claramente, de ello depende que el alcance de las campañas sea a nivel local, regional o global</li> <li>• Los socios han de analizar la mejor forma de llegar a los grupos objetivo: televisión, cartelería, redes sociales o eventos específicos. Los socios comerciales pueden proporcionar experiencia en análisis de mercado y estrategias publicitarias</li> </ul>
<b>Estructura de Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un proceso de selección de socios y un procedimiento de debida diligencia para garantizar la participación de actores con buena reputación, evitando poner en peligro sus logros</li> <li>• Utilizar un lenguaje comprensible universalmente en la comunicación con el público en general</li> <li>• Tienden a ser administradas como un conjunto de proyectos debido a su tamaño manejable y plazos de duración determinada</li> <li>• El riesgo de pérdida de reputación puede ser mitigado mediante acuerdos formales que incluyan cláusulas de exclusión y compromisos de los socios</li> <li>• Si incluyen actividades de recaudación de fondos, los acuerdos formales pueden ayudar a decidir sobre el uso de los fondos recaudados o para garantizar los intereses de la ONU</li> </ul>
<b>Financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando sea posible se llevarán a cabo actividades para recaudar fondos junto a las de sensibilización con el fin de reunir recursos financieros para causas concretas</li> <li>• Involucrar a socios comerciales con interés real en los grupos destinatarios o en las cuestiones abordadas con el fin de aumentar la probabilidad de financiación más sostenible</li> <li>• Las entidades de la ONU y los socios empresariales deben proporcionar una cantidad fija de fondos para financiar la puesta en marcha y el desarrollo de la colaboración</li> </ul>
<b>Monitoreo y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el fin de evaluar los cambios de comportamiento obtenidos se realizarán evaluaciones continuas de cantidades recaudadas o datos indirectos (asistentes a eventos, folletos repartidos, etc.)</li> <li>• Si una campaña de promoción incluye actividades de recaudación de fondos externos, el dinero recaudado puede servir como un indicador clave del rendimiento real de la alianza</li> <li>• Entrevistas o encuestas pueden ayudar a evaluar si se han logrado cambios en el comportamiento. Serán útiles las evaluaciones externas para complementar el seguimiento y evaluación interna</li> </ul>

## Modelo 5: Alianza de movilización de recursos

<p><b>Composición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las empresas participan en movilización de recursos externos, el principal criterio de idoneidad de socios del sector privado es su potencial para ayudar a llegar mejor a los grupos destinatarios, por ejemplo, a través del acceso a sus canales de distribución</li> <li>• Este tipo de alianzas es la más clásica alianza entre la ONU y el sector privado ya que implica a menudo únicamente a una sola empresa y un organismo</li> <li>• Será necesario alcanzar un nivel suficientemente alto de fondos para que el esfuerzo valga la pena, y por ello será en general más beneficiosa la alianza con empresas multinacionales que con pymes</li> </ul>
<p><b>Roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden requerir a los socios empresariales para la utilización de sus recursos y experiencia en marketing y publicidad</li> <li>• En ocasiones, los intereses de colaboración de las empresas son exclusivamente filantrópicos, aunque es conveniente que exista otro interés en la experiencia de alianza</li> <li>• Si las empresas proporcionan sus propios recursos, serán las entidades de NU quienes asuman la ejecución, mientras que los socios del sector privado son relegados al papel de financieros</li> <li>• La sostenibilidad de este tipo de alianzas depende de los beneficios intangibles que perciben los socios</li> </ul>
<p><b>Plan de trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se busca la movilización de recursos externos, será conveniente describir el mejor modo de dirigirse a los grupos destinatarios</li> <li>• Cuando se utilizan los recursos de los socios empresariales para financiar actividades de la alianza, han de definirse las actividades en que serán empleados los mismos para que los socios evalúen el impacto de sus inversiones</li> <li>• Tienen plazos de duración determinada debido a buscan resultados concretos (una cantidad fija de recursos). Podrán ser relanzadas si existe la posibilidad de aumentar los fondos</li> </ul>
<p><b>Alcance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su alcance se define por grupos y puede ser local, regional o global. Los grupos objetivo deben estar bien definidos para permitir la identificación de los mejores canales para llegar a ellos</li> <li>• Si los recursos para financiar las actividades de la alianza provienen de socios empresariales, las entidades de la ONU pueden destinar los recursos a regiones y beneficiarios del interés de estos</li> </ul>
<p><b>Estructura de Gobierno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizan por un enfoque estratégico que permite economías de escala tanto en lo que se refiere a la búsqueda de socios apropiados como en lo que respecta a maximizar la eficacia</li> <li>• Normalmente los requisitos de gobierno son pocos, aunque si tienen como objetivos influir en el comportamiento social y la recaudación de fondos externos, el gobierno se vuelve más difícil</li> <li>• Entidades de la ONU que participan regularmente en estas alianzas deben incorporarlas dentro de un enfoque estratégico que aumenta la eficacia: comunicación clara y regular de las necesidades de recursos, acuerdo formal para delinear la cooperación, etc.</li> </ul>
<p><b>Financiación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los socios empresariales tienen interés real en los grupos objetivo será más probable que aporten fondos para la alianza</li> <li>• La gran cantidad de fondos que pueden vincularse a las entidades de la ONU contrasta con los relativamente pocos recursos que estas asociaciones requieren para ser administradas (sueldos del personal y gastos de administración y comunicación)</li> <li>• Si movilizan recursos externos surgen costes adicionales, especialmente de las campañas de publicidad, que los socios de negocios pueden compensar si tienen un interés estratégico</li> </ul>
<p><b>Monitoreo y Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mayoría de los casos, una evaluación interna sería suficiente</li> <li>• No sólo ha de evaluarse la cantidad de recursos obtenidos en comparación con los esfuerzos de la organización, sino también la satisfacción de los socios y sus beneficios</li> </ul>

## Modelo 6: Alianzas para la innovación

<p><b>Composición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las alianzas bilaterales pueden adaptarse mejor a las capacidades de las empresas y a las necesidades de la ONU</li> <li>• Los socios empresariales potenciales deben estar dispuestos y ser capaces de aportar su experiencia para desarrollar productos y servicios innovadores, así como los recursos necesarios requeridos para implementar la alianza</li> <li>• En algunos casos, pueden incluir otros socios, por ejemplo las instituciones gubernamentales pueden facilitar la difusión de los conocimientos y productos y servicios desarrollados</li> </ul>
<p><b>Roles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante vincular los objetivos especializados de la alianza a las competencias básicas de las partes, con su campo de actividad o para ciertas áreas de negocio, con el fin de aumentar su compromiso y la probabilidad de beneficios tangibles, así como garantizar una mayor eficiencia de la agencia de la ONU en el cumplimiento de su misión o utilidad para los grupos destinatarios</li> <li>• Entidades de la ONU aportan su experiencia como facilitadores y socios empresariales proporcionan un marco para utilizar la experiencia. A menudo ambos comparten responsabilidades de ejecución</li> </ul>
<p><b>Plan de trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas para la innovación bilaterales a menudo tienen resultados limitados y con plazos. Grandes alianzas tienen el propósito de aumentar los resultados obtenidos a través del tiempo, aumentando así los plazos</li> <li>• Toman deliberadamente los riesgos inherentes al espíritu emprendedor y creativo necesarios para la innovación exitosa</li> <li>• Una alianza fallida puede proporcionar lecciones aprendidas y aumentar las posibilidades de éxito para los esfuerzos posteriores</li> </ul>
<p><b>Alcance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si desarrollan e implementan productos y servicios innovadores para la mejora de los procesos de trabajo internos de las entidades de la ONU, el ámbito es menos relevante</li> <li>• Cuando los productos y servicios están diseñados para ayudar en problemas concretos o para ser difundido entre los grupos destinatarios, se debe definir su ámbito de aplicación, normalmente local o regional. En este caso, las entidades de la ONU deben tomar los contextos políticos, culturales y económicas en consideración a fin de permitir el diseño de marcos adecuados para la acción</li> </ul>
<p><b>Estructura de Gobierno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la hora de implantar productos y servicios innovadores los requisitos de gobierno aumentan: contextos políticos, culturales y económicos específicos, nuevos productos o servicios, etc.</li> <li>• Implican un grado de incertidumbre relativamente alto en cuanto a los resultados finales y por ello deben basarse en acuerdos formales, que pueden contribuir a satisfacer las expectativas y alinear los objetivos de las partes</li> <li>• Los requisitos de gobierno a menudo cambian a lo largo del ciclo de vida de estas alianzas</li> <li>• En la fase de desarrollo de productos y servicios los requisitos de gobierno son pequeños aunque a la hora de implantarlos la gobernabilidad se vuelve más complicada</li> </ul>
<p><b>Financiación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es recomendable involucrar a socios del sector privado en el financiamiento de la alianza con el fin de aumentar su grado de implicación y aliviar los presupuestos de la ONU</li> <li>• En particular, las empresas pueden compensar los costes relacionados con procesos de innovación, sobre todo por los derechos de licencia y los costes indirectos, como el tiempo del personal</li> <li>• Si se planea implementar innovaciones para resolver problemas locales o que se difundirán entre grupos locales, los gobiernos pueden ser abordados para financiación adicional</li> </ul>
<p><b>Monitoreo y Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta fase se puede dividir en dos etapas: evaluación del desarrollo de productos y servicios innovadores (estimar los recursos y el tiempo invertidos, examinar los procesos de desarrollo y las innovaciones resultantes de tasas) y posteriormente evaluación de su aplicación y uso en la práctica</li> </ul>

# Los 10 Principios del Pacto Mundial

## Derechos Humanos



1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos

## Normas Laborales



3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

## Medio Ambiente



7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

## Anticorrupción



10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno