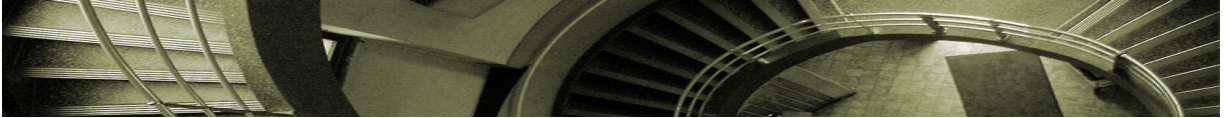


Garcia, Consuelo; Emmanuel Raufflet y Luis Portales (2011) "Las alianzas entre empresas y ONG como medio para promover la RSE y el desarrollo local". *Innovation/Innovación/Inovação-RICEC*, vol. 3, nº1. [www.ricec.info]



Resumen

La labor social de las empresas en las comunidades donde operan es un fenómeno que existe desde principios del siglo XX, y estuvo caracterizado por la atención a sus grupos de interés más cercanos, particularmente, sus empleados y sus accionistas. No obstante, la creación de alianzas entre empresas y ONG como una forma de promover y favorecer el desarrollo local es un fenómeno relativamente reciente y presenta, en términos generales, dos tipos de variantes. Por un lado, la empresa benefactora crea la infraestructura social necesaria, a través de fundaciones, para dar atención a grupos vulnerables;; por otro lado, las empresas se acercan a las ONG para que, con ellas y a través de ellas, valiéndose de su conocimiento especializado en el campo social, buscan la generación de valor social a través de proyectos de desarrollo social, mismo que de forma sistemática pueden ser creados, monitoreados y evaluados desde un Enfoque de Marco Lógico, facilitando la relación de colaboración mutua.

Palabras clave: Alianza Empresa-Comunidad-ONG; Filantropía; RSE; Enfoque de Marco Lógico; Valor social.

Abstract :

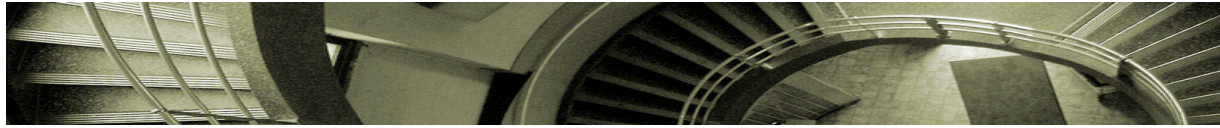
Companies' efforts towards community relationships are a phenomenon existing since the early twentieth century. These efforts are characterized by a special attention to their direct partners, including employees and shareholders. However, the creation of alliances between enterprise and NGOs as a means to promote and foster local development is a relatively recent phenomenon. It generally takes two forms: first, the philanthropic enterprise creates the necessary social infrastructure through the establishment of foundations to take into account vulnerable groups; on the other hand, enterprises are partnering with NGOs, who, through their skills in the social field, provide social valorization through the implementation of social development projects. These projects can be created, monitored and evaluated systematically, through a 'Logical Framework Analysis', thus facilitating a mutual collaboration relationship.

Keywords: Enterprise-Community-NGO Alliance; Philanthropy; CSR; Logical Framework Analysis'; Social Value.

Résumé :

Les efforts des entreprises dans leurs relations avec les communautés sont un phénomène qui existe depuis le début du vingtième siècle. Ils se caractérisent par une attention particulière portée à leurs partenaires directs, notamment les employés et les actionnaires. Toutefois, la création d'alliances entre les entreprises et les ONG comme moyen de promouvoir et favoriser le développement local est un phénomène relativement récent. Il se présente généralement sous deux formes : d'une part, l'entreprise philanthropique crée l'infrastructure sociale nécessaire, grâce à la constitution de fondations pour prendre en compte les groupes vulnérables; d'autre part, les entreprises s'associent à des ONG, qui, par leurs compétences dans le domaine social, assurent la valorisation sociale par la mise en place de projets de développement social. Ces projets peuvent être créés, contrôlés et évalués de manière systématique, grâce à une 'Analyse de Cadre Logique', facilitant dès lors la relation de collaboration mutuelle.

Mots clés : Alliance entreprises-communauté-ONG; philanthropie ; RSE ; Analyse de Cadre Logique ; Valeur sociale.



LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS Y ONG COMO MEDIO PARA PROMOVER LA RSE Y EL DESARROLLO LOCAL

Consuelo García

PhD HEC Montreal – Management
Professor of Management and Marketing, EGADE Business School
Director, Research Chair Humanism & Gestión, EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México

Emmanuel Raufflet

PhD McGill – Management
Associate Professor, Management, HEC Montréal
Director, Graduate Degree in Management and Sustainable Development,
HEC Montréal, Canada

Luis Portales

PhD Candidate in Social Sciences, Tecnológico de Monterrey
Research Assistant, Research Chair Humanism & Gestión, EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México

INTRODUCCIÓN

En este artículo se presentan algunos fundamentos que dan sustento a las relaciones y/o alianzas que establecen empresas con una comunidad objetivo, en situación de vulnerabilidad, con o a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). El tema ha cobrado relevancia dentro de las acciones que las empresas realizan en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pues la empresa considera esta alianza como una vinculación con la sociedad que hace posible poner en práctica sus actividades de tipo filantrópicas o actividades de RSE, para luego hacerlo explícito en sus reportes.

Si bien es cierto que algunas iniciativas empresariales que la vinculan con la comunidad tienen larga data, éstas se han caracterizado únicamente (O LA MAYORÍA DE LAS VECES) por tratarse de acciones filantrópicas. La relación entre empresas y ONG, como

asociación explícita, es más reciente y poco común. Esta situación se debe primero, a que no se conocen y no se sabe cómo crear sinergia entre ambas, para intervenir en la comunidad. En segundo lugar, cuesta trabajo entender que el acercamiento de estos actores puede generar una visión más cercana a la problemática de la comunidad y que puede ser menos asistencialista, lo cual favorecería la puesta en marcha de procesos de desarrollo sustentables. Estas alianzas generan desafíos y aprendizajes tanto para la empresa, como para la ONG. Así, por un lado, la realización de acciones de vinculación directa por parte de la empresa pueden desalinearla de sus objetivos principales, y resultar más costosas. Por otro lado, la empresa debe ser consciente del hecho que cada organismo tiene su propio campo de acción, especialidad o *core competence* y que es esto lo que potencializa el valor social que puede generar si establecen y mantienen la alianza.

Con el interés de dar una visión sobre este tipo de alianzas, así como de presentar algunos elementos que consideramos importantes para su comprensión, el artículo está organizado de la siguiente manera. Primero, presentaremos las definiciones conceptuales sobre el tema. Luego, se presenta una reseña histórica de las formas de relación, posturas adoptadas y la tendencia actual de las alianzas entre empresas y ONGs. Enseguida, se presentan las características de las alianzas, así como un marco de referencia para su evaluación. Después, incluiremos el Enfoque de Marco Lógico como una herramienta en la que se trabajan proyectos sociales que por iniciativas diversas surgen y pretende gestionarlos de manera integral. Finalmente, se presenta una conclusión que busca retomar los puntos medulares del artículo.

LA RELACIÓN EMPRESA-COMUNIDAD, UNA EVOLUCION HISTORICA

Es indudable que las relaciones entre empresa y comunidad han ido evolucionando de manera progresiva, aunque no mayoritariamente de forma homogénea, ni en el tratamiento que la literatura hace de este fenómeno, ni en la realidad social. Es por esto que al hablar de alianzas, relaciones o vinculaciones consideramos de suma importancia identificar, a grandes rasgos, cómo ha sido el comportamiento de éstas a lo largo del tiempo en América Latina.

Las empresas en América Latina iniciaron su actividad industrial a comienzos del siglo XX. Si tomamos el caso de México y Colombia, encontramos que la relación se presentó en las ciudades de Monterrey y Medellín, las cuales fueron consideradas como la cuna de las actividades industriales en sus respectivos países. La relación con la comunidad comenzó desde el grupo de interés más cercano de estas organizaciones: trabajadores y familiares. La relación estuvo caracterizada por una orientación paternal, con valores religiosos y de protección de las necesidades básicas. Fueron pioneros en sus países en la realización de obras de carácter social que cubrían salud, educación, vivienda, esparcimiento entre otras.

En México, durante la época conocida como de sustitución de importaciones, entre los años de 1950 y 1980, estas relaciones no solamente se supeditaron a sus grupos de interés más cercanos, sino que se fueron insertando en otras esferas sociales, como fue en el caso de Monterrey, con la creación del Tecnológico de Monterrey¹ o con la participación activa en la designación y mantenimiento en sus cargos de los gobernadores del Estado de Nuevo León². Asimismo, y con la progresiva constitución del Estado de Bienestar, muchas de las actividades que estas empresas habían realizado históricamente se dejaron en manos del Estado quién se encargó de proveer algún tipo de protección social a sus habitantes, especialmente a aquellos que se encontraban laborando para alguna de estas empresas.

Con el cambio de modelo de desarrollo y del Estado de Bienestar hacia el neoliberalismo, entre las década de los ochenta y noventa, las empresas intentaron llenar los huecos que dejaba el Estado en materia de salud, educación y vivienda, en esta ocasión no fue visto desde una óptica altruista, sino como una oportunidad de negocio. Las relaciones con la comunidad se caracterizaron por la caridad y buenas intenciones de las empresas, se presentó una visión filantrópica. Durante este período se generaron los primeros lazos entre empresas y ONG, las primeras realizaban donativos deducibles de impuestos para que las segundas trabajaran en la consecución de su causa social.

¹ Universidad privada que comenzó en Monterrey y se ha extendido a nivel nacional e internacional

² El Estado de Nuevo León alberga, a nivel político, a la ciudad de Monterrey.

Durante la primera década de nuestro siglo, se percibe una evolución en el tipo de relaciones entre empresas y comunidad a través de la ONG, las cuales no solamente buscan ser una muestra de la RS de la empresa sino que también buscan la generación de valor social.

LA RELACIÓN ALIANZAS EMPRESA-ONG-COMUNIDAD, UN MODELO DEL SIGLO XXI

La noción de Iniciativas de Empresa-Comunidad (CCI, por sus siglas en inglés) emergió como una forma de describir y analizar el cambio en las relaciones y compromisos entre una empresa y sus grupos de interés en la comunidad local en la cual operaba. La definición de CCI, sin embargo, presenta ambigüedades, como se puede notar en dos artículos recientes. Por un lado, Van Der Voort (2009), refiere a la CCI como “la provisión de bienes y servicios a una organización sin fines de lucro y a organizaciones civiles por empresas”. Esta definición tiene sus bases en la tradición filantrópica que apela a la bondad de las empresas por brindar apoyo a los grupos de interés que conforman su entorno, está centrada principalmente en la realización de un solo acto que tiene como interés aliviar la miseria de otros. Por el otro lado, Muthuri, Chapple y Moon (2009), proponen una visión basada en la construcción de capacidad e infraestructura de la CCI que “...engloba la construcción de capacidades en los actores, a través de su capacitación en procesos de participación significativa y en la creación de un clima participativo”. En esta visión se va más allá del entendido filantrópico para la provisión del bien común, sugiere que la CCI tiene el potencial de construir capacidades locales y que está relacionada con una infraestructura institucional. Es así como se da respuesta a los grupos sociales, profesionales e investigadores interesados en el desarrollo, que han defendido que la creación de una visión común representa una condición necesaria para el desarrollo comunitario.

Con base en la exposición de estos dos tipos de visiones se puede deducir que hay varias formas de involucrar a los tres actores (Empresa, ONG y comunidad), las cuales podrían verse desde la perspectiva de la empresa en tres formas de acercamiento: transacción, transición y transformación (Tabla 1).

Tabla 1. Formas de relación empresa – ONG – comunidad

Empresa	Transacción	Transición	Transformación
Postura de la empresa	Filantropía: ayudar ocasionalmente a la comunidad	Construcción de puentes entre empresa y la comunidad	Trabajar alrededor de compromisos comunes
Tipo de actividades	Financiamiento de actividades deportivas y culturales, donaciones	Implicancia y dialogo	Proyectos conjuntos, definidos y gestionados juntos
Número de representantes de la comunidad	Número – centrado alrededor de la empresa	Numeroso y de consulta	Comunitario + externos (expertos y facilitadores)
Comunicación	Unilateral	Bilateral	Multilateral
Frecuencia de los encuentros	Ocasional	Frecuente	Frecuente
Aprendizajes	Transferencias de la empresa	Repetidas	Creación de un contexto para aprendizajes conjuntos

Fuente: Bowen, et al. (2010)

A nivel de alianzas, también encontramos dos posturas en las empresas. Por un lado, se encuentran aquellas que realizan la acción hacia un grupo específico de la sociedad de forma directa. Este tipo de aproximación es similar a la que existía en los años previos a la implantación del Estado de Bienestar, en donde la empresa define una causa social y es ella quien realiza las actividades a través de instituciones construidas por ella misma. Esta aproximación se puede definir como *empresa benefactora* y actualmente se caracterizan por la generación de fundaciones con el nombre de la empresa que buscan atender a todos los grupos vulnerables.

Por otro lado, se encuentra aquella aproximación en que las empresas intervienen a través de ONG que están dirigidas a grupos específicos de la sociedad de manera permanente y tienen una experiencia reconocida en el medio. Este tipo de aproximación reduce la carga administrativa de la empresa, y al contar con una organización especializada en la implementación, potencializa y hace más eficiente el uso de los recursos mejorando el valor social que la iniciativa genera. Al igual que en la aproximación anterior la empresa tiene la

posibilidad de atender a diversos grupos vulnerables, pero suelen estar relacionadas con el *core* de su negocio. Por ejemplo, una empresa de lácteos dedica su causa social al combate de la desnutrición en las zonas donde opera a través de su nexo con diferentes organizaciones de la localidad.

No solamente es importante identificar las posturas y formas de relación que adopta la empresa, sino que además es necesario evaluar la razón de ser de su proceder en materia de la generación de alianzas con otros grupos, de esta forma se visualizan dos posturas: la filantrópica y la responsabilidad social integral (Tabla 2).

Tabla 2. De la Filantropía a la Responsabilidad Social Integral

Filantropía	Responsabilidad Social Integral
<ul style="list-style-type: none"> • Decisión realizada para proporcionar recursos financieros un grupo de personas de manera frecuente. • Estas decisiones tienen efectos limitados sobre el resto de la empresa • Proporciona ayuda puntual a un grupo sin involucrarse. • Elige grupos vulnerables para apoyar, sin que esto tenga nada que ver con las actividades centrales de la empresa. • Donaciones en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las preocupaciones de responsabilidad/ de desarrollo sostenible en la creación de valor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estratégico ○ Modelo de negocio ○ Prácticas ○ Cadena de valor: clientes y proveedores ○ Valor económico – social • Genera sinergias en la relación que se establece • Alineados con la esencia del negocio de la empresa, la relación crea un vínculo y un “nosotros”
<p><u>Cambio de paradigmas:</u> Se plantea un cambio y evolución en el nivel organizacional, de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la idea de donación a la inversión social. • el horizonte de bienes personales hacia procesos , resultados e impactos • una visión parcial de la realidad hacia una visión integral de la sociedad • una posición reactiva hacia una actitud solidaria proactiva • acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes • la donación sin compromiso hacia fondos cooperativos • la informalidad y no transparencia hacia el monitoreo – acompañamiento con oferta de actividades y recursos • la acción improvisada hacia la profesionalización en las actividades alineadas a núcleo de la empresa. 	

Fuente: Adaptado de Jackson y Nelson (2004)

Si hacemos un análisis de cada una de dichas posturas encontraremos que la filantropía, aunque es una acción generosa y de ética personal tiene una perspectiva de corto plazo, tanto para la comunidad, como para la empresa. En la comunidad crea condiciones de

dependencia, retrae las autonomías e iniciativas de la población y no siempre resuelve un problema de manera integral. En la empresa, son donativos que no pueden ser explicados en las cuentas financieras de la empresa como actividades que generan valor: es solo un gasto desenfocado que genera una falta de involucramiento y no deja ninguna huella en quienes participan.

La responsabilidad social integral incluye a la actividad central de la empresa, su participación en la vinculación con la comunidad es una parte fundamental de su estrategia y/o el desarrollo sostenible de la misma. Se aprecia que la creación de valor económico, social y ambiental para la empresa. Los beneficios se dan para los tres actores: los beneficiarios reciben aquello que necesitan, la ONG puede cumplir con su misión con mucha más holgura, y la empresa logra alinear sus actividades a una causa social, sin que por ello tenga que incrementar su carga administrativa.

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA-ONG-COMUNIDAD

La vinculación entre empresas y comunidades se hace con poblaciones específicas de la sociedad civil, muchas veces forman parte de sus grupos de interés, razón por la cual buscan relacionarse y realizar actividades de manera conjunta. Sin embargo, para llegar a consolidar este vínculo, las relaciones tienen ciertos elementos claves:

- Inclusión de quienes participan,
- Apertura que se tiene y asuntos que son tratados
- Tolerancia que se tiene y grado de apertura para tratar nuevos asuntos
- El poder y cómo está repartido en los diálogos y acciones que se establecen
- Transparencia en el uso de la información entre quienes establecen la relación

Al momento de establecer, desarrollar y llegar acuerdos sobre los proyectos que van a realizar de manera conjunta, estos elementos se deben considerar y tener presentes. En este sentido, es importante realizar un análisis del tipo de relaciones que los participantes se presentan y hasta dónde quieren/pueden llegar con su vinculación para ver si ésta se presenta de forma limitada o integrada (Tabla 3).

Tabla 3. Formas de evaluar las relación entre empresa-comunidad

ELEMENTOS PRESENTES EN LA RELACIÓN	RELACIÓN LIMITADA	RELACIÓN INTEGRADA
Inclusión ¿Quién participa?	Un grupo determinado	Todos los grupos locales
Apertura ¿Qué asuntos son discutidos?	Asuntos predeterminados	Asuntos abiertos
Tolerancia Grado de apertura a los nuevos asuntos	Una posición dominante	Voces alternativas y las diferencias son respetadas
Repartición de poder ¿Cómo es está)	Un grupo domina el dialogo y las decisiones	Libertad e igualdad en el dialogo y las decisiones
Transparencia	Acceso restringido a la información	Acceso a toda la información sobre los procesos y resultados del dialogo

Fuente: Rahbek, 2006

Cuando se presentan relaciones limitadas se corre el riesgo de generar asimetrías en la construcción y operación de la alianza, en los cuales una de las partes tiene mayor poder de decisión y actuación que la otra incidiendo así en la reducción del valor que ésta puede aportar a la sociedad o pervirtiendo la naturaleza de la misma, al generar más perjuicios que beneficios a la comunidad en el corto y largo plazo. Algunas de las consecuencias de este tipo de relaciones asimétricas entre actores puede ser la compra de élites locales, la creación de mecanismos de corrupción entre ellos, la evasión de impuestos o la construcción de una relación clientelar entre los benefactores y los beneficiarios. De mantenerse este tipo de relaciones no solamente se disminuirá la credibilidad y reputación de la alianza, sino también se estará perjudicando la creación de nuevas alianzas en el entorno. Son estos algunos de los motivos por los cuales es necesario evaluar el tipo de relación que existe entre los diferentes actores que conforman la alianza.

EVALUAR LOS IMPACTOS DE LAS ALIANZAS ENTRE EMPRESAS-ONG EN COMUNIDADES

Una vez que se tienen los elementos para evaluar el tipo de relación que existe entre la empresa y alguna organización de la sociedad, es importante establecer una forma de evaluar los impactos que ésta tiene en el entorno, así como el valor social que genera. Para esto se propone la utilización del Enfoque de Marco Lógico (EML) desarrollado en los años

70's por USAID que sirve para generar indicadores que se tengan en cuenta en planear, monitorear y evaluar los impactos de un proyecto o programa de desarrollo social.

El EML es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los recursos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados, esto con la intención de brindar coherencia al mismo, a través del establecimiento de criterios de realidad y priorización de las problemáticas sociales. Es una herramienta analítica general, que no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costo-beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto; sino que busca incluirlos de una forma sistémica, de tal forma que facilite la verificación de los efectos esperados en la comunidad o grupo de interés beneficiado.

La metodología del EML tiene tres elementos básicos en su formulación:

1. El sistema del Marco Lógico del proyecto, el cual explica los pasos que se deben de seguir en el planteamiento del problema social.
2. Matriz de Marco Lógico, en ella se explica el planteamiento de lo que el proyecto intenta hacer.
3. Monitoreo y Evaluación, las cuales son las etapas necesarias de seguimiento para la sustentabilidad y efectividad del proyecto.

La perspectiva de análisis de los impactos está basada en una buena planeación del proyecto para lo cual se utilizan cuatro herramientas de diagnóstico³ que son sistematizadas en la Matriz de Marco Lógico, la cual incluye: fin, objetivo, productos y actividades del proyecto; así como indicadores y medios de verificación que son utilizados para el monitoreo y evaluación de impacto; y una serie de supuestos que son atribuidos a los cambios esperados en el entorno en que se llevan a cabo las actividades.

Los dos elementos centrales para el monitoreo y la evaluación son los indicadores y los medios de verificación. Los indicadores son instrumentos que deben de ser medibles y que señalan, de forma clara, si se ha logrado o no los objetivos en cada uno de los niveles

³ Análisis de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos y análisis de viabilidad

del marco lógico (fin, objetivo, producto y actividades). De esta forma, un buen indicador es aquel que cumple con los criterios de Calidad –forma de evaluar la situación deseada-, Cantidad –porcentaje de mejora- y Tiempo –fecha en que se logrará cumplir- (Cuadro 1) y el logro cualitativo del indicador, así encontramos que es significativo que además del porcentaje de una población, haya logrado recibir una determinada formación, sepamos que logro con el empoderamiento que adquirió gracias a el mejoramiento de la autoestima o calidad de vida de las personas. Los medios de verificación, están relacionados con los indicadores y tienen como objetivo dar respuesta a la pregunta: ¿De qué forma puedo comprobar que se cumplió con los indicadores propuestos? Estos deben ser prácticos y verificables de forma objetiva, para lo cual se tendrán que utilizar fuentes de información de tipo primaria y secundaria (Cuadro 2). Para ello se puede contar con organismos públicos que generan estadísticas de los cambios de la población relacionadas con el objetivo del proyecto.

Cuadro 1. Verificación de la realización de un indicador de desempeño

Propósito de la alianza: “Reducir el número de personas que presentan necesidades alimentarias en la región media” es:

“Para enero del 2011 el 90% de los habitantes de la región media no presentan ningún grado de desnutrición”.

Este indicador es un bueno pues:

- Define el tiempo en el que se logrará el propósito.
- Establece el número de personas, en porcentaje, que tendrá la situación deseada.
- Reconoce claramente la población objetivo del programa.
- Brinda la calidad del indicador (grado de desnutrición) que es independiente al propósito (necesidades alimentarias), pero está relacionado ya que si no presentan desnutrición se puede asumir que satisfacen sus necesidades alimentarias.
- Es fácilmente verificable.

Cuadro 2. Tipos de fuentes de los Medios de Verificación

Secundarias: En general son las de menor costo, pero pueden necesitar tabulaciones o procesamientos especiales, que deberán estar establecidas en el diseño. Pueden ser informes o documentos obtenidos de diferentes bases de datos que muestren el cumplimiento del indicador.

Por ejemplo, “Para enero del 2011 el 90% de los habitantes de la región media no presentan ningún grado de desnutrición”, se pueden utilizar *informes o reportes de la Secretaría de Salud reportando el número de personas de la región media que no presentan ningún grado de desnutrición.*

Primarias: Con mayor costo. Indispensablemente hay que indicar: ¿Quién financiará la recolección de datos? ¿Quién realizará la recolección de datos? ¿En qué períodos? ¿Qué cantidad razonable de información se requiere?

Por ejemplo: estipular que se contratará a un grupo de investigación que verificará el grado de desnutrición de la población de la región media.

Dado que el enfoque tiene como supuesto los resultados basados en la acción se presenta importante identificar los diferentes niveles de impacto que las actividades y productos tendrán en el inmediato, mediano y largo plazo, estos están relacionados con los indicadores y medios de verificación vistos anteriormente (Tabla 4).

Tabla 4. Acción basada en resultados

Actividades/Entradas	Productos/Objetivos	Productos inmediatos	Productos a mediano plazo	Productos a largo plazo
<p>Las actividades son acciones emprendidas a través de las cuales los recursos son movilizados para generar productos.</p> <p>Las actividades deberán empezar con verbos. Por ejemplo: realizar, desarrollar, negociar, etc.</p> <p>Las actividades deberán ser planeadas tomando en cuenta los productos.</p>	<p>Los productos son derivados de las actividades de una política, programa o iniciativa, que por lo general son controlados por la propia organización.</p> <p>Por ejemplo: folleto; estudio de investigación, planta de tratamiento de agua, plan de estudios de formación, etc ...</p> <p>Cada producto se refiere a un pequeño número de resultados que las actividades tienen el potencial para lograr que los productos deben alcanzarse.</p>	<p>Este tipo de productos u productos son observables en el corto plazo después de haber completado las primeras actividades.</p> <p>Lograr estos productos normalmente requiere de esfuerzos colectivos de los socios. Los encargados de implementar tienen influencia, pero no control total.</p>	<p>Producto que se espera que ocurra después de haber generado algunos productos inmediatos.</p> <p>Los productos intermedios pueden ser alcanzados de forma directa o indirecta.</p> <p>Son observables solamente después de un cierto tiempo de haber iniciado el proyecto.</p>	<p>Es el más alto nivel de producto que se puede esperar de la implementación de una política, programa o iniciativa de forma causal.</p> <p>El producto es alcanzado después de haber realizado los productos intermedios.</p> <p>Estos productos usualmente presentan la razón de ser de la iniciativa o programa, y de conseguirse hacen que se consiga el objetivo de la iniciativa, programa o proyecto.</p>

Fuente: Elaboración de los autores

Finalmente, los proyectos sociales, necesitan no solo ser enunciados y asignarle recursos, estos deben estar acompañados por personas expertas que puedan no solo diseñar los componentes con que quieren dar solución al problema que los ocupa, sino que también tendrán que monitorear las actividades que en un tiempo concreto deberán realizarse y poder dar resultados. Rara vez se considera en el diseño de proyectos sociales, la evaluación del largo plazo del mismo. Esto resulta una debilidad que afecta la sustentabilidad de los resultados y la continuidad de las acciones que la población debiera tener como parte de su vida, sin la presencia de los ejecutores del proyecto. En este sentido,

las organizaciones con experiencia en manejo de proyectos sociales aseguran que la participación de la población y su apropiación de las iniciativas que comienza con un proyecto, es lo que asegura la permanencia de ello en el largo plazo.

CONCLUSIONES

Si bien es cierto, el interés por parte de las empresas por generar valor social a las comunidades inmediatas tiene su origen de larga data, también es cierto que este tipo de relaciones ha ido cambiando con el paso del tiempo, al grado de que actualmente se presentan dos tipos de generación de valor social por parte de las empresas: Por un lado, encontramos aquel en que la empresa es la benefactora de la sociedad a través de la generación de una infraestructura social que genera proyectos de desarrollo relacionados con los intereses del líder de la misma. Este tipo de proyectos suele estar relacionados con una visión filantrópica de la responsabilidad social. Por otro lado, encontramos una visión en que la empresa busca la creación de valor social a través de sinergias con otros miembros de la sociedad, principalmente ONG, que tienen una causa social específica y que con el paso del tiempo han generado reputación y un cierto grado de especialización, que hacen que la utilización de los recursos se realice de una forma más eficiente a fin de generar un mayor valor social que si la empresa lo hubiera realizado de forma directa.

Durante el siglo XXI, nos encontramos que cada vez más empresas optan por la segunda ruta logrando ser más eficientes en la implementación de sus prácticas de Responsabilidad Social e incidiendo en la mejora de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, no basta solamente con la generación de la alianza entre estos dos tipos de actores, sino que es necesario que en esta no se presente asimetrías, especialmente en el momento de la toma de decisiones, y que esta alianza no se base en una postura filantrópica o asistencialista, sino más bien en una visión de Responsabilidad Social Integral, a través de proyectos de desarrollo social, para lograr generar un impacto medible y evaluable en la sociedad.

En este sentido, uno de los aspectos centrales al momento de realizar un proyecto o programa de desarrollo social es la planeación, monitoreo y evaluación de los impactos que éste vaya a generar en el entorno donde se realice. Este aspecto toma una relevancia especial, si el proyecto es resultado de una alianza entre empresa y ONG, pues no solamente se pone en juego la reputación de una o de otra, sino también la continuidad de la misma, así como la generación de mayor valor social que si cada una actuará de forma independiente. Para realizar estas etapas es importante contar con una metodología que ayude a estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los recursos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. En este sentido el Enfoque de Marco Lógico cumple con este requisito, por lo que su utilización aporta un valor agregado a la consolidación de estas alianzas y por ende a la mejora del bien común.

BIBLIOGRAFÍA

- Crane, A., D. Matten, et al. (2004). "Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy." *Journal of Business Ethics* 53(1/2): 107-122.
- Hall, J. and H. Vredenburg (2005). "Managing Stakeholder Ambiguity." *MIT Sloan Management Review* 47(1): 11-22
- Jackson I.A. and J.Nelson. (2004), Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles". *Ivey Business Journal*, November-December. 1-8.
- Muthuri, J. N. , W. Chapple y J. Moon (2009), An Integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya, *The Journal of Business Ethics*, 85:431-444
- Rahbek, E. Business and Society Review. New York: Summer 2006. Vol. 111, Iss. 2; p. 137 (27 pages)
- Raufflet, E. B., y Mills, A. J. (2009). *The Dark side: Critical cases on the downside of business*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- van der Voort, J.M., K. Glac and L. C.P.M. Meijs, (2009), "Managing" Corporate Community Involvement, *Journal of Business Ethics*, 90:311-329