



Cambio sistémico desde las ONG

Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas



Institute for Social
Innovation

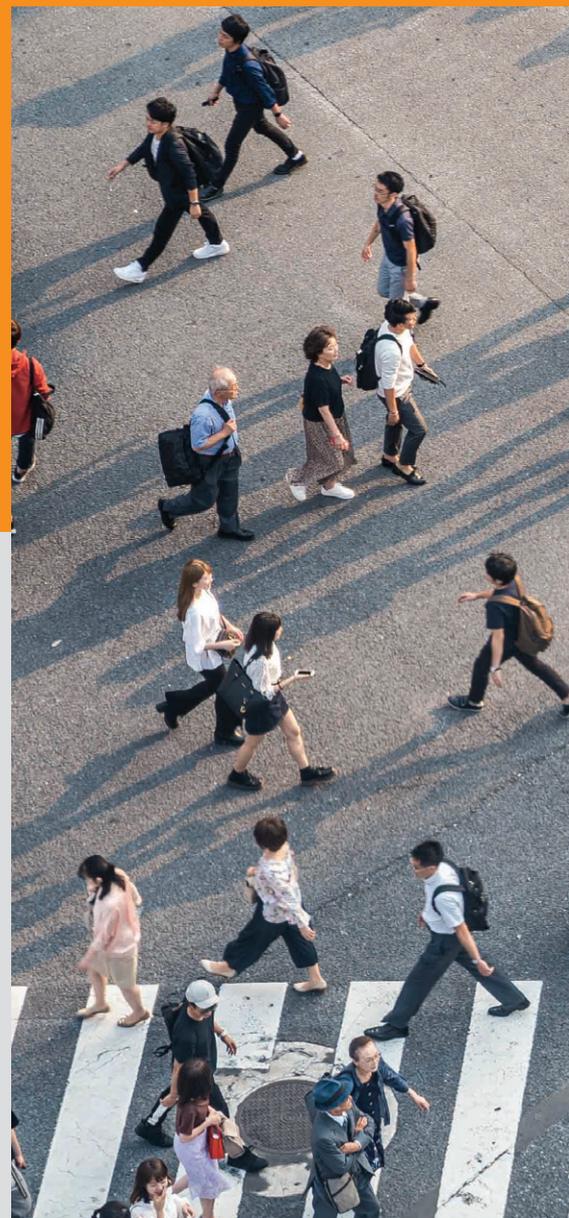
Este documento resume el informe *“Cambio sistémico desde las ONG. Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas”*, que presenta los resultados del estudio realizado en el curso 2021-2022 dentro del marco Programa Esade PwC de Liderazgo Social.

La publicación completa, elaborada por Ignasi Carreras, Mar Cordobés y Maria Sureda, está disponible en formato electrónico en las páginas de la Fundación PwC y del Instituto de Innovación Social de Esade.

El estudio que se presenta ha sido posible gracias a la colaboración de todas las personas que han participado, tanto respondiendo la encuesta realizada, como los y las participantes del programa por sus aportaciones en las sesiones de trabajo (foros) realizadas a lo largo del curso, especialmente aquellas que han aportado la información de las experiencias y buenas prácticas incluidas en esta publicación. Por otro lado, la investigación también se ha nutrido de las intervenciones de las siguientes personas en los foros realizados: Patricia Bezunartea Barrio, DG General de Diversidad Familiar y Servicios Sociales. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030; Josep Santacreu, Consejero delegado de DKV Seguros; Gema Gallardo, directora de Provienda; Juanxo López de Uralde, Diputado del congreso; Helena Lapyera, de PwC España; Jordi Salvador Sánchez, de PwC España; Miquel de Paladella, de UpSocial; Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional; Lluís Torrens Mèlich, del Ayuntamiento de Barcelona; y Marta Masagué, del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC), Generalitat de Catalunya.

Autores:

Ignasi Carreras, Mar Cordobés y Maria Sureda.



Introducción

Nuestro entorno está cambiando a un ritmo cada vez más acelerado, y los retos sociales se han vuelto más complejos, interdependientes, globales y cambiantes.

Para poder atender las problemáticas y responder a sus propias misiones, las ONG requieren una visión de contexto global amplio y deben promover colaboraciones intersectoriales efectivas y transformadoras.

Este documento resume las principales conclusiones del estudio realizado en el marco del programa Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, iniciativa conjunta de la Fundación PwC y el Instituto de Innovación Social de Esade, con el objetivo de ofrecer recomendaciones y herramientas prácticas para facilitar la adopción de un enfoque sistémico, necesario para que las ONG puedan conseguir avances sociales sostenibles y a gran escala.

Los contenidos se desglosan en tres grandes bloques:

- I. Cambio Sistémico. Características de un enfoque sistémico, sus beneficios para las organizaciones sociales y los elementos claves para su adopción en la práctica.
- II. La colaboración en los procesos de cambio sistémico. Factores clave de éxito de las colaboraciones multiactor e intersectoriales.
- III. La colaboración con la Administración Pública. El enfoque sistémico en el sector público y elementos clave, retos y tendencias en la colaboración público-privada.



Santiago Barrenechea
Presidente de la
Fundación PwC



Ignasi Carreras
Director del Programa Esade-
PwC de Liderazgo Social



Cambio sistémico

1.1. Cambio sistémico. Introducción

La complejidad y el cambio continuo son características principales de la mayoría de los retos sociales actuales. Existe un consenso creciente de que, para afrontar problemas complejos e impulsar procesos efectivos de cambio social, se requiere un **enfoque sistémico**. Este enfoque trata de tener en cuenta las interacciones entre las diferentes partes de un sistema y entender cómo juntas contribuyen a producir el cambio, en vez de limitarse a tratar de comprender sus componentes específicos, de forma aislada.

El cambio sistémico se define como un proceso intencional, diseñado para modificar el *statu quo*, alterando la función o la estructura de un determinado sistema mediante intervenciones específicas¹.

Así pues, el cambio sistémico implica:

- abordar las causas estructurales, en vez de los síntomas;
- alterar y transformar estructuras, costumbres, mentalidades, dinámicas de poder y reglas,
- a través de la colaboración de un conjunto diverso de actores,
- con la intención de lograr una mejora duradera de los problemas sociales,
- a escala local, nacional y global.

Los beneficios del enfoque sistémico

Adoptar un enfoque sistémico permite a las organizaciones generar una perspectiva amplia de un problema o tema, entendiendo las influencias – sociales, económicas, medioambientales y de gobernanza– que existen dentro y entre los diversos aspectos del sistema en que funciona un determinado programa de desarrollo.

¹ Foster-Fishman, P.; Nowell, B.; Yang, H. (2007): "Putting the system back into systems change; a framework for understanding and changing organizational and community systems". American Journal of Community Psychology, 39, pp.197-215.

Tabla 1 Beneficios del enfoque sistémico para las organizaciones sociales

En las maneras de trabajar	En el diseño de los programas	En la formulación de la visión
<ul style="list-style-type: none"> Nos anima a romper los silos organizacionales. Nos lleva a reconocer que no podemos resolver problemas por nuestra cuenta y que hemos de ser multidisciplinarios. Nos anima a adoptar un enfoque incremental, a probar intervenciones a pequeña escala, a aprender y a adaptarnos. Nos anima a adoptar un papel más facilitador, fomentando la participación local en la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos ayuda a mirar más allá del problema inmediato, a las causas subyacentes. Nos permite comprender los roles y el poder de los diferentes actores. Nos permite movilizar la acción de muchos actores diferentes, en todos los sectores y en todas las partes del sistema. Nos permite identificar los “puntos de apalancamiento” que estimulan el cambio a través del sistema. Fomenta los bucles de retroalimentación rápidos que permiten la gestión adaptativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos anima a “pensar en grande”. El objetivo no es solo un cambio a escala local, sino también un cambio en todo el sistema. Ello beneficia a muchas más personas que las que podemos tener directamente a nuestro alcance.

Fuente: Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff*. Adaptado de Heifetz y Laurie (1997).

El rol de las organizaciones sociales en los procesos de cambio sistémico

Las organizaciones sociales pueden desempeñar roles distintos en los procesos de cambio sistémico²:

- **Facilitar.** Las entidades pueden desempeñar el papel de coordinadoras al reunir a las partes interesadas y facilitar un proceso de colaboración y que aporta nuevas soluciones a los desafíos.
- **Estimular el interés de las múltiples partes interesadas.**
- **Asegurar la participación efectiva de las personas destinatarias de la intervención.**
- **Ejercer un papel directo,** involucrándose en las intervenciones cuando las organizaciones sociales poseen las fortalezas necesarias –los recursos, los conocimientos, la experiencia, etc.–.



² Cf. Oxfam (2015): *Systems Thinking. An introduction for Oxfam programme staff*. Adaptado de Heifetz y Laurie (1997).

1.2. El enfoque del cambio sistémico en la práctica. Elementos clave

Los proyectos de cambio sistémico se caracterizan por **incorporar una visión integral de los problemas, buscar una visión compartida dentro y fuera de la organización, prestar atención a los procesos, atender a múltiples objetivos interrelacionados, y ser dinámicos y cambiantes.**

La adopción de un enfoque sistémico en la práctica requiere una serie de comportamientos y prácticas que, conjuntamente, proporcionan los medios para operar de manera efectiva dentro de sistemas complejos:

- pasar de la planificación fija y a largo plazo a una planificación más iterativa y adaptativa;
- poner el foco en aglutinar las diferentes perspectivas y en cocrear con las partes interesadas locales;

- buscar soluciones específicas, en vez de soluciones genéricas, basadas en las buenas prácticas de otros contextos;
- reconocer que nuestros paradigmas y nuestras ideas predeterminadas a menudo nos limitan la capacidad de entender los contextos locales, así como trabajar en los límites de la organización, reduciendo las diferencias de poder.

Hay ciertos elementos o principios recurrentes que aparecen en todos los procesos de cambio sistémico, que se centran en la necesidad de comprender el sistema en su conjunto, reunir a las partes interesadas para definir una agenda compartida para el cambio y alentar nuevas formas de colaboración y construcción de soluciones. Pueden desglosarse en seis principios fundamentales³.

Tabla 2 Principios para el cambio sistémico

Planificación del cambio sistémico	Implementación del cambio sistémico
PRINCIPIO 1: Entender las necesidades y la raíz del problema.	PRINCIPIO 4: Implementar el cambio, en colaboración con otros actores.
PRINCIPIO 2: Involucrar a los principales actores.	PRINCIPIO 5: Distribuir el liderazgo: liderazgo compartido.
PRINCIPIO 3: “Mapear” el sistema.	PRINCIPIO 6: Generar una cultura de aprendizaje.

Fuente: Abercrombie, Harries y Wharton (2015).

El cambio sistémico en la práctica⁴

Recordar que el cambio se produce paso a paso. Evaluar en qué etapa se hallan los grupos, las comunidades y los individuos proporciona información útil para determinar cuáles serían los primeros pasos razonables. Cabe recordar que no es necesario empezar con proyectos de gran escala.

Avanzar a partir de lo que ya funciona y desechar lo que no. Involucrar a individuos y grupos clave incorporando sus éxitos, y optar por una gestión adaptativa que permita evolucionar el diseño.

Aprovechar todas las oportunidades al alcance para mejorar la capacidad de la gente de tomar decisiones informadas. Utilizar la mejor información científica disponible; realizar investigación primaria; vincular a técnicos expertos, e identificar las mejores prácticas y negociar comportamientos.

Ser flexibles. Todo sistema cambia y evoluciona y, para que un programa tenga éxito, debe responder proactivamente a las modificaciones significativas que se presenten.

³Abercrombie, R.; Harries, E.; Wharton, R. (2015): *Systems Change: A guide to what it is and how to do it*. NPC.

⁴Adaptado de USAID (2005): ESCALA. Acción sistémica y basada en la colaboración para mejorar los medios de vida y el ambiente. Disponible en: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADO810.pdf.



1.3. Liderazgo sistémico

Las formas tradicionales de liderar ya no son adecuadas en un entorno de cambio constante, de complejidad creciente y de interconexión. Adoptar un enfoque sistémico conlleva la necesidad de **cambiar la manera de operar de las organizaciones sociales, sustituyendo las estructuras verticales y especializadas por modelos más participativos, orientados a la innovación y a la colaboración**. Ello requerirá, por tanto, cambios en la forma de trabajar de sus integrantes, tanto a nivel directivo como de toda la organización, así como la potenciación de determinadas competencias y habilidades. **El liderazgo sistémico implica construir y movilizar alianzas de actores diversos en torno a una visión compartida de cambio sistémico**, lo cual requiere la habilidad de entender y empoderar a individuos y colectivos con visiones e incentivos muy diferentes. Implica también fomentar la innovación y la cocreación, sabiendo construir canales de comunicación transparentes y abiertos, y fomentando la participación real y significativa de todos los actores.

El liderazgo sistémico **requiere un conjunto de habilidades y competencias** que cualquier individuo u organización puede desarrollar para catalizar los procesos de cambio sistémico⁵:

- Mantener una mente abierta: evitar predeterminar las respuestas y dejar de lado las preconcepciones. Mentalidad de aprendizaje para permitir nuevas perspectivas y fomentarlas.

- Fomentar nuevas conversaciones: crear momentos de diálogo con los actores adecuados y facilitando la interacción entre ellos, comunicando de forma clara los grandes desafíos.
- Cultivar el poder compartido: adoptar una mentalidad y un enfoque de servicio; animar a todas las partes interesadas a contribuir generosamente a la misión compartida; reconocer el papel de las estructuras de poder tradicionales, pero creando un liderazgo nuevo y más igualitario, empoderando a otras partes interesadas.
- Fomentar la innovación a través de la cocreación: mediante el diálogo en los distintos niveles y la colaboración de los miembros para definir soluciones y proyectos innovadores.
- Aprovechar la pasión: el liderazgo sistémico más efectivo demuestra un fuerte compromiso emocional y una conexión tanto con la misión organizativa como con el grupo de *stakeholders* involucrados.
- Demostrar su compromiso: las iniciativas de cambio sistémico, debido a su complejidad, pueden resultar difíciles de asimilar para los individuos y las organizaciones.

⁵ Dreier, L.; Nabarro, D.; Nelson, J. (2019): “*Mindsets and Behaviors of Individual Systems Leaders*”. Cap. IV. Systems Leadership for Sustainable Development. Harvard Kennedy School.

1.4. Limitaciones y retos del enfoque sistémico

El enfoque sistémico no ofrece una solución mágica que pueda resolver todos los problemas a que nos enfrentamos. En determinadas situaciones, las soluciones simples, técnicas e, incluso, a pequeña escala pueden ser más apropiadas. Sin embargo, dada la naturaleza de la pobreza y la desigualdad en un mundo cada vez más complejo, usar un enfoque sistémico en nuestro trabajo nos puede brindar la oportunidad de aumentar la escala y la profundidad de nuestro impacto.

Algunos de los retos a los que deberemos enfrentarnos son:

- Desarrollar proyectos sistémicos no es una tarea fácil: El cambio de un sistema es un proceso a largo plazo, requiere tolerancia hacia la ambigüedad, paciencia, flexibilidad y una mentalidad abierta.
- Falta de capacidades en la organización: La formación en el pensamiento y en la metodología sistémicos resulta fundamental para adoptar este enfoque con éxito.
- Cultura organizativa no alineada y/o falta de apoyo en los niveles de liderazgo: La cultura y los niveles de liderazgo debe apoyar realmente los nuevos procesos que implica trabajar con un enfoque. La obsesión por la velocidad y los resultados puede dificultar, se requiere una actitud de humildad y de introspección.
- Poca aceptación del enfoque o resistencia por parte de los miembros de la organización: Percepción por parte de los equipos de que estas iniciativas consumen mucho aprendizaje y energía. También existen reticencias para reconocer las inequidades en la distribución de poder dentro de un sistema.
- Dificultad para financiar estas iniciativas: Pocos donantes están inclinados a apoyar iniciativas de cambio sistémico o, cuando existe, el apoyo financiero generalmente viene con muchas restricciones.
- Dificil equilibrio entre la visión general y las necesidades a corto plazo: No concentrarse únicamente en resolver las necesidades inmediatas, pero tampoco ignorarlas y atender solo al panorama general.
- Problemas asociados a la dificultad de evaluar los resultados y el impacto: Estas iniciativas plantean desafíos para medir el progreso, cuantificar los resultados y atribuirlos a unos actores específicos.
- Dificultades asociadas a la colaboración: Retos de colaborar con otros actores⁶.

Teniendo en cuenta estos retos y dificultades, muchas organizaciones pueden plantearse si adoptar un enfoque de cambio sistémico es la mejor forma que tienen de intervenir, o si deben centrar sus esfuerzos empezando para promover soluciones innovadoras más pequeñas, que puedan ser escalables.

El cambio sistémico en las ONG españolas

Según la encuesta realizada en el marco del programa⁷, la mayoría de las organizaciones tienen interés por el cambio y afirman que están en una posición adecuada dentro de su sector para llevar a cabo actividades de cambio sistémico y se muestran bastante positivas en cuanto a las capacidades que tienen sus respectivas organizaciones para llevar a cabo proyectos de cambio sistémico.

Las principales barreras para adoptar un enfoque sistémico en las ONG españolas son la dificultad de alinear los intereses de los diferentes socios, la dedicación temporal que ello implica y el coste que este tipo de proyectos supone, especialmente para las entidades de menor tamaño.

⁶ En los siguientes capítulos se presentan más detalles sobre estos retos.

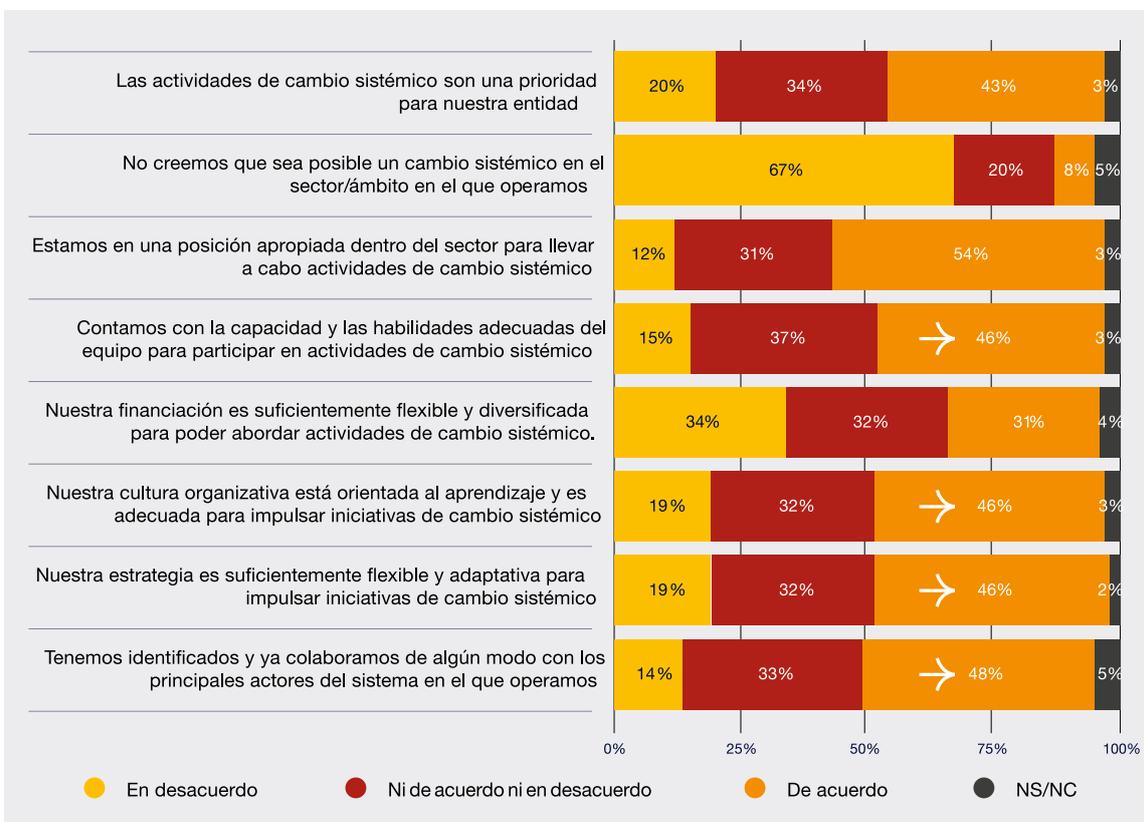
⁷ Durante los meses de noviembre de 2021 a febrero de 2022, en el contexto del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social, se llevó a cabo una encuesta en la cual participaron 260 directivos y personas que trabajan en el tercer sector en España, así como 154 personas externas a él.

Gráfico 1 Interés en el cambio sistémico por las entidades sociales



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

Gráfico 2 La posición de la entidad frente al cambio sistémico



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

Gráfico 3 Principales barreras/ limitaciones para trabajar con un enfoque sistémico



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.





Capítulo

2

La colaboración, clave para el cambio sistémico

La escala de los retos que las organizaciones sociales deben afrontar –el cambio climático, la falta de vivienda, la justicia racial, la desigualdad de ingresos– es demasiado grande para poder hacerlo en solitario. La capacidad de las entidades sociales para cumplir con su misión depende, cada vez más, del desarrollo de alianzas exitosas con otros actores clave, incluidos los actores públicos y las empresas.

La colaboración no es una cuestión nueva para el tercer sector, sino que es objeto de una atención creciente desde hace años. La cuestión ahora no es tanto en si se colabora o no –puesto que la mayoría de las organizaciones ya lo hacen, en mayor o menor medida–, sino cómo aprovechar al máximo los potenciales beneficios de colaborar y, sobre todo, cómo incluir a nuevos actores en la conversación.

2.1. Condiciones previas para la colaboración

Colaborar requiere una dedicación y unos esfuerzos significativos que, con frecuencia, suponen un reto para la organización. Para que las organizaciones puedan maximizar los beneficios de la colaboración, han de estar seguras de entender cómo y por qué las colaboraciones les pueden aportar valor, **alineando para ello su estrategia organizativa, con el apoyo explícito de los niveles directivos.** Además, es necesario disponer de **unos sistemas y unos procedimientos sólidos, que faciliten el desarrollo de la colaboración,** y contar con un **personal con mentalidad y capacidades colaborativas.** Por otra parte, es

imprescindible **una cultura organizativa que facilite los procesos colaborativos,** así como una **red de stakeholders y relaciones** que posibilite y apoye dichos procesos.

Lógicamente, además de estas capacidades organizativas, difícilmente se impulsarán procesos de colaboración complejos si no existe una **causa suficientemente convincente y ambiciosa, capaz de reunir y comprometer a un conjunto diverso de actores en torno a unos objetivos comunes.**



Tabla 3 Cinco aspectos clave para evaluar la capacidad de colaborar de nuestra entidad⁸

1. Liderazgo y Estrategia	2. Sistemas y Procesos	3. Habilidades y Apoyo
<p>Estrategia para las colaboraciones alineada e integrada en la estrategia organizativa.</p> <p>Compromiso de la junta o de la dirección ejecutiva.</p> <p>Presupuesto suficiente comprometido.</p> <p>Estrategia y compromiso comunicados y aceptados por la organización.</p>	<p>Comunicación externa clara sobre las colaboraciones.</p> <p>Política de Colaboración y Reglas y Procedimientos Internos Claramente Definidos.</p>	<p>Los miembros de la organización tienen suficientes habilidades de negociación y relación, y son capaces de generar confianza. Poseen, además, una mentalidad abierta a la colaboración, al conocimiento de otros sectores y al desarrollo de colaboraciones efectivas.</p> <p>Incentivos a la colaboración.</p> <p>Herramientas y guías para la colaboración, y apoyo directo de especialistas en la materia.</p> <p>Mecanismos operativos para recoger y difundir experiencias de colaboración.</p>
4. Cultura Organizativa	5. Redes y Relaciones	
<p>Una cultura organizativa caracterizada por una actitud humilde sobre los logros individuales y predisposición a colaborar para un mayor impacto,</p> <p>Enfoque creativo para crear valor y hallar soluciones,</p> <p>Voluntad de impulsar la innovación y tomar riesgos (medidos),</p> <p>Compromiso de desarrollar colaboraciones sobre la base de la equidad, la transparencia y el beneficio mutuo,</p> <p>Capacidad de renunciar a la autonomía en la toma de decisiones y trabajar en beneficio de la colaboración, en su conjunto, y</p> <p>Tenacidad, propósito y coraje.</p>	<p>Si una entidad no está bien conectada, o no es percibida como fiable, será difícil que construya colaboraciones avanzadas. además, sin una red de contactos sólida, la entidad perderá oportunidades de colaboración.</p>	

Fuente: The Partnering Initiative.

⁸ The Partnering Initiative (2020): *Fit for Partnering*. Disponible en: <https://thepartneringinitiative.org/training-and-services/supporting-organisations/fit-for-partnering/>



2.2. Beneficios y tipologías de colaboración

Podemos identificar diez formas principales a través de las cuales la colaboración tiene el potencial de crear un valor adicional⁹.

Tabla 4 Tipos de valor / beneficios que pueden crear las colaboraciones

1. Reunir recursos e instrumentos complementarios esenciales	La colaboración reúne recursos de diferentes actores de sectores distintos que conforman piezas esenciales del rompecabezas de la solución.
2. Reunir a un conjunto diverso y representativo de actores	Aprovechando las diferentes perspectivas, conocimientos, experiencias y habilidades de los socios, se pueden conseguir soluciones más holísticas, mejor diseñadas y más apropiadas al contexto.
3. Explotar las sinergias	Se trata de lograr una mayor eficiencia a través de la coordinación.
4. Crear la masa crítica necesaria para producir resultados	La escala del resultado deseado requiere un número suficiente de organizaciones que alineen, coordinen y/o combinen sus recursos.
5. Aprender de forma colectiva y transferir los conocimientos	El intercambio de conocimientos y experiencias permite a los socios aprender unos de otros.
6. Innovar como resultado de combinar recursos	Utilizar la diversidad de los socios para desarrollar nuevas formas de abordar desafíos complejos.
7. Tener la legitimidad y los conocimientos para crear normas, estándares y políticas	Los socios pueden desarrollar normas y prácticas que pueden integrarse y elevar los estándares de todo un sector.
8. Combinar las tres dimensiones de la sostenibilidad	Se trata de reunir a actores con focos y recursos económicos, sociales y ambientales específicos para crear soluciones sostenibles.
9. Conseguir escala mediante la combinación de capacidad y acción en diferentes geografías	Al combinar la capacidad de implementación de múltiples socios, se pueden escalar de forma rápida programas de éxito o soluciones innovadoras.
10. Redes, conexión: construir relaciones y catalizar la acción	Reunir a una diversidad de actores y construir capital social. Utilizar los <i>hubs</i> o las plataformas para coordinar y catalizar acciones colaborativas.

⁹Stibbe, D.T.; Reid, S.; Gilbert, J. (2018): *Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs*. The Partnering Initiative & UN DESA.

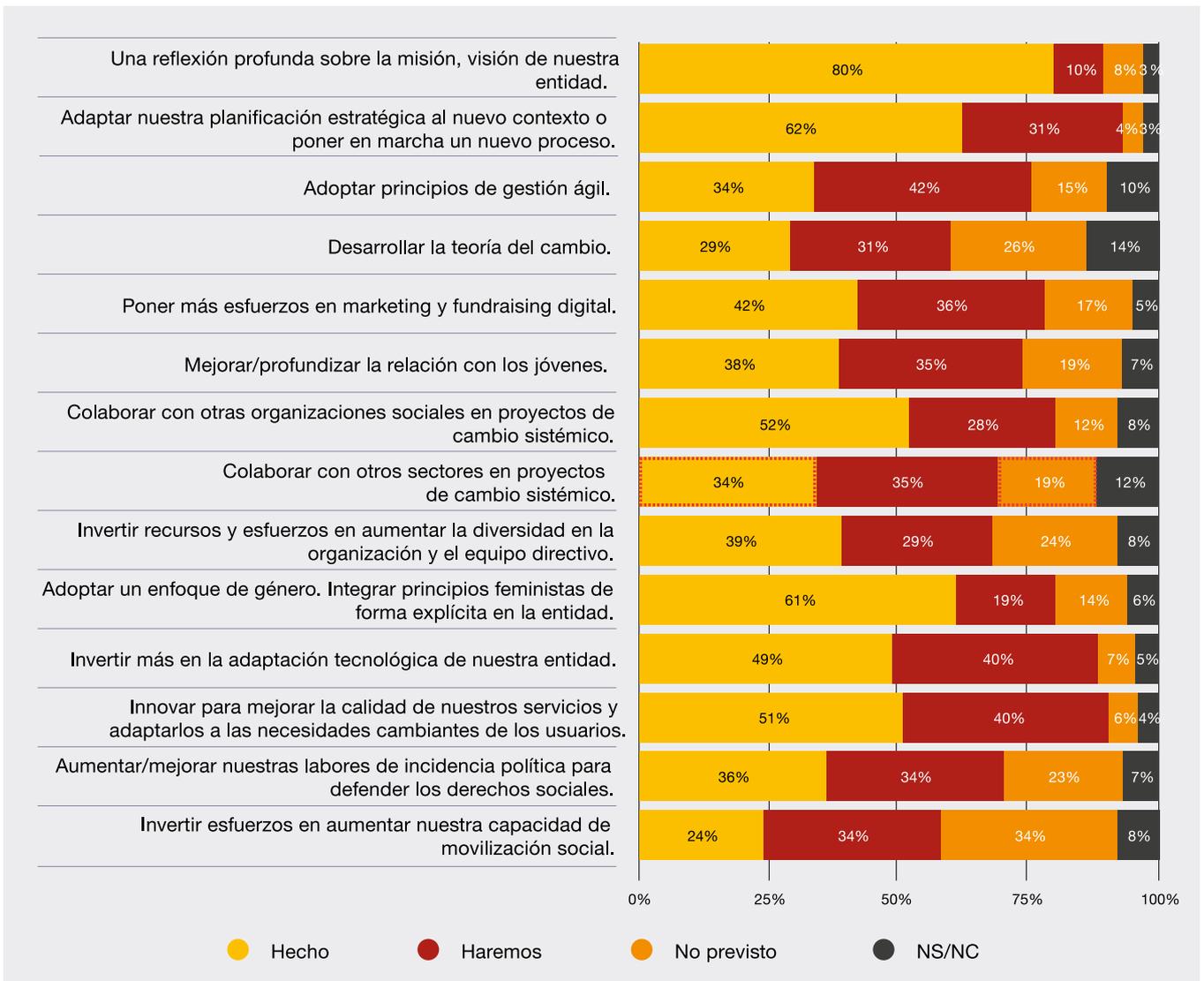
La colaboración en las ONG españolas: Resultados de la encuesta al sector

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de las ONG han colaborado con otras organizaciones sociales en proyectos de cambio sistémico.

Los principales objetivos de las entidades a la hora de colaborar se centran en conseguir un mayor impacto y alcance con sus actuaciones, desarrollar proyectos y productos que no podrían llevar a cabo en solitario, así como conseguir financiación.

Según la opinión de personas externas al sector, la gran mayoría piensan que la colaboración es imprescindible para las ONG. Sin embargo, también son mayoría quienes perciben diversos problemas y retos en este sentido, destacando que falta un compromiso real por parte de los distintos sectores para abordar conjuntamente determinados retos sociales, que a veces las marcas se antepone a las causas y que las diferencias de intereses o de enfoques dificultan la colaboración entre las entidades.

Gráfico 4 Lo que está haciendo o prevé hacer la ONG en el futuro cercano



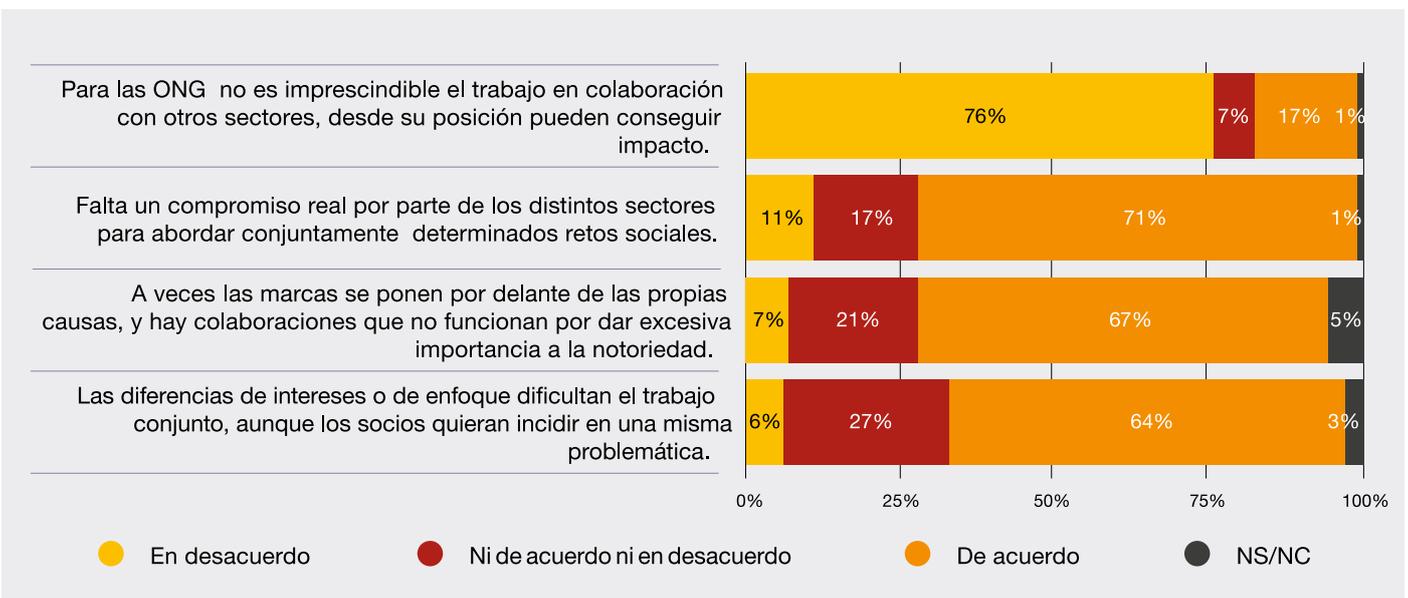
Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

Gráfico 5 Principales objetivos de las colaboraciones para las ONG



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

Gráfico 6 La opinión de las personas externa al tercer sector sobre la colaboración de las ONG



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

2.3. La colaboración en los procesos de cambio sistémico: multiactor e intersectorial

Las colaboraciones avanzadas y que buscan transformar un sistema se caracterizan por su enfoque holístico, implicando a los actores más relevantes de ese sistema a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Se trata de colaboraciones diseñadas para conseguir un impacto sistémico determinado. Se trata, por tanto, de colaboraciones multiactor e intersectoriales, que se caracterizan porque:

- Los socios proceden de diferentes sectores y ámbitos.
- Los socios comparten unos objetivos y una visión común.
- Se benefician de la complementariedad en recursos y competencias.
- Son interdependientes.
- Las recompensas y los logros son compartidos.
- Hay una colaboración voluntaria y acuerdos contractuales.
- Hay una división del trabajo mutuamente acordada.
- La toma de decisiones es compartida y no jerárquica.
- Se comparten riesgos y responsabilidades y la rendición de cuentas.
- Hay relaciones informales basadas en la confianza, junto con relaciones formalizadas.
- Logran un mejor desempeño de los socios individuales a través de una mayor efectividad y eficiencia.

Las colaboraciones intersectoriales tienen unos beneficios claros para las organizaciones participantes:

- **Los socios pueden acceder a habilidades y a recursos complementarios.** Por ejemplo, socios procedentes del sector público, del empresarial o del tercer sector aportan diferentes recursos al partenariado.
- **Mayor escala.** Aprovechando los recursos complementarios de los socios, se pueden abordar problemas más complejos de los que podría abordar una organización en solitario, así como amplificar su alcance y resultados.
- **Replicabilidad y sostenibilidad.** Los resultados tendrán una propiedad más amplia (más sostenible). Además, la implicación de socios empresariales puede ayudar a transformar una intervención de desarrollo en una iniciativa escalable a largo plazo, respaldada por el mercado.
- **Fomento del aprendizaje y del intercambio.** Mayor acceso a la información y a las redes.
- **Mayor eficiencia y eficacia.** Compartir experiencias y conocimientos puede catapultar la innovación y desbloquear nuevas oportunidades.
- **Mayor credibilidad y reputación.**
- **Desarrollo de las capacidades de nuestro equipo,** que puede favorecer la retención del talento.

Tabla 5 Recursos potenciales aportados por cada sector

 Sector Público	 Sector Privado	 Tercer sector
<ul style="list-style-type: none"> • Control sobre los recursos. • Legitimidad. • Servicios. • Escala. • Presencia y permanencia institucional. • Autoridad formal, capacidad legislativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de inversión. • Innovación y tecnología. • Prácticas empresariales más ágiles y adaptativas. • <i>Know-how</i> y <i>expertise</i>. • Eficiencia. • Sostenibilidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia y redes sobre el terreno. • Foco y experiencia en lo local. • Capacidad de negociación e intermediación. • Credibilidad. • Capacidad de implementación de determinados servicios.

Existen una serie de fases comunes en el desarrollo de los procesos de colaboración:

Fase Inicial

1

- Identificación de los socios.
- Definición conjunta del problema o reto.
- Explicitación del compromiso de colaboración.
- Identificación de los recursos que aporta cada socio.
- Identificación de las competencias complementarias clave que aporta cada socio.

Fase de concreción

2

- Formular y refinar una visión común sobre la creación de valor de la colaboración.
- Definir objetivos y metas.
- Establecer los mecanismos de gobernabilidad del partenariado.
- Establecer la estructura de financiación del partenariado.
- Planificar y establecer el calendario del proyecto colaborativo.
- Elaborar un acuerdo formal de la colaboración y su financiamiento.

Fase de implementación

3

- Llevar a cabo las actividades planificadas en la fase anterior.
- Formalizar estructuras y la gobernanza.
- Adaptarse a las circunstancias cambiantes mientras se continúa construyendo la colaboración.
- Asegurar el equilibrio de poder.
- Desarrollar sistemas de monitoreo.
- Crear mecanismos para el aprendizaje y la integración de las lecciones aprendidas.

Fin de la colaboración o escalado de los resultados

4

- Revisar la efectividad y el valor de la asociación.
- Fomentar un sentimiento de apropiación entre los socios.
- Decidir si se continúa la colaboración, se escalan sus resultados o se finaliza.
- En caso necesario, buscar nuevos mecanismos de financiación para continuar la colaboración.
- Formar nuevas colaboraciones.



2.4. Crear valor a través de la colaboración multiactor. Elementos clave y principales retos

La **disparidad de objetivos, procedimientos y culturas organizativas** entre los distintos agentes es el **principal desafío a que se enfrentan las colaboraciones dirigidas al cambio sistémico**. Por ello, es muy importante atender a los factores críticos de éxito y prestar atención a las concesiones o compensaciones que deberemos hacer, con frecuencia, en los procesos de colaboración.

Tabla 6 Elementos clave de las colaboraciones multiactor e intersectoriales¹⁰

Liderazgo	Si bien este tipo de colaboraciones pueden beneficiarse de la existencia de un solo líder en la fase de inicio, generalmente requieren un buen equipo de liderazgo . Al no existir una jerarquía disciplinaria entre los socios, el liderazgo es una capacidad que el principal grupo de stakeholders debe desarrollar conjuntamente.
Cohesión y gestión de las relaciones	Un factor que a menudo se subestima es suscitar un sentimiento de pertenencia y de identificación con el esfuerzo colaborativo . Las partes interesadas deben sentir que forman parte de algo más grande, por lo cual las relaciones han de ser objeto de atención a lo largo de todo el proceso colaborativo.
Claridad en los objetivos y los procesos de gestión	Las personas se comprometen cuando son capaces de percibir el panorama general, una situación <i>win-win</i> , y de compartir unos valores, así como una razón urgente para actuar y comprender cómo pueden contribuir al cambio positivo. La apropiación del proceso por parte de los socios se desarrolla cuando el objetivo de la colaboración es relevante y claro para todos los actores implicados y perciben que su contribución cuenta.
Conocimiento y competencias	Es importante proporcionar los recursos y la información necesarios para que todas las partes implicadas y los socios sean capaces de tener una imagen completa del reto o la problemática y de su contexto político y social . En este sentido, puede ser necesario proporcionar capacitación y apoyar a los grupos o a los socios más débiles, ayudándoles a fortalecer su voz y a mejorar la calidad de su contribución.
Gobernanza y credibilidad de la colaboración	La credibilidad se compone de diferentes aspectos: la reputación y posición de los impulsores del proceso de colaboración, la transparencia en la comunicación entre los socios y <i>stakeholders</i> externos, o el grado de representatividad de las partes interesadas involucradas.
Inclusividad	Las colaboraciones que excluyen a socios clave pierden credibilidad y generan desconfianza entre partes interesadas que no participan en la colaboración. También corren el riesgo de ver limitado su impacto. Integrar a colectivos y a organizaciones afectadas, aunque sean más débiles, garantiza que los resultados se basen en un análisis más amplio de la situación.
Capacidad de aprendizaje e innovación	La supervisión conjunta del proceso de colaboración garantiza la responsabilidad de todos los socios, así como la rápida integración de los aprendizajes a los pasos siguientes del proceso de colaboración . Contar con herramientas de autoevaluación, basadas en un acuerdo conjunto de todos los socios, e introducir las actividades de evaluación en una etapa estable del proceso de colaboración, son factores esenciales.
Orientación a resultados	El enfoque a los resultados es un requisito necesario para reforzar la colaboración. Por ello, en la planificación de los procesos de colaboración, es importante visibilizar unos resultados tangibles y reportar regularmente sobre cómo se están implementando las acciones previstas.

¹⁰ La síntesis se basa en los factores de éxito identificados en los Stakeholder Dialogues, desarrollados por el Collective Leadership Institute (Kuenkel, Gerlach y Frieg, 2011). Se complementa con los factores de éxito nombrados por Pattberg en su investigación sobre asociaciones transnacionales de múltiples partes interesadas (Pattberg y Widerberg, 2014); por la guía de Minu Hemmati sobre Multi-stakeholder Partnerships (Brouwer, Woodhill, Hemmati, Verhoosel y Van Vugt, 2015) y por el análisis de las asociaciones de Marianne Beisheim en el ámbito del tercer sector (Beisheim, 2011). Están recogidos en el documento de trabajo Towards a reference framework for effective partnering (Collective Leadership Institute, 2016).

Factores de éxito y factores de fracaso de las experiencias multiactor¹¹

Factores de éxito

- Generar espacios de confianza.
- Que exista una cultura en la organización orientada a generar alianzas.
- Conocer y reconocer a diferentes niveles (también técnicos).
- Mostrar lealtad.
- Que exista una causa muy clara que impulse la colaboración y un cierto sentido de urgencia.

Factores de fracaso

- La falta de un grupo motor/impulsor que dinamice el proceso.

Elementos positivos

- Claridad en la definición de los objetivos de la colaboración y de los roles de cada organización.
- Especialización y competencias complementarias. Voluntad y reconocimiento de la contribución de cada socio. Legitimación de la coalición.
- Generación de evidencias, exhibición de resultados. Importancia de los *quick wins* o éxitos intermedios.

Elementos negativos

- Egos/falta de generosidad (que la marca esté por encima del propósito).



¹¹ Aportaciones de los directivos participantes en el Foro Esade-PwC de Liderazgo Social celebrado el 25 de enero de 2022 en Madrid

2.5. Competencias para la colaboración. El liderazgo colaborador

Este tipo de colaboración **requiere nuevos estilos de liderazgo**. Se trata de un liderazgo dirigido fundamentalmente a construir apoyos y compromisos a favor del cambio, de manera persuasiva, sin ejercer la autoridad. Un liderazgo que ha de ser **colectivo**, teniendo en cuenta la implicación de distintos actores, capaz de unir a un grupo diverso de personas de diferentes entidades

Este tipo de liderazgo requiere un amplio abanico de competencias, tanto blandas (*soft*) como puramente técnicas y de gestión, dirigidas fundamentalmente a manejar la incertidumbre y las tensiones inherentes a un proceso de colaboración¹².

Tabla 7 Competencias básicas del liderazgo colaborador

Competencias blandas (<i>soft</i>)	Competencias de gestión	Competencias colaborativas
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia. • Facilitación de debates relevantes. • Reflexión. • Paciencia y persistencia. • Asertividad. • Capacidad de ofrecer espacios seguros para el intercambio. • <i>Coaching</i>. • Pensamiento creativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y planificación de proyectos. • Coordinación y administración. • Comunicación y <i>marketing</i>. • <i>Lobbying</i>. • Movilización de recursos. • Capacidad de análisis y síntesis. • Fortalecimiento de las capacidades del partenariado y del compromiso institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión y superación de las diferencias. • Capacidades negociadoras. • Capacidad de construir relaciones. • Apoyo a los procesos de cocreación. • Motivación a los socios para que vayan más allá del “<i>business as usual</i>”. • Comprensión de la complejidad. • Gestión de la diversidad. • Gestión de dinámicas de grupos y de conflictos. • Capacidad de navegar en la incertidumbre.

La colaboración intersectorial en las ONG españolas: Resultados de la encuesta al sector

Sólo el 39% de las organizaciones encuestadas apuestan por la colaboración intersectorial a la hora de desarrollar sus proyectos y programas.

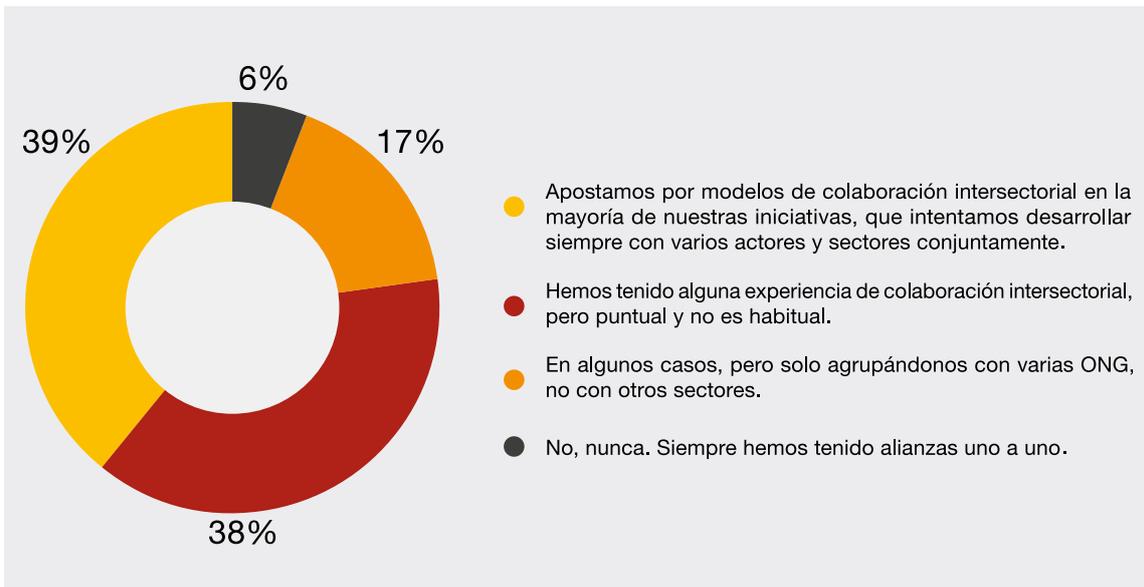
Las principales dificultades que perciben las personas externas al tercer sector a la hora de colaborar con las ONG españolas y

desarrollar conjuntamente proyectos con un enfoque sistémico son que estas **las ven principalmente como financiadoras y no como socias. Las diferencias en la percepción de los retos sociales que se quieren abordar y en la forma de solucionarlos son también una dificultad muy relevante.**

¹² The Partnership Resource Centre (2020): *Partnership Skills. PrC Insight Series n° 3*.

Gráfico 7

ONG que trabajan con modelos de colaboración con múltiples actores conjuntamente



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

Gráfico 8

La opinión de las personas externa al tercer sector sobre las principales barreras o retos para colaborar con ONG o incluso trabajar con un enfoque sistémico



Fuente: Encuesta Esade - PwC 2022.

La colaboración con la administración pública: un actor para el cambio sistémico

3.1. Introducción. Evolución y rol del sector público en las colaboraciones multisectoriales. Incentivos para su participación

En los últimos años, la presión sobre los actores públicos y la provisión de servicios sociales ha sido constante. Ello se ha traducido en el papel cada vez más importante de las empresas y de otros actores en la provisión de servicios sociales. En este contexto, es indispensable establecer alianzas para desarrollar proyectos integrales que consigan el impacto deseado, y así evolucionar hacia un modelo de Estado relacional, que conlleva diseñar un nuevo patrón de gobernanza intersectorial de carácter más horizontal. La colaboración público-privada¹³ se plantea ahora como una nueva manera de entender la creación de valor público, con los **actores públicos que actúan como directores de orquesta,**

gestionando las interdependencias y las y las interacciones, para crear valor.

La cuestión ahora no es si los diferentes sectores deben o no colaborar, sino cómo **estructurar y gestionar estas alianzas para aprovechar todo su potencial.**

Rol de los actores públicos en las colaboraciones público-privadas

Los actores públicos pueden desempeñar múltiples roles en una colaboración intersectorial, y estos roles pueden evolucionar a lo largo del proceso de colaboración.

Tabla 8 Rol de los actores públicos en las colaboraciones intersectoriales

Rol	Contribución a la colaboración intersectorial
Favorecer el establecimiento de alianzas público-privadas	Crear un entorno favorable. Garantizar la creación de valor público.
Convocar y legitimar	Convocar a los principales actores. Dar legitimidad a la coalición. Facilitar contactos y relaciones.
Promocionar y coordinar las alianzas público-privadas	Promocionar la colaboración. Coordinar las alianzas.
Proveer recursos y escalar las iniciativas	Proporcionar recursos. Proporcionar servicios y formación. Mantener y escalar la alianza.

Fuente: PPP Lab (2018): *Partnering with governments for SDGs.*

Un recurso especialmente interesante que el sector público puede aportar en una alianza son los datos¹⁴

El sector público puede adoptar tres acciones específicas para promover el poder de la información abierta para la innovación social:

1. Asegurarse de que los datos estén disponibles, de acuerdo con los principios de datos abiertos (*open data*).
2. Trabajar con los actores sociales de un sistema para recoger también los datos que estos actores recopilan. Su presencia en el

terreno y sus relaciones de confianza con las comunidades y los usuarios con quienes trabajan les permiten recopilar directamente datos más precisos, e incluso involucrar a las comunidades afectadas para generar estos datos.

3. Asimismo, el sector público puede colaborar con los actores sociales para identificar las necesidades de información no satisfechas actualmente y desarrollar mecanismos para recopilar dichos datos.

Incentivos de la colaboración para el sector público

El papel de los actores públicos depende de muchos factores, aunque existen una serie de incentivos generales a la participación en estas colaboraciones intersectoriales.

Gráfico 9 La opinión de las personas externa al tercer sector sobre las principales barreras o retos para colaborar con ONG o incluso trabajar con un enfoque sistémico

La colaboración puede proporcionar la capacidad de ganar credibilidad política y mejorar las relaciones con las comunidades. Para los gobiernos en particular, la colaboración puede aumentar su legitimidad y generar resultados positivos en las elecciones. Además, los actores públicos pueden introducir políticas sociales (como la responsabilidad social corporativa) en los programas y en las actividades de las ONG y las empresas a través de estas colaboraciones.



Fuente: PPP Lab (2018): *Partnering with the Public* P. Insights Series 05. Basado en Jones (2002) y Brinkerhoff (2002).

¹³ Alsina, V.; González, E. (2019): "La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España". Zk. berezia, núm. especial 3/2019, pp. 122-139. Disponible en: https://www.ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/especial_3_revgp/en_def/Alsina%20&%20Gonzalez%20122_139.pdf

¹⁴ Observatory of Public Sector Innovation (2021): *Public Sector Innovation Facets: Mission-oriented innovation*. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/publications/facets-mission/>

3.2. El enfoque sistémico en el sector público

El reconocimiento de la complejidad de los desafíos sociales actuales ha incrementado el interés por el pensamiento sistémico también en el sector público. Este enfoque ayuda a los gobiernos a abordar aquellos retos que traspasan los límites administrativos y territoriales, de forma holística.

Cambiar las dinámicas de unos sistemas complejos requiere no solo nuevas formas de examinar los problemas, sino también procesos de decisión audaces y ágiles, lo cual desafía profundamente la forma usual de operar de las instituciones públicas. Adoptar una orientación sistémica implica:

1. **priorizar los resultados deseados** por delante de los intereses institucionales y el control de los recursos;
2. **promover las decisiones basadas en el valor** para que las organizaciones individuales puedan establecer sus propios procesos con el fin de alcanzar los objetivos compartidos, y
3. **diseñar funciones y órganos en torno a los usuarios**, y no en torno al gobierno.

3.3. Los retos de la colaboración con el sector público

Aprovechar el potencial de colaboración entre el sector público y el tercer sector requiere enfrentarse a retos notables.

Algunos de los retos existentes son:

La confianza

Es necesario que la Administración Pública reconozca el papel y la aportación fundamental que hacen las entidades sociales y, al mismo tiempo, que estas entidades superen sus reticencias y apuesten por establecer relaciones directas, basadas en la transparencia y el trabajo en red¹⁵.

Marco regulatorio y las modalidades de colaboración

Es necesario formular unos marcos institucionales y jurídicos que se adecuen a las nuevas formas de colaboración e intervención y que proporcionen a estos procesos la seguridad jurídica necesaria. También cabe destacar la importancia creciente de las fórmulas de financiación pública de servicios que se basan en el “pago por resultados”, por contraposición al pago por actividades o servicios. Hay varias fórmulas que se están probando en este sentido¹⁶.



¹⁵ Plataforma del Tercer Sector de Acción Social (2021): *Hacia una nueva gobernanza de las políticas sociales*.

¹⁶ Por ejemplo, los actuales reglamentos de los Fondos Estructurales y de Inversión ya prevén el uso de esta fórmula, así como los bonos de impacto social.

Tabla 9

Instrumentos para las relaciones económicas público-social: Modalidades de colaboración

Tipo de actividad	Formalización	Titularidad del proyecto y promotor	Objeto	Definición
Actividad de fomento	Convenio Subvención	Exclusivamente privado (Entidad beneficiaria)	La realización de un proyecto la titularidad del cual es privada.	Es una aportación de recursos de la administración para la realización de un proyecto cuya finalidad es satisfacer una necesidad de la comunidad en sentido amplio o alcanzar una finalidad que es coincidente con una finalidad pública (competencia pública)
	Participación en proyectos financiados con fondos competitivos	Exclusivamente Administración o Conjunta (administración y administración/ Privado)	Proyectos de I+D+i con diversos socios públicos o privados	La candidatura al proyecto se conforma <i>ad hoc</i> sin procedimiento competitivo y debe ser validada por los órganos específicos de la administración. El procedimiento de adjudicación es competitivo por la entidad convocante, pero la selección de socios de la candidatura es discrecional
Actividad de prestación	Convenio de colaboración	Conjunta (administración y administración/ privado)	La realización de un proyecto la titularidad del cual es compartida entre la Administración y un particular	Es una aportación de bienes y/o servicios para la realización de un proyecto cuya realización es satisfacer una necesidad de la administración coincidente con la necesidad de un privado. No existe una transferencia de una de las partes a favor del otro
	Contrato de patrocinio	Exclusivamente privado (Entidad beneficiaria)	Financiación de un proyecto por el que se compromete a realizar publicidad institucional	Es una retribución económica por la satisfacción de una necesidad de la Administración, y únicamente de ésta, y en este caso vinculada a la necesidad de promoción y publicidad institucional. Puede adjudicarse directamente por una razón técnica cuando se trata de eventos de una dimensión extraordinaria
	Convenio de mecenazgo/ donación	Exclusivamente Administración	Financiación de un proyecto por el que la administración se compromete a difundir el nombre del mecenas	Es una cantidad económica o en especie, que en ningún caso tiene la consideración de retribución. No requiere ningún tipo de concurrencia
	Gestión cívica	Exclusivamente Administración o Conjunta (otra administración/Privado)	Gestión de servicios o equipamientos públicos	Las entidades, organizaciones y asociaciones ciudadanas sin ánimo de lucro pueden ejercer competencias municipales o participar en nombre del Ayuntamiento, en la gestión de servicios o equipamientos cuya titularidad corresponde a otras administraciones públicas
	Cláusulas sociales en los contratos de bienes y servicios	Exclusivamente Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Favorecer la subcontratación con empresas de economía social
	Contratación reservada.	Exclusivamente Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Reservar contratos a centros especiales de trabajo y entidades de inserción (rige para entidades lucrativas y no lucrativas). Con concurrencia
	Contratación reservada servicios sociales	Exclusivamente Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Actividades sociales, culturales y de salud, reserva de posibilidad de licitar a determinadas entidades. Duración máxima del contrato 3 años y la entidad contratante no puede presentarse a la nueva licitación
	Conciertos de servicios sociales, sanitarios, educativos. Posibilidad de ser excluidos de la LCSP	Exclusivamente Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Actividades sociales, sanitarias, educativas (rigen para entidades lucrativas y no lucrativas)
	Contratos de impacto social	Exclusivamente Administración	La realización de un proyecto cuya titularidad es únicamente de la Administración	Contratos por pago por resultado bajo la Ley de Contratos del Sector Público. 4 actores: Administración impulsora, entidad ejecutora, entidad financiadora y evaluador externo. Todavía no se ha realizado ningún contrato en España
Mixto: Fomento o prestación	Participación en empresas o cooperativas, fundaciones o asociaciones sin ánimo de lucro ya existentes	Conjunta (administración y administración/ Privado)	Participación en actividades económicas de interés público como socio colaborador	Es una decisión que corresponde a los órganos cualificados de cada administración según la normativa específica. Las entidades públicas podrán ejercitar el derecho de asociación entre sí, o con particulares, como medida de fomento y apoyo, siempre que lo hagan en igualdad de condiciones con éstos, al objeto de evitar una posición de dominio en el funcionamiento de la asociación
	Impulso para crear una sociedad cooperativa mixta público-privada/ social, fundación o asociación sin ánimo de lucro	Exclusivamente Administración	Participación en actividades económicas de interés público como socio colaborador	En el caso de actividad mercantil, la administración impulsora debe realizar un procedimiento concursal abierto para seleccionar los socios

Fuente: Recuadro elaborado para este informe por parte del equipo del Área de Derechos Sociales, justicia global, feminismo y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona.



“¿Qué necesitamos para mejorar la colaboración público-privada? Más flexibilidad, innovación, co-creación, lo que se llaman *sandboxes*, espacios libres de interventores o libres de según qué requisitos. Poder experimentar con cierto margen de responsabilidad. Necesitamos nuevos modelos de gobernanza compartida público-privada, y evaluaciones de impacto compartidas.”

Intervención de Lluís Torrens, director de Innovación Social del Área de Derechos Sociales, Justicia Global, Feminismos y LGTBI del Ayuntamiento de Barcelona, en el Foro Esade-PwC.



“Con las administraciones públicas, tenemos un problema de interlocución porque están muy segmentadas: no existe esta visión global, hablamos con un departamento u otro, no hay espacios donde podamos estar todos.”

Testimonio de un participante del Foro Esade-PwC.

La rendición de cuentas

Es clave reducir la carga burocrática de las entidades y simplificar los procedimientos administrativos para mejorar la flexibilidad, en la colaboración con el sector público.

La compartimentación departamental de la mayoría de las instituciones públicas

Los retos sociales actuales trascienden los límites departamentales, lo cual puede hacer necesario convocar a diferentes actores de los distintos niveles de la Administración (nacional, regional o local) en una misma coalición.

La falta de capacidades puede ser una limitación importante

El grado de compromiso en una alianza se ve también influido por la capacidad institucional de los actores, que varía mucho y depende en gran medida del contexto. Para algunos actores públicos, los niveles altos de rotación, las reorganizaciones frecuentes o el escaso relevo generacional no solo pueden ocasionar retrasos en la toma de decisiones, sino que además pueden obstaculizar la construcción de confianza entre los socios de la coalición.

Los tiempos y las prioridades de la política

Los actores públicos operan en un contexto en que las prioridades políticas pueden verse alteradas cuando se produce un cambio o un relevo. Tienen a preferirse los proyectos a corto plazo con unos resultados tangibles a los enfoques que requieren una inversión a largo plazo, debido al impacto de los ciclos electorales.

Las ONG también tienen que poner de su parte...

Hay que añadirse la falta de consenso en la definición de las políticas sociales en el seno del tercer sector.



“No tenemos definido y consensuado el cambio que queremos lograr para después tratar de llegar a un acuerdo y defenderlo ante la Administración pública y otros actores.”

Testimonio de un participante del Foro Esade-PwC.



Factores clave de éxito de la colaboración público-privada¹⁷

- Fuerte apoyo político e institucional.
- Liderazgo estratégico por parte de la Administración. Importancia de los individuos que trabajan en los límites de lo posible para lograr cambios, caracterizados por una mentalidad colaborativa.
- Discrecionalidad compartida.
- Definición de unos objetivos compartidos para hallar una situación de beneficio mutuo.
- Mecanismos de gestión y transferencia equilibrada del riesgo.
- Mecanismos de evaluación de la gestión y de los resultados obtenidos.
- Grado de profesionalización de los gestores tanto públicos como privados.
- Implementación de medidas organizativas para pasar de la Administración pública burocrática tradicional a otra más preparada para la gestión en red.
- Buena política de comunicación interna y externa.
- Acuerdo basado en unas reglas claras y robustas en que se compartan la cultura organizativa y la misión.
- Clima de confianza y compromiso.

3.4. Tendencias en la colaboración público - privada

Podemos distinguir diversas tendencias que determinan hacia dónde deberían evolucionar las colaboraciones público-privadas¹⁸:

De mecanismos de confianza formales a

informales: Pasar de las tradicionales relaciones contractuales formales a nuevos enfoques, menos formales, que estén basados en la confianza que den espacio a la experimentación y la adaptación.

De la selección a la cocreación y a la

cogobernanza: Las nuevas colaboraciones están avanzando hacia enfoques de oferta y demanda más ágiles, que permiten atraer los activos y la capacidad necesarios cuando es necesario, y lo mismo es aplicable al diseño de la colaboración.

Del riesgo compartido a los resultados

compartidos: El movimiento actual hacia un enfoque más colaborativo, orientado a la creación de resultados compartidos, demuestra que los

actores públicos cada vez reconocen más la necesidad de comprender el problema y de trabajar hacia un resultado mutuamente beneficioso.

De los programas al enfoque en la misión y la

innovación: La innovación orientada a la misión proporciona un marco político para abordar los grandes desafíos a que se enfrentan los gobiernos hoy. El modelo ayuda a los gobiernos a formular unos objetivos medibles, ambiciosos y calendarizados, y a menudo cuenta con el respaldo de tres estructuras interconectadas: el fomento del emprendimiento institucional, la flexibilidad de las modalidades de financiación y la adopción de un enfoque basado en los resultados. Se están introduciendo nuevas modalidades de colaboración que enlazan la financiación con la consecución de determinados resultados encaminados a la consecución de la misión¹⁹.

¹⁷ Alsina, V.; González, E. (2019): *La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España*.

¹⁸ A partir de: Verhulst, S. (2018): *Reimagining Public-Private Partnerships*. Disponible en: <https://blog.thegovlab.org/post/reimagining-public-private-partnerships>; y Shumway, J.; Segal, J.; Etzel, M. (2018): "Pay for Systems Change". *Stanford Social Innovation Review*, 5 de enero. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/pay_for_systems_change.

¹⁹ Observatory of Public Sector Innovation (2021): *Public Sector Innovation Facets: Mission-oriented innovation*. Disponible en: <https://oecd-opsi.org/publications/facets-mission>



Casos analizados

Dentro de la investigación se han analizado diferentes casos o experiencias de entidades sociales u otros sectores en el ámbito de cambio y/o enfoque sistémico y colaboración multisectorial.

En el informe completo pueden consultarse los diferentes recuadros que detallan los siguientes casos:

<p>Capítulo 1: Cambio sistémico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque sistémico en Oxfam. • El enfoque sistémico en Hogar Sí. • Ejemplos inspiradores de iniciativas de cambio que se han llevado a escala: Oxfam. • Escalando la actividad de la ONG Pallapupas. • Work4Progress: plataformas para la innovación social multiactor. La experiencia de Ayuda en Acción.
<p>Capítulo 2: La colaboración, clave para el cambio sistémico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro en Común: ejemplo de una macroalianza de actores del tercer sector y la sociedad civil. • DKV: ejemplo de una empresa pionera en la colaboración con el tercer sector. • El “Pacto Social”: un ejemplo de colaboración intersectorial. • Una colaboración que transforma el modelo de producción en el Hospital de Sant Pau.
<p>Capítulo 3: La colaboración con la administración pública: un actor para el cambio sistémico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un rol clave del sector público es poder llevar las innovaciones a escala. El caso del sistema escolar en Liberia. • Mejor provisión de los servicios a través del programa “Sevilla Integra”. • La confianza como uno de los factores clave de éxito en la experiencia colaborativa del Servei d’Ocupació de Catalunya (SOC). • Tres casos de colaboración público-social para las políticas de vivienda en BarcelonaProdis, un ejemplo de colaboración multisectorial local. • La colaboración de Espiral con el Ayuntamiento de Palma, una colaboración que da espacio para la definición conjunta de soluciones. • Fomentando la cocreación de soluciones: Challenge.gov. • Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. • La Diputación de Málaga y el Centro de Innovación Social La Noria. • El proyecto VESTA en el Besòs.
<p>Casos analizados en profundidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caso: Fundación Bofill: transformando el sistema educativo. • Caso: Greenpeace: Demos la vuelta al sistema.

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del *Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social* que llevan a cabo el *Instituto de Innovación Social de ESADE* y la *Fundación PwC*. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo **generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.**

Los **objetivos** del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes **actuaciones:**

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación.
- Elaboración de casos.
- Publicación anual de los resultados.
- Actos públicos.
- Divulgación de forma regular.

Web del programa: <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade>

Fundación PwC

La Fundación PwC tiene la misión de contribuir con el conocimiento y capacidades de PwC a la generación de impacto social, en línea con el propósito de PwC de generar confianza en la sociedad y resolver los problemas importantes.

Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

es_fundacion.pwc@pwc.com
www.pwc.es/es/fundacion

Instituto de Innovación Social de Esade

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad.

innovacionsocial@esade.edu
www.innovacionsocial.esade.edu

Contactos

Equipo de la Fundación PwC



Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC
santiago.barrenechea@pwc.com



Marta Colomina
Directora General de la
Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com



Michele Menghini
Gerente de la Fundación PwC
michele.menghini@pwc.com

Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



Ignasi Carreras
Director del Programa
ignasi.carreras@esade.edu



Maria Sureda
Investigadora
maria.sureda@esade.edu



Mar Cordobés
Investigadora
mar.cordobes@esade.edu





© 2022 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.