

TÍTULO TFM:

Tendencias de colaboración entre las ONG en España dedicadas a la  
infancia y las empresas

**Alba Mora Sanllorente**

Trabajo Fin de Máster

dirigido por

Carmen PARRA

Universitat Abat Oliba CEU

Facultad de Ciencias Sociales

Máster de Gestión de Comunicación en las entidades Sociales y Solidarias

2023

## **DECLARACIÓN**

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. Cualquier ayuda recibida de otros ha sido citada y reconocida dentro de este documento. Hago esta declaración en el conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Firma: Alba Mora Sanllorente  
Nombre y APELLIDOS (del alumno/a)

## **RESUMEN**

En los últimos años, las colaboraciones entre organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas han experimentado importantes transformaciones, pasando de la filantropía tradicional a alianzas más complejas y colaborativas. Estas asociaciones han surgido como un mecanismo fundamental para abordar los retos sociales e impulsar el cambio sostenible. A medida que el panorama de la responsabilidad social corporativa (RSC) sigue evolucionando, resulta crucial examinar la naturaleza de estas colaboraciones, el impacto de los marcos normativos y la dinámica cambiante dentro de los departamentos de RSC de las empresas.

Esta tesis pretende profundizar en la dinámica cambiante de las colaboraciones entre ONG y empresas, con especial atención al contexto español. Mediante la investigación de hipótesis clave, este estudio pretende exponer el estado actual y las perspectivas de futuro de estas colaboraciones, desvelando las motivaciones subyacentes, los retos y los beneficios para ambas partes implicadas.

## **RESUM**

En els darrers anys, les col·laboracions entre organitzacions no governamentals (ONG) i empreses han experimentat importants transformacions, passant de la filantropia tradicional a aliances més complexes i col·laboratives. Aquestes associacions han sorgit com un mecanisme fonamental per abordar els reptes socials i impulsar el canvi sostenible. A mesura que el panorama de la responsabilitat social corporativa (RSC) continua evolucionant, és crucial examinar la naturalesa d'aquestes col·laboracions, l'impacte dels marcs normatius i la dinàmica canviant dins dels departaments de RSC de les empreses.

Aquesta tesi pretén aprofundir en la dinàmica canviant de les col·laboracions entre ONG i empreses, amb una atenció especial al context espanyol. Mitjançant la investigació d'hipòtesis clau, aquest estudi pretén exposar l'estat actual i les perspectives de futur d'aquestes col·laboracions, desvetllant les motivacions subjacents, els reptes i els beneficis per a ambdues parts implicades.

## **ABSTRACT**

In recent years, collaborations between non-governmental organizations (NGOs) and companies have undergone significant transformations, moving beyond traditional philanthropy towards more complex and collaborative alliances. These partnerships have emerged as a pivotal mechanism for addressing social and environmental challenges and driving sustainable change. As the landscape of Corporate Social Responsibility (CSR) continues to evolve, it becomes crucial to examine the nature of these collaborations, the impact of regulatory frameworks, and the changing dynamics within corporate CSR departments.

This thesis aims to delve into the shifting dynamics of collaborations between NGOs and companies, with a particular focus on the Spanish context. By investigating key hypotheses, this study endeavors to expose current state and future prospects of these partnerships, uncovering the underlying motivations, challenges, and benefits for both parties involved.

## **PALABRAS CLAVE**

Alianzas estratégicas – ESG – ONG – RSC – RSE
-----------------------------------------------

## SUMARIO

1.	Introducción a la investigación	8
1.1.	Objetivo del estudio	8
1.2.	Objetos del estudio	9
1.3.	Motivación	9
2.	Delimitación del objeto de estudio	
	11	
2.1.	Formulación de las hipótesis	
	11	
2.2.	Descripción de la metodología	
	11	
3.	Marco teórico	13
3.1.	Definición de ONG y su evolución en la obtención de ingresos	13
3.1.1.	Historia de las ONG en España	14
3.1.2.	Situación actual de las ONG dedicadas a la infancia en España	15
3.2.	RSC/RSE Historia y descripción	17
3.2.1.	Situación actual y retos de la RSC	22
3.2.2.	Legislación y presión regulatoria	22
3.2.3.	Transversales y parte de los objetivos de la empresa	24
3.2.4.	Relación con la actividad de la empresa y sus públicos	25
3.2.5.	La importancia de la medición de la RSC/RSE	25
3.3.	Tipos de colaboración entre ONG y empresas	27
3.3.1.	Situación de la colaboración entre ONG y empresas en España	29
3.3.2.	Motivación de las empresas para colaborar con una ONG	30
3.3.3.	Importancia de la valoración de los riesgos de las colaboraciones	32
4.	Análisis casos prácticos	33
4.1.	Introducción a Save the Children	33
4.1.1.	Financiación de Save the Children	35
4.1.2.	Alianzas entre Save the Children y las empresas	35
4.2.	Caso práctico 1: Análisis de ingresos del departamento de Alianzas Estratégicas	37
4.2.1.	Introducción	37
4.2.2.	Naturaleza de los ingresos	38
4.2.3.	Ingresos por sectores	38
4.2.4.	Análisis por destino de fondos	41

4.2.5.	Donaciones por cantidad	43
4.2.6.	Mantener las relaciones en el tiempo	44
4.3.	Caso práctico 2: Estudio de la percepción de las empresas	44
4.3.1.	Introducción	45
4.3.2.	Análisis de los resultados	45
4.3.3.	Situación y recomendaciones para Save the Children	47
5.	Recapitulación	49
6.	Conclusiones	50
7.	Bibliografía	53
ANEXOS		55



# 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

El propósito de este proyecto es investigar las relaciones entre las *Organizaciones No Gubernamentales* (ONG) dedicadas a la infancia y las empresas, con el objetivo de analizar y comprender la dinámica, los beneficios y los retos de estas colaboraciones. El proyecto reconoce el papel fundamental que pueden desempeñar las colaboraciones entre ONG infantiles y empresas en la promoción del bienestar y los derechos de los niños en todo el mundo, concretamente en España. Analizaremos los casos en concreto en la organización *Save the Children*.

Nuestros objetivos principales en este trabajo son:

- Profundizar un poco más sobre la situación de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y la emergencia de la ESG (Gobierno Ambiental Social y Corporativo) en el mundo y en concreto en España.
- Conocer la situación de las ONG dedicadas a la infancia en el mundo y concretamente en España.
- Identificar la naturaleza y el alcance de las colaboraciones: el objetivo principal de este proyecto es identificar y documentar la naturaleza y el alcance de las colaboraciones entre ONG infantiles así como de las empresas. Al examinar las colaboraciones existentes pretendemos explorar las diversas formas de compromiso, que van desde las contribuciones financieras puramente filantrópicas y el apoyo en especie (GIK) hasta los recursos compartidos, el voluntariado de los empleados y las iniciativas conjuntas. Este objetivo pretende ofrecer una visión general de las diversas formas en las que colaboran las ONG de infancia y las empresas, destacando sus motivaciones, objetivos y beneficios mutuos.
- Evaluar el impacto de las colaboraciones en las empresas: otro objetivo crucial de esta investigación es evaluar el impacto de las colaboraciones entre ONG infantiles y empresas. ¿Son colaboraciones que aportan mejor credibilidad?, ¿cómo se justifica esta inversión? y ¿se hace desde el convencimiento o desde la obligación?



- Identificar las mejores prácticas y los factores clave del éxito: partiendo de los resultados de las colaboraciones existentes, este proyecto pretende identificar las mejores prácticas y los factores clave del éxito que contribuyen a la eficacia de las asociaciones entre ONG de infancia y empresas.
- Valorar qué colaboraciones son más valiosas para las ONG: tanto a nivel de financiación pero también la cantidad de recursos que deben destinar a ellos (reports, personal, espacios, visitas...).
- Explorar retos y oportunidades: reconociendo que las colaboraciones entre ONG de infancia y empresas no están exentas de desafíos, este proyecto pretende explorar los obstáculos, riesgos y conflictos potenciales que pueden surgir en estas asociaciones. Con toda esta información veremos las oportunidades que hay en el sector y los modelos innovadores que tienen el potencial de mejorar el impacto y la sostenibilidad de estas colaboraciones. Intentaremos realizar una predicción de futuro para las colaboraciones que creemos que serán más valoradas en un futuro próximo.

## 1.2. OBJETOS DEL ESTUDIO

El objetivo principal de este estudio es descubrir las tendencias de colaboración entre las ONG dedicadas a la infancia en España y sus principales alianzas, así como delimitar el objeto de estudio basándonos en una ONG en concreto: *Save the Children*.

Dado el conocimiento interno que tenemos de la ONG *Save the children*, nos basaremos en varios estudios internos de la propia ONG suyos, auditorías que se han realizado y demás otros.

## 1.3. MOTIVACIÓN

El bienestar y el desarrollo de los niños son fundamentales para el progreso y la prosperidad de cualquier sociedad. En los últimos años, la responsabilidad social corporativa ha cobrado un impulso significativo, y las empresas reconocen cada vez más la importancia de alinear sus objetivos empresariales con las causas sociales. En este contexto, las colaboraciones entre

ONG dedicadas a la infancia y empresas encierran un inmenso potencial para crear impactos positivos y sostenibles en la vida de los niños vulnerables de España.

Como ciudadana preocupada y aspirante a investigadora, mi motivación surge de una creencia profundamente arraigada en el poder de la asociación y la acción colectiva. Al investigar el panorama actual de las colaboraciones entre ONG y empresas en España, pretendo arrojar luz sobre las iniciativas más populares e impactantes que están impulsando un cambio positivo para la infancia. Comprender la naturaleza de estas colaboraciones no sólo proporcionará valiosos conocimientos sobre la dinámica de la responsabilidad social de las empresas, sino que también servirá de catalizador para seguir mejorando dichas asociaciones.

A través de este trabajo, pretendo explorar las motivaciones subyacentes tanto de las ONG como de las empresas para participar en esfuerzos de colaboración y examinar los resultados y beneficios que se derivan de estas asociaciones. Al poner de relieve modelos y estrategias de éxito, espero inspirar a otras organizaciones y empresas para que forjen alianzas similares y, en última instancia, amplifiquen el impacto positivo sobre el bienestar infantil en toda España.

Además, reconozco la importancia de esta investigación para informar a los responsables políticos y a los grupos de defensa sobre las tendencias actuales y las mejores prácticas en las colaboraciones entre ONG y empresas. Los resultados pueden orientar el desarrollo de marcos y políticas que fomenten y faciliten estas colaboraciones, conduciendo a un enfoque de la responsabilidad social corporativa más inclusivo y centrado en el niño.

En última instancia y dado que actualmente me dedico a las alianzas estratégicas dentro de *Save the Children*, mi motivación reside en contribuir al avance del conocimiento en el campo de las colaboraciones entre empresas y ONG, centrándome específicamente en las iniciativas dedicadas al bienestar infantil. Al emprender esta investigación, aspiro a promover un cambio positivo, fomentar una mayor responsabilidad social y crear un futuro mejor para los niños a nivel nacional.

## **2. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este apartado nos dedicaremos a explicar las hipótesis que hemos formulado antes y las que han ido surgiendo durante el proceso y la metodología que hemos seguido.

## 2.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En este apartado presentaremos las hipótesis que se han formulado anteriormente y durante la elaboración de este proyecto. Debemos remarcar que el objeto de esta investigación no es la comprobación estadística del cumplimiento de las hipótesis, sino contrastarlas a través de referencias bibliográficas y cómo hemos mencionado anteriormente de la información que tenemos acceso a nivel personal.

- *Hipótesis 1:* Las colaboraciones entre las ONG cada vez se alejan más de la pura filantropía y se desarrollan en alianzas más complejas y colaborativas.
- *Hipótesis 2:* Las nuevas leyes y regulaciones a nivel español y europeo han influido hasta la actualidad en los comportamientos de las empresas y sus objetivos de RSC.
- *Hipótesis 3:* Las empresas cada vez tienen más interés en realizar colaboraciones en el departamento de voluntariado, pero estas colaboraciones pueden ser complicadas para las ONG.
- *Hipótesis 4:* La preocupación por lo social está en auge en los departamentos de RSC en las empresas.

## 2.2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

En este estudio se ha empleado una metodología basada en una amplia revisión de la bibliografía y los estudios de casos pertinentes para explorar la colaboración entre las ONG dedicadas a la infancia y las empresas. Al recurrir a una amplia gama de fuentes académicas y ejemplos prácticos, la metodología llevada a cabo en este proyecto pretende examinar los tipos de colaboraciones, los beneficios y los retos, así como las predicciones de futuro.

La selección de fuentes está basada en criterios específicos para garantizar la pertinencia y la credibilidad de la bibliografía. Se incluyen artículos académicos, informes y libros relacionados con la *Responsabilidad Social de las Empresas* (RSE), los derechos del niño y las asociaciones entre ONG y empresas. Además, se incorporan estudios de casos reales de colaboraciones

entre ONG dedicadas a la infancia y empresas para aportar ideas prácticas y ejemplificar enfoques eficaces.

La extracción de datos implica un proceso sistemático de lectura, análisis y codificación de las fuentes seleccionadas. Se han identificado y sintetizado temas clave, modelos, marcos y buenas prácticas relacionados con la colaboración entre ONG de infancia y empresas. El proceso de extracción de datos permite una comprensión exhaustiva de las diversas dimensiones respecto a las colaboraciones, incluidos sus objetivos, mecanismos, evaluación de impacto y retos potenciales.

Durante la revisión bibliográfica surgieron nuevos temas y estructuras que no se habían tenido en cuenta en un principio. Durante la ejecución de este trabajo se ha aprobado la nueva normativa europea, la cual nos ha obligado a consultar mucha bibliografía online de noticias con poco recorrido. Para contar con la mayor veracidad informativa, se han contrastado muchas fuentes y consultado leyes y su interpretación de las mismas.

Durante el análisis hemos podido ver una serie de ventajas muy evidentes con las que cuentan las colaboraciones: una mayor financiación, la tendencia a colaboraciones estratégicas, el alza del interés por ESG de las empresas, etc. Esta investigación también reveló posibles retos y riesgos asociados a tales colaboraciones, como por ejemplo la necesidad de una comunicación clara, desequilibrios de poder, alineación de valores y posibles conflictos de intereses. Al examinar tanto los éxitos como las limitaciones de estas asociaciones, este estudio proporciona una comprensión global de las oportunidades y complejidades que entrañan.

Es importante reconocer que la metodología basada en la bibliografía cuenta con ciertas limitaciones. La selección de fuentes es subjetiva y puede haber sesgos asociados a la bibliografía disponible. Además, la inclusión de estudios de casos no proporciona una representación exhaustiva de todas las colaboraciones entre ONG infantiles y empresas. Futuras investigaciones podrían incorporar métodos de recopilación de datos primarios, como entrevistas y encuestas, para recabar perspectivas de primera mano de las partes interesadas que participan en dichas colaboraciones.

### 3. MARCO TEÓRICO

Comprender los orígenes de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y de la responsabilidad social corporativa (RSC) es fundamental para entender su papel e importancia en la sociedad contemporánea. Dado que la colaboración entre ONG y empresas sigue evolucionando, resulta esencial profundizar en los fundamentos históricos y el desarrollo de estas entidades. Al rastrear los orígenes de las ONG y la RSC, esta tesis pretende ofrecer un contexto exhaustivo para analizar su dinámica, motivaciones e impacto actuales.

Explorar el contexto histórico de las ONG nos permite comprender la evolución de sus funciones, desde iniciativas de base hasta actores influyentes en la configuración de políticas, la movilización de comunidades y la resolución de acuciantes retos mundiales. Al desentrañar los orígenes nos permitirá realizar un mejor análisis sobre las relaciones con las empresas.

#### 3.1. DEFINICIÓN DE LAS ONG Y SU EVOLUCIÓN EN LA OBTENCIÓN DE INGRESOS

“Según Naciones Unidas, la definición de ONG es: Organización Voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (Camargo, 2005: 1). “Organizaciones No Gubernamentales son todas aquellas que no dependen del gobierno” (Baiges, 2002: 17).

Sea cual sea la ONG de la que se trate, todas ellas se orientan al desarrollo integral a través del ejercicio de sus diferentes funciones, las cuales según Montserrat Abud Castelos (2004) se agrupan en:

- Tareas de asesoramiento, información y educación en ámbitos de relevancia internacional.
- Vigilancia del Estado, a otros entes y organismos públicos, nacionales e internacionales, así como al sector económico privado.
- La incidencia o la presión política sobre los estados, las ONG, la sociedad civil y los ciudadanos.
- La ayuda humanitaria, la prevención de conflictos, la cooperación al desarrollo y la prestación de ciertos servicios sociales públicos.

Los principios de las ONG se encuentran en asociaciones ligadas a la lucha contra la esclavitud. Algunos apuntan a una sociedad que surgió en 1787 que se llamaba *Anti-Slavery International*. Otros defienden que la primera ONG tal y cómo la entendemos hoy en día no aparece hasta el 1838 con la *Sociedad Anti-esclavista Británica y Extranjera*.

Durante el siglo XIX también se empieza a gestar lo que será la *Cruz Roja Internacional* a consecuencia de los heridos en la batalla de Solferino y, más tarde, se forma el *Ejército de la Salvación* en Londres, que posteriormente se expandió a Estados Unidos. Este último tenía como misión “salvar el alma y conducir hacia el cristianismo a ladrones, prostitutas, alcohólicos o jugadores empedernidos” (Baiges, 2002: 20).

Durante el siglo XX y como consecuencia de las desgracias y atrocidades de las dos guerras mundiales, nacen y crecen varias ONG, entre ellas: en 1932 se crea *Save the Children* para proteger a los niños afectados por la segunda guerra mundial; en 1942 apareció *Oxford Committee for Famine Relief* (OXFAM) con el objetivo de combatir el hambre en áreas de Grecia afectadas por esta pandemia.

Durante los años 60, con la aparición de otras ONG como *Amnistía Internacional* o *Fondo Mundial de Vida Salvaje* (WWF) vemos que las ONG empiezan a diversificar sus campos de acción dedicándose a la defensa de los derechos humanos y la protección del medio ambiente respectivamente. Durante los siguientes diez años surgieron otras organizaciones como *Greenpeace* y *Médicos sin Fronteras*.

Así vemos que el papel de las ONG ha tenido especial importancia durante la globalización y en los momentos que los gobiernos no pueden abarcar todos los problemas sociales y medioambientales. Hoy en día hay muchas de ellas que funcionan con una gran eficiencia, actuando desde dentro del mercado con colaboraciones con empresas, gobiernos y otras asociaciones para alcanzar grandes cambios. Algunos de ellos son el comercio justo, inversiones socialmente responsables, la lucha contra la pobreza y la RSC.

### 3.1.1. HISTORIA DE LAS ONG EN ESPAÑA

A finales del siglo XIX a pesar de la gran movilización en Europa, España todavía permanece alejada y sólo encontramos Cruz Roja que interviene en catástrofes, guerras y desastres.

Durante el franquismo no hay demasiado espacio para las ONG y sólo aparecen aquellas que estaban ligadas a la iglesia: *Cáritas* (1942), *Intermón Oxfam* (1956), entre otras. En los próximos años (50 y 60) y coincidiendo con que España se va abriendo al exterior, aparecen algunas organizaciones internacionales, como por ejemplo *Asociación de Amigos de Naciones Unidas*.

Aún así, España todavía quedaba bastante alejada de las transformaciones que había en otros países y no fue hasta después de la transición, en la década de los 80, que empezó el auge de las ONG.

Con el tiempo, el papel de las ONG en España ha evolucionado y se ha ampliado. Ahora las organizaciones trabajan en una amplia gama de temas, como la protección del medio ambiente, los derechos humanos y la defensa de los grupos marginados. En la actualidad, en España operan miles de ONG, desde pequeñas organizaciones de base hasta grandes ONG internacionales.

Hoy en día, las Organizaciones No Gubernamentales desempeñan un papel importante en la sociedad civil española. En España, las ONG están reconocidas legalmente como asociaciones o fundaciones, y están sujetas a normativas y marcos jurídicos específicos. Funcionan con independencia del gobierno y suelen financiarse mediante donaciones, subvenciones y otras fuentes de financiación privada. De la misma manera, las ONG participan en una amplia gama de actividades, desde la defensa y la reforma política hasta la prestación directa de servicios. Muchas ONG colaboran estrechamente con las comunidades locales, prestando servicios y apoyo a grupos marginados como refugiados, inmigrantes y personas en situación de pobreza.

En los últimos años se ha reconocido, cada vez más, el importante papel que desempeñan las ONG a la hora de promover el cambio social y abordar los retos de la sociedad española. El gobierno ha tomado medidas para apoyar y facilitar el trabajo de las ONG, incluida la financiación y otras formas de apoyo.

En general, las ONG en España son un componente vital de la sociedad civil del país, contribuyendo a la promoción de la justicia social, los derechos humanos y el desarrollo sostenible.

### *3.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ONG DEDICADAS A LA INFANCIA EN ESPAÑA*

A finales del siglo XIX, la situación de la infancia en España se encontraba como una de las peores dentro de los países europeos. Existía un alto porcentaje de mortalidad infantil propiciada por la falta de higiene, formación, mala alimentación y deficiente asistencia sanitaria.

Algunos países ya introdujeron, a finales del siglo XIX, reformas legislativas para favorecer a la infancia prolongando la edad de escolarización y retrasando su incorporación al mundo laboral.

En España, en 1904 se aprobó la Ley de Protección a la Infancia con la que se protegía a la infancia de menos de diez años tanto física como mentalmente. (Garrido, 2009: 45).

A finales del siglo XX se empieza a establecer un movimiento pro-infancia con el que se sustituye el trabajo y el ocio por la educación. Además, no sólo se preocupaban de salvar a la infancia del trabajo o “la calle” sino que además se debía proteger a los niños y niñas de las crueldades que pudieran sufrir en sus propios hogares.

La infancia en España se encuentra con varios retos actualmente:

- El 28,9% de los niños y niñas menores de 18 años en España está en situación de pobreza y el 14,9% se encuentra en situación de pobreza severa.
- España tiene la segunda tasa de abandono escolar más alta de EU con un 13,3%.
- La infancia presenta una prevalencia de trastornos psicológicos de entre un 10 y un 20%.

(Memoria *Save the Children* España, 2021)

Hoy en día en España hay varias ONG que se dedican a mejorar la vida de los niños. Estas son algunas de las principales organizaciones:

- *Save the Children* España: *Save the Children* es una organización internacional que trabaja para promover los derechos de los niños y mejorar su bienestar. En España, se centra en temas como la pobreza infantil, la educación y la protección de la infancia.
- *UNICEF España*: UNICEF es una organización global que trabaja para mejorar la vida de los niños en todo el mundo. En España, UNICEF trabaja en diversos ámbitos, como la salud, la educación y la protección de la infancia.
- *Aldeas Infantiles SOS España*: *Aldeas Infantiles SOS* es una organización que proporciona atención y apoyo a los niños que han perdido el cuidado de sus padres o corren el riesgo de perderlo. La organización ofrece atención familiar, educación y otros servicios para ayudar a los niños a crecer en un entorno estable y enriquecedor.
- *Educo*: Educo es una ONG que trabaja para promover los derechos de los niños y mejorar su acceso a la educación, la atención sanitaria y otras necesidades básicas. La organización trabaja con comunidades vulnerables y marginadas en España y en todo el mundo.



- *Fundación ANAR*: La Fundación ANAR es una organización que trabaja para proteger y apoyar a los niños en situación de riesgo o vulnerabilidad. La organización presta una serie de servicios, entre ellos un teléfono de ayuda para niños y adolescentes que sufren abusos o abandono.

Estos son sólo algunos ejemplos de las muchas ONG que en España se dedican a mejorar la vida de los niños. Cada organización tiene su propio enfoque, pero todas comparten el compromiso de promover los derechos y el bienestar de los niños.

Entender las raíces históricas de la RSC es crucial para comprender las motivaciones y transformaciones de las prácticas empresariales. La RSC tiene sus fundamentos en diversos movimientos socioeconómicos, como la filantropía, la filantropía empresarial y la responsabilidad social. Examinar los orígenes de la RSC nos permite discernir cómo ha evolucionado el concepto a lo largo del tiempo, pasando de los enfoques filantrópicos tradicionales a modelos más integrales y estratégicos. Este recorrido será esencial para poder entender las relaciones entre ONG y empresas.

### *3.2. RSC/RSE HISTORIA Y DESCRIPCIÓN*

Hoy en día es fácil conocer qué es la RSC, pero si preguntamos a cien personas diferentes sobre ella, cada uno nos diría una descripción y una opinión diferente al respecto.

En las siguientes líneas intentaremos recopilar alguna de la información más relevante sobre la evolución del concepto de RSC y algunas de las definiciones actuales más importantes. La mayoría de autores coinciden en que podemos situar los inicios de la RSC en el siglo XIX y los primeros movimientos cooperativos, donde se establecen unas bases para el buen trato de los trabajadores. Al mismo tiempo, también surgen algunos movimientos sociales que consideran poco ético la comercialización de algunos productos dañinos para el ser humano, como por ejemplo el tabaco y el alcohol.

A principios del siglo XX encontramos una situación mundial con un trasfondo de pobreza, explotación de trabajo infantil y demás. Esto hace que algunas empresas empiezan a plantearse acciones hacia sus clientes con el fin de ayudar en esta situación. También durante este siglo se empiezan a ver algunas acciones filantrópicas por parte de grandes empresarios

como por ejemplo Henry Ford, quien en 1915 llevó a cabo una acción pionera con la construcción de un hospital en Detroit.

Es en la segunda mitad del siglo XX, ligado al rápido crecimiento de las empresas y su poder sobre la sociedad, que va cambiando el concepto de un empresario caritativo a una empresa socialmente responsable. También aparecen las inversiones selectivas, a raíz de lo que serán las Inversiones Socialmente Responsables que excluyen algunas empresas que se considera que realizan algún daño moral (alcohol, tabaco, armas...).

En 1953, encontramos una de las primeras literaturas sobre RSC, el autor Howard Rothman Bowen publica su libro *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953). En este se habla del peso que tienen las empresas en la sociedad, como hemos mencionado anteriormente, y describe dos funciones primordiales de las empresas: la económica y la social. H.R. Brown explica cómo las empresas y su poder pueden afectar a la vida de los ciudadanos y por ello los empresarios deben tener una responsabilidad que va más allá de la producción. Por afirmaciones como estas, muchos consideran Bowen el padre de la RSC.

Durante los años 60 y 70, el estado del bienestar impulsado con el fin de la segunda guerra mundial, empieza a perder fuerza frente al Neoliberalismo que minimizaba la intervención del Estado. Las empresas se empiezan a regir por el paradigma de Milton Friedman de los años 70, que planteaba que “la única responsabilidad de la empresa es maximizar el beneficio, con el único límite de la ley y las costumbres mercantiles” (Friedman, 1970. Citado por Pinzón et al, 2022: 9).

Aún así, la RSC que se había construido hasta entonces no desaparece del todo y paradójicamente, durante estos años seguimos viendo un gran auge de los movimientos sociales que piden cada vez más responsabilidad a las empresas. Esto afecta directamente a la consciencia de los empresarios y se empieza a entender la empresa como un agente que afecta tanto a los públicos internos de la empresa como a los del entorno. Paralelamente el Gobierno de Estados Unidos crea organismos que servirán de parámetro a la RSC de todo el mundo: 1) la Administración de *Seguridad y Salud Ocupacionales* (OSHA), 2) la *Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo* (EEOC), 3) la *Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo* (CPSC) y 4) la *Agencia de Protección del Medio Ambiente* (EPA) (Evans, 2011).

En los años 80 se empiezan a ver las consecuencias del libre mercado que han creado grandes desigualdades, lo que irá dando lugar a pensar que se necesitan algunas políticas para regular estas. Los empresarios empiezan a integrar la idea de que la empresa y la RSC tendrán un papel importante en el equilibrio de las sociedades. R. Edward Freeman en 1989 con su texto “Business & society: ethics and stakeholder management” plantea una nueva teoría que todavía hoy en día utilizamos, la cual se conocerá como de los *stakeholders* (grupos de interés). Al principio Freeman describe los grupos de interés como “aquellos grupos o individuos que pueden afectar o lo están por el logro de los objetivos de la organización” (Evans, 2011). Este concepto irá evolucionando e irá ampliando los grupos a gran parte de la sociedad. Así es cuando las entidades entienden que, para poder ser sostenibles en el tiempo, deben contribuir a una estabilidad en su entorno cuidando de los agentes que interactúan con la empresa: empleados, accionistas, medioambiente, sociedad...

Es durante los años 90 y principios del 2000 cuando se solidifica el concepto de RSC y RSE tanto a nivel académico como en la empresa. Se consolida la idea de que no importa sólo cuánto se produce y se vende, sino también de la manera en la cual se lleva a cabo. Podríamos decir que la RSC ya forma parte de nuestra sociedad y se empiezan a homogeneizar las definiciones y las prácticas.

Aún con su carácter voluntario, la RSC se encuentra en el punto de mira de la sociedad, empresas, gobiernos, etc. Con esto, se podría decir que una compañía que no adopte la RSC no podrá sostenerse a largo plazo. No por eso quiere decir que adoptando medidas de RSC una empresa tendrá el éxito asegurado, pero sí se convertirá en un imprescindible para cualquier negocio de estas características. John. R. Boatright es uno de los primeros teóricos que acuña este término y define la responsabilidad social como “la adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de la empresa” (Boatright, 2012)

Ya que la RSC es un concepto difícil de encontrar una definición uniforme, hemos recolectado varias que nos señalan algunos aspectos de ella:

*Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

*Una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, sf).*

*La actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. Supone, de alguna manera generalizar el problema de los objetivos, no sólo a accionistas y directivos, sino a todos los grupos de interés de la empresa. (Navas y Guerras, 2007?)*

*La RSC es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente (Rivadeneira, 2008).*

*La consecuencia de un compromiso adoptado con todos sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de stakeholders (Barrio y Enrique, 2015: 29).*

*...una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente (Correa, 2004: 15).*

En muchos estudios y publicaciones actuales encontramos el término RSE en vez de RSC; la diferencia entre los dos es muy sutil. Podemos decir que la RSE se aplica únicamente a la Responsabilidad Social de la actividad empresarial y excluye otras organizaciones como pueden ser ONG o las agencias gubernamentales.

Otra perspectiva de la RSC, es la teorías del TRIPLE BOTTOM LINE (triple cuenta de resultados). De acuerdo con Maneiro y Herrero (2006) sobre las teorías en las que influye la RSC y teniendo en cuenta que el concepto de ésta implica una triple responsabilidad (económica, social y medioambiental) se enumeran las siguientes dimensiones (Loor Zambrano, 2021:44):

- *Dimensión económica:* desde la perspectiva económica, la RSC tiene como misión la maximización de valor para sus grupos de interés.
- *Dimensión social:* desde un punto de vista social, la responsabilidad de la empresa será, por un lado, cumplir con las exigencias legales en esta materia, por otro, adaptarse a las costumbres y cultura de la sociedad con la que interactúa. Otro aspecto de suma

importancia es contribuir al bienestar de la sociedad en la que opera, mediante la generación de empleo, realizando aportaciones económicas para actuaciones de interés general, participación en actos y eventos socioculturales, etc.

- *Dimensión medioambiental:* las empresas han de evitar cualquier impacto medioambiental de su actividad a nivel local. Habrá que considerar este impacto desde la adquisición y consumo de materiales hasta la venta y posterior consumo de sus productos.

Con los años empieza a surgir más necesidad de medición, evaluación y de reporte de la RSC, y por esta razón es cuando aparecen los criterios sociales, de gobernanza y medioambiente (ESG). En 2005 se describe por primera vez el término ESG en un estudio liderado por el exsecretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan, y en el que participaron más de 50 CEOs de las principales instituciones financieras. (Labbé, 2018).

La ESG la podemos definir como el conjunto de factores que evalúan el impacto de una empresa en el medio ambiente, la sociedad y la forma en que se gobierna.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre RSC/RSE y ESG?

RSC/RSE	ESG
Es un código moral interno que se sigue.	Un método de medición externo para cuantificar el grado de sostenibilidad.
Incluye el impacto de la empresa en la sociedad y el medioambiente, así como la mejora de calidad de vida de sus <i>stakeholders</i> .	Evalúa el impacto de la empresa en estas tres áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medioambiente</li> <li>- Social</li> <li>- Gobernabilidad</li> </ul>
Prácticas: producción sostenible, donaciones a proyectos con fines sociales, políticas de igualdad y diversidad, etc.	Prácticas: huella de carbono, diversidad e inclusión, transparencia y rendición de cuentas.

Comunica a su público sobre sus valores y objetivos de la empresa.	Informa de manera objetiva sobre el negocio a la comunidad inversora.
Genera conciencia sobre las iniciativas.	Proporciona números sólidos.

### 3.2.1. SITUACIÓN ACTUAL Y RETOS DE LA RSC

Esta evolución de las empresas, la RSC y la ESG está cambiando y comienza a dibujarse un horizonte que supone un desafío:

### 3.2.2. LEGISLACIÓN Y PRESIÓN REGULATORIA:

A lo largo de los años ha habido varias iniciativas para homogeneizar los reportes de RSC por parte de las empresas. Una de las más destacables es la GRI (Global Reporting Initiative) inicialmente convocada por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). El GRI tiene como objetivo establecer unos indicadores que sirvan para medir las acciones sociales, medioambientales y económicas.

En España el 29 de diciembre de 2018, el *Boletín Oficial del Estado* (BOE) publicó la Ley 11/2018 de *Información No Financiera y Diversidad* (LINF). Este hecho finaliza el proceso de trasposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, que llevó a la aprobación del Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre.

Este nuevo texto convertía el carácter voluntario de añadir la Información no Financiera a obligatorio para las sociedades de capital y sociedades que formulen cuentas consolidadas, siempre que concurren los siguientes requisitos:

- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 500.
- Que, o bien tengan la consideración de entidades de interés público, o bien durante dos ejercicios consecutivos reúnan al menos dos de las circunstancias siguientes:

- Total de las partidas del activo sea superior a 20.000.000 de euros.
- Importe neto de la cifra anual de negocios supere los 40.000.000 de euros
- Número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 250.

A partir del 2021 se extiende a todas las sociedades que tengan más de 250 empleados.

En 2022 entró en vigor la ley que reconoce a las Empresas Con Propósito. Da la oportunidad a las empresas de transformar su modelo de negocio y humanizar la economía a través de la figura jurídica de las *Sociedades de Beneficio e Interés Común* (SBIC). Uno de los tres criterios a cumplir es Evaluación independiente: someterse a sistemas de evaluación reconocidos, independientes y comúnmente aceptados que garanticen el cumplimiento de altos estándares de desempeño social y ambiental (Corresponsables, 2022).

El 28 de noviembre la Unión Europea dio un paso más en la adecuación de marcos que incentiven la sostenibilidad empresarial con la esperada aprobación de la *Directiva de Informes sobre Sostenibilidad Corporativa* (CSDD). Una actualización que persigue equiparar la información sobre sostenibilidad a la información financiera como reflejos complementarios de la actividad empresarial.

Esta nueva normativa entrará en España (y el resto de países de la Unión Europea) a principios del 2024 y se aplicará con la siguiente escala:

- A partir del 1 de enero de 2024, las empresas de interés público con más de 500 empleados, sujetas ya a la anterior normativa NFRD, entregarán sus informes en 2025.
- A partir del 1 de enero de 2025, las grandes empresas cotizadas o no con más de 250 empleados y/o facturación de 40 millones de euros y/o 20 millones en activos, entregarán sus informes en 2026.
- A partir del 1 de enero de 2026, las pymes cotizadas, excepto microempresas, las entidades de crédito pequeñas y no complejas y las empresas de seguros cautivas entregarán sus informes en 2027, aunque podrán retrasarlo hasta 2028.

En 2029, deberán presentar el informe del ejercicio de 2028 las empresas de terceros países con al menos una filial o sucursal con domicilio social en la Unión Europea o con un volumen de negocios neto de más de 150 millones de euros en la comunidad europea.

Las obligaciones legales todavía van dirigidas a empresas grandes, pero en España el 98% del tejido empresarial son pymes y estas hoy en día se encuentran con varias dificultades para desarrollar una RSC eficiente debido, entre otros motivos, a:

- Baja credibilidad en sus acciones de RSC y sus políticas de ESG por parte de los públicos, entre otros debido a que el reporte de actividad es muy costoso (recursos económicos y laborales) para empresas de un tamaño más pequeño.
- Falta de herramientas creadas para la mediación entre las empresas y las partes interesadas (medioambientales, consumidores, trabajadores...)

### 3.2.3. TRANSVERSALES Y PARTE DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En España la RSC y la ESG está teniendo un crecimiento dispar, aunque se ve una clara tendencia de las empresas a implantarla como un factor estratégico de la organización. En muchos sectores se ha realizado un acercamiento superficial y no se le ha dado la importancia ni la profesionalidad que requiere la integración por parte de la empresa como un todo. Encontramos que muchas empresas no tienen las herramientas o los modelos de gestión apropiados para aplicar estas herramientas de manera transversal.

Por otro lado, también nos encontramos con profesionales sin formación en RSC o ESG. Debido al carácter reciente y cambiante de esta, la educación que han recibido los empresarios y trabajadores no está actualizada. Resulta que, aunque los valores intangibles entre los que se encuentra la RSC son la clave que mueve la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los directivos es pobre e incluso se enfrenta, en muchas ocasiones, a la propia incompreensión de algunos directivos (Carreras et al., 2013: 27).

La aplicación real de la RSC supone un cambio general de toda la organización y se aleja de algunos conceptos como la acción social, que se podría definir cómo “dedicación de recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas” (González, 2006: 24); marketing con causa, una pura acción de marketing “a través de la cual una empresa colabora con una causa social a cambio de que el consumidor compre sus productos y servicios” (Buil et al., 2012: 90), el *greenwashing* que según Cambridge Dictionary (2020) lo describe cómo “comportamiento o actividades que hacen que las personas creen que una empresa está haciendo más para proteger el medioambiente de lo que realmente hace” (2020) o la filantropía que va ligada más al amor o simpatía que se tiene por una realidad social.



La sostenibilidad está en auge y los directivos tienen dos opciones: adoptarla por convicción o por obligación. Si la adoptan por obligación deberán centrarse en las nuevas legislaciones, que prevemos que irán a más durante la próxima década. Pero si estos dan el paso hacia la convicción tendrán la opción de apostar por un modelo de gestión sostenible que se caracteriza por la interconexión y la adaptación; la digitalización, la innovación y las alianzas; además de por medir el impacto bajo un prisma multidimensional: económico, social, ambiental y de gobernanza (Stockholm. Resilience Center, sf).

#### *3.2.4. RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y SUS PÚBLICOS*

Tal y como hemos descrito anteriormente y recoge el Libro Verde, existen dos dimensiones de las RSC y sus públicos: las internas (gestión de empleados, seguridad en el lugar de trabajo, gestión del impacto medioambiental en la producción) y las externas (comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores y problemas ecológicos mundiales).

En los últimos años también hemos visto una presión por parte de la Sociedad Civil que lleva a muchas empresas cambiar políticas y prácticas empresariales, de esta manera se logra integrar la RSC dentro de su actividad. Bendell (2000) nos explica cómo las ONG pueden influir en grandes empresas: “Sus campañas se están constituyendo en una nueva y emergente forma de regulación para multinacionales, es lo que se conoce como «regulación civil». Están determinando los estándares para el comportamiento de la empresa, a través del diálogo y la gestión, y las empresas están incrementando sus preferencias a la hora de implementar dichos estándares” (Bendell, 2000).

La gestión de la RSC supone que la empresa integra las preocupaciones de sus públicos en su propia actividad. Lleva a cabo una estrategia y unas acciones para mejorar tanto su entorno, como sus políticas, seguridad en producción y contratación, etc.

#### *3.2.5. LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DE LA RSC/ ESG:*

Las empresas socialmente responsables tienen una ventaja competitiva respecto a las que no lo son, lo cual supone un impacto positivo en los resultados económicos de las empresas. Por

este motivo, se debe gestionar la RSC y la ESG como parte del negocio, con unos objetivos, estrategias y mediciones claras.

Existen algunas asociaciones y observatorios que se han creado para dar este soporte a la aplicación de la RSC. Un ejemplo de esto es *La Asociación Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa en España* (OBRSC), que da apoyo a las diferentes organizaciones sociales y colabora con el sector privado a la vez que vigila que el concepto de RSC no se desvirtúe.

Pero con esto, ¿por qué es importante la medición de la RSC? La RSC ha de ser una cultura que intervenga en todos los departamentos de la empresa, como la producción o el negocio, y ha de ser parte del core *business*. Por eso, su medición es imprescindible y permitirá:

- Analizar el valor aportado a los grupos de interés, así como controlarlo y mejorarlo.
- Mejorar la comunicación interna de las acciones y hacer partícipes a todos los departamentos.
- Crear un control de las actuaciones, generando procesos con mayor rigor y credibilidad.

En 1997 se creó *The Global Reporting Initiative* (GRI). Esta organización empezó a presentar memorias anuales de RSC, lo que poco a poco se convertiría en el estándar de reportes aceptado.

Cómo hemos visto anteriormente, poco a poco se van estandarizando los reportes de la RSC en empresas. La situación ideal sería un documento que nos permita la inter-evaluación entre empresas.

Actualmente las mediciones se pueden realizar con los Balances Sociales y las Memorias de Sostenibilidad que, poco a poco, van siendo de carácter obligatorio para algunas sociedades. Tal y como hemos apuntado anteriormente, uno de los objetivos de la ESG es poder dar información de medición de temáticas que no son financieras (aunque sí que son “financieramente importantes”) para los inversores.

Los puntajes de ESG miden el desempeño relativo de una empresa en atributos ESG claves. Estas puntuaciones se realizan por empresas externas expertas y se adapta a la empresa, sector y demás. Aunque las puntuaciones de ESG nos sirven para tener una imagen de la empresa, no son comparables a una puntuación de crédito. Las calificaciones ESG tienen muchos más matices.

### 3.4. TIPOS DE COLABORACIÓN ENTRE ONG Y EMPRESAS

Las ONG y las empresas pueden colaborar de diversas formas para afrontar retos sociales, medioambientales y económicos.

He aquí algunos tipos habituales de colaboración entre ONG y empresas:

- *Prácticas empresariales socialmente responsables*: muchas empresas tienen iniciativas de RSC destinadas a devolver algo a la sociedad. Colaboran con ONG para apoyar causas sociales como la educación, la sanidad, la conservación del medio ambiente, la lucha contra la pobreza o el desarrollo comunitario. Las ONG pueden aportar su experiencia, ejecutar proyectos sobre el terreno u ofrecer su visión de los problemas sociales, mientras que las empresas contribuyen con fondos, recursos y el voluntariado de sus empleados.
- *Filantropía corporativa*: las empresas suelen prestar apoyo financiero a las ONG mediante donaciones directas. Puede ser en forma de subvenciones, patrocinios o financiación de proyectos específicos alineados con los valores o la misión social de la empresa. Las ONG dependen de estas aportaciones para mantener sus programas y actividades.
- *Acciones con los empleados*: las ONG y las empresas pueden colaborar para promover la participación de los empleados en iniciativas de impacto social. Esto puede implicar la organización de actividades de voluntariado, voluntariado basado en habilidades u ofrecer a los empleados oportunidades de aportar su experiencia a los proyectos de la ONG. Estas colaboraciones benefician a ambas partes al fomentar la satisfacción de los empleados, la creación de equipos y un impacto social positivo.
  - *Voluntariado corporativo*: esta tiene una gran demanda en los últimos años. El problema que se encuentra es que supone más una demanda de la empresa que una necesidad de la ONG, pues esta necesita de personal cualificado en su sector.
  - *Retos y matching*: se pueden crear retos solidarios dentro de la empresa donde uno o varios empleados animan al resto a realizar donaciones. En ocasiones la empresa ofrece un matching (aporta la misma cantidad final conseguida) con todo lo recolectado.

- *Pro bono*: ofrecer servicios profesionales especialistas para la ONG (marketing, diseños, abogados...)
- *Marketing social*: dar apoyo a campañas que fomentan cambios de comportamiento.
- *Marketing con causa*: las empresas y las ONG pueden colaborar en campañas de marketing con causa, en las que una parte de las ventas o los beneficios de la empresa se dona para apoyar una causa específica. Estas asociaciones ayudan a concienciar sobre los problemas sociales, crean valor de marca y generan fondos para las ONG.
- *GIK (Gift in kind)*: donación de productos a una ONG para un proyecto. Estas donaciones deben ser muy específicas y alineadas con necesidades concretas.
- *Desarrollo conjunto de programas sociales*: se trata de ir un paso más allá de la filantropía, de modo que la empresa no sólo aporte la financiación o recursos para el programa, sino que participe en el mismo a diferentes niveles (Abenoza et al., 2015).
- *Desarrollo e implementación conjunta de empresas sociales / joint ventures entre empresas y ONG*: surge cuando dos instituciones deciden crear una institución o una forma jurídica que respalde este trabajo conjunto. De este modo, aparece una nueva entidad en la que participan las organizaciones aliadas, lo cual visibiliza la voluntad de que la colaboración se mantenga a medio o a largo plazo. En caso de que la iniciativa conjunta esté orientada al mercado, es decir, se ponga en venta algún producto o servicio concreto, la nueva institución creada será una empresa social (Abenoza et al., 2015).
- *Cadenas híbridas de valor*: en determinadas experiencias de colaboración, una de las instituciones acaba participando de manera activa en la cadena de valor de la otra. En este caso, pues, se denominan cadenas “híbridas” de valor, porque parte del proceso es realizado por un agente externo, procedente de otro sector. (Abenoza et al., 2015).
- *Desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos*: las empresas pueden compartir su experiencia empresarial, recursos y conocimientos técnicos con las ONG para mejorar su capacidad organizativa. Esto puede incluir programas de formación, tutoría, apoyo en áreas como gestión de proyectos, planificación financiera, marketing

o implantación de tecnología. Al desarrollar la capacidad de las ONG, las empresas contribuyen a la eficacia y sostenibilidad a largo plazo respecto de sus iniciativas sociales.

- *Iniciativas de valor compartido*: la colaboración entre ONG y empresas puede centrarse en el desarrollo de modelos de negocio que generen simultáneamente valor social y económico. Este enfoque implica alinear las principales estrategias empresariales con objetivos sociales o medioambientales para crear valor compartido. Al integrar el impacto social en sus operaciones, las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible al tiempo que impulsan el crecimiento empresarial.
- *Promoción de políticas y asociaciones*: las ONG suelen participar en actividades de promoción para influir en los cambios políticos en beneficio de la sociedad. Las empresas pueden colaborar con las ONG apoyando sus campañas de defensa, proporcionando recursos para la investigación y el análisis de datos, o participando en asociaciones de múltiples partes interesadas para abordar problemas sistémicos e impulsar la reforma de las políticas.

### 3.4.1. SITUACIÓN DE LA COLABORACIÓN ENTRE ONG Y EMPRESAS EN ESPAÑA

Varios factores han contribuido a la creciente colaboración entre ONG y empresas privadas en España, sobre todo a partir del 2010. En primer lugar, las empresas reconocen cada vez más la importancia de la responsabilidad social y medioambiental. Muchas empresas comprenden ahora que participar en iniciativas de RSE y estar orientadas a ESG puede mejorar su reputación, atraer clientes y mejorar el estado de ánimo de sus empleados.

En segundo lugar, las ONG se han profesionalizado y orientado más hacia los negocios, lo que facilita a las empresas el establecimiento de asociaciones. Las ONG suelen tener conocimientos y recursos específicos que pueden complementar las habilidades y capacidades de las empresas privadas, dando lugar a colaboraciones mutuamente beneficiosas. Además, el Gobierno español también ha fomentado la colaboración entre las ONG y el sector privado a través de diversas iniciativas y políticas. Por ejemplo, la Ley de Mecenazgo ofrece incentivos fiscales a las empresas que apoyan a las ONG.

Muchas de las alianzas que se han creado últimamente se ven influenciadas por las experiencias en países como Alemania, Reino Unido, EEUU o países escandinavos donde ya existía una trayectoria consolidada de trabajo entre empresas y ONG.

Por otra parte, algunas ONG plantean las alianzas con empresas como una oportunidad de sensibilización e incidencia política, la cual permite dar a conocer las problemáticas de los países al equipo directivo de las empresas y ampliar el enfoque de la RSE. Todo esto sirve para que incluya cuestiones como las cadenas de aprovisionamiento internacionales o la protección de los derechos humanos y el medioambiente.

Otro factor que no hemos mencionado y resulta de gran importancia es la aprobación en 2015 de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

Durante la crisis de Covid-19 hubo un gran auge de las Alianzas entre empresas y ONG con una gran tendencia a la donación de programas nacionales. El Covid-19 también ha puesto de manifiesto la importancia del tercer sector y la necesidad de profesionalizarse aún más, así como de ser más transparentes y rigurosos a la hora de transmitir resultados.

### 3.4.2. MOTIVACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA COLABORAR CON UNA ONG

Después de todo este recorrido tenemos claro que las colaboraciones entre empresas y ONG son ventajosas para los dos por diferentes motivos, pero específicamente, ¿qué motivos podemos encontrar?

- *Mejora de la reputación corporativa:* asociarse con una ONG de renombre puede mejorar la reputación y la imagen de marca de una empresa. Demuestra un compromiso con las causas sociales y medioambientales, lo que puede resonar positivamente entre clientes, inversores y otros públicos.
- *Mayor compromiso de los empleados:* colaborar con una ONG puede mejorar la moral y el compromiso de los empleados. Hoy en día, muchos empleados buscan un propósito y un significado en su trabajo, y participar en iniciativas de RSC les permite contribuir a causas sociales y marcar la diferencia. Esto puede aumentar la satisfacción laboral y mejorar las tasas de retención.

- *Acceso a conocimientos especializados:* las ONG suelen poseer conocimientos especializados y experiencia en áreas específicas como el desarrollo comunitario, la conservación del medio ambiente o el bienestar social. Al colaborar con una ONG, las empresas pueden aprovechar esta experiencia y obtener valiosos conocimientos, que pueden servir de base para sus prácticas empresariales y la toma de decisiones.
- *Ampliación de redes y asociaciones:* trabajar con una ONG abre las puertas a nuevas redes y asociaciones. Permite a las empresas conectar con otras organizaciones afines, organismos gubernamentales y grupos comunitarios. Estas conexiones pueden dar lugar a oportunidades de negocio, recursos compartidos y proyectos de colaboración que beneficien a todas las partes implicadas.
- *Innovación y diferenciación:* las ONG suelen aportar nuevas perspectivas y enfoques innovadores a la resolución de problemas. Al colaborar con una ONG, las empresas pueden acceder a nuevas ideas, tecnologías y soluciones. Esto puede conducir a la innovación dentro de la empresa y ayudar a diferenciarla de sus competidores.
- *Mitigación de riesgos:* participar en actividades socialmente responsables puede ayudar a las empresas a mitigar ciertos riesgos. Al abordar los retos sociales y medioambientales de forma proactiva, las empresas pueden evitar la publicidad negativa, los problemas normativos y los posibles conflictos con las partes interesadas.
- *Oportunidades de mercado:* colaborar con una ONG puede abrir nuevas oportunidades de mercado. Los consumidores son cada vez más conscientes del impacto social y medioambiental de una empresa y pueden preferir apoyar a empresas que se alineen con sus valores. Asociarse con una ONG puede ayudar a las empresas a acceder a estos nichos de mercado y atraer a consumidores socialmente responsables.
- *Ventajas fiscales:* tal y como hemos mencionado anteriormente, colaborar con una ONG puede llevar ventajas fiscales a las empresas.
- *Facilita los reportes no financieros:* muchas empresas no tienen la capacidad de personal o de conocimiento para realizar las acciones de medioambiente o sociales ellas mismas. Colaborar con una ONG facilitará el llevar a cabo tales acciones y a realizar el reporte que la mayoría de ONG nos facilitarán.

Es necesario señalar que las ventajas pueden variar en función de la colaboración concreta y de la naturaleza del negocio de la empresa. Cada asociación es única y debe adaptarse a los objetivos y necesidades tanto de la empresa como de la ONG implicada.

### 3.4.3. IMPORTANCIA DE LA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS COLABORACIONES

Acabaremos este capítulo explicando la importancia que tiene para las ONG la valoración de riesgos antes de realizar una colaboración con una empresa, lo que llamamos el *Due Diligence*. Estos procesos son cada vez más estandarizados y se pueden llevar a cabo interna o externamente. Ayudan a:

- *Garantizar la alineación de valores:* las ONG tienen misiones, valores y objetivos específicos. Si se hace una *Due Diligence* completa puede permitir a la ONG evaluar si la empresa comparte valores similares y está realmente comprometida con la causa. Ayuda a determinar si existe alineación en términos de objetivos sociales y medioambientales, prácticas éticas y sostenibilidad a largo plazo.
- *Evaluar los riesgos para la reputación:* las ONG necesitan proteger su reputación y credibilidad. A través del *Due Diligence*, una ONG puede evaluar la reputación de la empresa, su historial y los posibles riesgos ligados a la asociación con esa empresa en particular. Esto ayuda a garantizar que la ONG no se vincule con una organización que podría dañar su reputación o causar conflictos de intereses.
- *Evaluación del impacto de la empresa:* el *Due Diligence* permite a la ONG evaluar el impacto de la empresa en cuestiones sociales, medioambientales y de derechos humanos. Ayuda a determinar si las prácticas de la empresa se ajustan a la misión de la ONG y si contribuye realmente a un cambio positivo. Las ONG pueden evaluar factores como la cadena de suministro de la empresa, sus prácticas laborales, su huella medioambiental y su compromiso con la comunidad.
- *Transparencia:* las ONG suelen esforzarse por lograr transparencia. Mediante el *Due Diligence* una ONG puede evaluar el compromiso de la empresa con la transparencia, las prácticas de gobernanza y los mecanismos de información. Ayuda a determinar si la empresa está abierta al diálogo, dispuesta a revelar información relevante y receptiva a las preocupaciones de las partes interesadas.



- *Crear confianza y relaciones a largo plazo:* conocer la cultura de la empresa es un paso fundamental para generar confianza entre la ONG y la empresa en cuestión. Mediante una evaluación exhaustiva de las prácticas, los valores y el impacto de la empresa, la ONG puede ganar confianza en la asociación. Esta confianza es crucial para establecer colaboraciones a largo plazo y garantizar que la asociación sea eficaz y beneficiosa para ambas partes.
- *Mitigar los riesgos legales:* las ONG deben cumplir los requisitos legales y las normas éticas. A través del *Due Diligence*, la ONG puede evaluar el cumplimiento por parte de la empresa de las leyes, reglamentos y normas internacionales pertinentes. Ayuda a garantizar que la ONG no esté implicada en ninguna actividad que pueda conllevar riesgos legales o de reputación, como por ejemplo si está en un proceso judicial.

## **4. ANÁLISIS DE LOS CASOS PRÁCTICOS EN SAVE THE CHILDREN ESPAÑA:**

### *4.1. INTRODUCCIÓN DE SAVE THE CHILDREN ESPAÑA*

*Save the Children* es una Organización No Gubernamental reconocida mundialmente y dedicada a mejorar la vida de los niños en todo el mundo. Fue fundada en el Reino Unido por Eglantyne Jebb en 1919 para ayudar a los niños y las niñas víctimas de la Primera Guerra Mundial. Eglantyne fue la autora de la Declaración de los Derechos del Niño, la base para la Convención sobre los Derechos del Niño.

*Save the Children* opera en más de 120 países y ha estado a la vanguardia de los esfuerzos para proteger y promover los derechos de los niños, proporcionar ayuda humanitaria e implementar programas de desarrollo a largo plazo. Tiene más de 25.000 empleados en todo el mundo y llega a más de 45 millones de niños y niñas.

La misión de *Save the Children* es garantizar que todos los niños tengan derecho a la supervivencia, la protección, el desarrollo y la participación. La organización trabaja para lograr esta misión abordando diversos retos a los que se enfrentan los menores, como la pobreza, la

desigualdad, la falta de educación, los problemas de salud y el impacto de las emergencias y los desastres.

*Save the Children España* fue fundada en 1997, quien se centra en proteger y mejorar la vida de los niños vulnerables del país. Sus programas e iniciativas tienen como objetivo facilitar el acceso a la educación, la atención sanitaria, la protección frente a la violencia y los abusos, y las oportunidades de participación y empoderamiento.

Dentro de España se encuentra presente en Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana, Euskadi, Andalucía, Castilla La Mancha y Melilla. Llegan a más de 6.500 niños y niñas, tiene más de 400 voluntarios.

Algunas de las principales áreas de trabajo de *Save the Children España* son:

- *Educación*: *Save the Children España* trabaja para garantizar que todos los niños tengan acceso a una educación de calidad y puedan desarrollar todo su potencial. Se centra en reducir las desigualdades educativas, mejorar las infraestructuras escolares y promover entornos de aprendizaje inclusivos y adaptados a los niños.
- *Protección de la infancia*: la organización se compromete a prevenir y responder al abuso, la explotación y la violencia contra los niños. Trabajan para reforzar los sistemas de protección de la infancia, concienciar y prestar apoyo a los menores en situación de riesgo.
- *Salud y nutrición*: *Save the Children España* se esfuerza por mejorar la salud y la nutrición de los niños abogando por mejores servicios sanitarios, apoyando campañas de vacunación y promoviendo prácticas saludables entre las comunidades.
- *Respuesta a emergencias*: en tiempos de crisis, *Save the Children España* proporciona ayuda de emergencia y apoyo a los niños y niñas afectados, así como a sus familias. Colaboran con las comunidades y organizaciones locales para garantizar una respuesta rápida y eficaz a las emergencias.
- *Defensa y política*: *Save the Children España* participa activamente en labores de incidencia política para influir en los responsables de la toma de decisiones, concienciar sobre los derechos de la infancia y promover políticas y legislación que beneficien a los niños.

A través de sus programas y colaboraciones con diversas partes interesadas, incluidos organismos gubernamentales, socios corporativos y otras ONG, *Save the Children España* trabaja para crear una sociedad en la que los niños estén protegidos, empoderados y tengan igualdad de oportunidades para prosperar.

#### 4.1.1. FINANCIACIÓN DE SAVE THE CHILDREN

*Save the Children España* cuenta con unos ingresos de más de 50 millones de euros. De estos, la financiación pública es un 31% y un 69% la financiación privada. El aporte de los socios (más de 135.000€) supuso un 54% y la contribución de empresas y otras instituciones del 15%. De toda la recaudación, el 76% se destina a la ejecución de programas, el 19% a la captación de fondos y el 5% en los gastos de estructura. La inversión en ejecución de programas (76%) se divide en:

- 52% - programas internacionales
- 24% - programas nacionales

A nivel de empresa vemos dos tendencias generales. Generalizando podemos decir que las empresas internacionales y con sedes en diferentes partes del mundo, especialmente en países en vías de desarrollo, optarán por la financiación y colaboración en programas internacionales. A su vez, las empresas localizadas en España muchas veces quieren colaborar con proyectos locales relacionados con los públicos de su entidad.

#### 4.1.2. ALIANZAS ENTRE SAVE THE CHILDREN Y LAS EMPRESAS

Tal y como hemos visto, la colaboración entre ONG y empresas se ha dado durante muchos años. *Save the Children España* cuenta con un departamento específico que se ocupa de las relaciones con las empresas. Consta de ocho trabajadores y opera bajo el nombre de *Alianzas Estratégicas*.

El departamento de alianzas estratégicas de *Save the Children* desempeña un papel crucial en el establecimiento y la gestión de colaboraciones con entidades externas, como empresas, fundaciones, gobiernos y otras organizaciones sin ánimo de lucro. El objetivo principal del departamento es identificar, desarrollar y fomentar asociaciones estratégicas que se ajusten a

la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la ONG. Estas son algunas de las principales responsabilidades y funciones que suele desempeñar un departamento de alianzas estratégicas:

- *Identificación de partners*: el departamento identifica partners potenciales que puedan aportar recursos, experiencia o redes para impulsar la misión de la ONG. Esto implica llevar a cabo investigaciones, analizar tendencias y evaluar a los socios potenciales en función de su alineación con los objetivos de la organización.
- *Establecimiento de relaciones*: el departamento establece y fomenta las relaciones con entidades potenciales y existentes. Esto incluye la creación de redes, la asistencia a conferencias y eventos, la celebración de reuniones y el establecimiento de relaciones para cultivar asociaciones mutuamente beneficiosas.
- *Negociación y acuerdos*: el departamento de alianzas estratégicas se encarga de negociar acuerdos de asociación, contratos y memorandos de entendimiento con entidades externas. Se aseguran de que las condiciones, responsabilidades y expectativas de ambas partes estén claramente definidas y sean objeto de acuerdo mutuo.
- *Planificación de la colaboración*: una vez establecidas las asociaciones, el departamento colabora con las partes interesadas internas para desarrollar planes integrales de asociación. Estos planes describen los objetivos, las actividades, los plazos y los resultados previstos de la colaboración, garantizando la alineación con las prioridades estratégicas de la ONG.
- *Seguimiento y evaluación*: el departamento supervisa el progreso y la eficacia de las asociaciones estratégicas haciendo un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento y evaluando el impacto de las iniciativas de colaboración. Evalúa también si la asociación está logrando los resultados previstos y realiza los ajustes necesarios. También tendrá en cuenta toda la comunicación que se llevará a cabo por las dos partes y los resultados que está teniendo.
- *Informes y comunicación*: el departamento de asociaciones estratégicas elabora informes y comunica información actualizada sobre las actividades de la asociación a las partes interesadas internas, la alta dirección y las organizaciones asociadas.

Garantizan la transparencia y unos canales de comunicación eficaces para mantener informadas a todas las partes sobre los avances y logros de las asociaciones.

- *Reporte de resultados*: esta parte cada vez requiere de más dedicación por parte del personal. Las nuevas normativas, el crecimiento de las inversiones sostenibles y la necesidad de comunicación interna, entre otros, hace que las empresas sean mucho más demandantes a la hora de pedir reportes de sus colaboraciones con las ONG. En *Save the Children* estos reportes se realizan con la ayuda de las personas que organizan y ejecutan los programas ya que tienen la información de primera mano.
- *Recaudación de fondos y movilización de recursos*: las alianzas a menudo implican esfuerzos de recaudación de fondos y movilización de recursos. El departamento colabora con los aliados para conseguir apoyo financiero, donaciones en especie y otros recursos necesarios para ejecutar eficazmente los proyectos y programas. También se ocupa de emitir los certificados para las empresas y para los beneficios fiscales.
- *Gestión de relaciones*: el departamento mantiene una comunicación continua y una gestión de las relaciones con los socios, garantizando que la asociación siga siendo sólida, mutuamente beneficiosa y acorde con las necesidades cambiantes de ambas organizaciones. Para ello se celebran reuniones periódicas, se informa de los progresos realizados y se aborda cualquier problema o preocupación que pueda surgir. La gestión de las relaciones es cada vez más importante para poder conseguir unas relaciones de larga duración que puedan beneficiar el buen establecimiento de los programas y su ejecución en el tiempo.

## 4.2. CASO PRÁCTICO 1: ANÁLISIS DE INGRESOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### 4.2.1. INTRODUCCIÓN

Los ingresos del departamento de Alianzas provienen, tal y como hemos dicho, de las donaciones de los *partners*. En este apartado haremos un recorrido por el análisis de estos que nos permitirá ver desde un punto de vista económico las colaboraciones y las tendencias en las empresas. La gran mayoría de esta información se basa en un estudio realizado por el departamento (Alba Mora, 2023)

El año 2022 el departamento de Alianzas Estratégicas tuvo unos ingresos de 6.112.000€ que supone un crecimiento del 69% del 2021. Este crecimiento en gran medida se debió al gran apoyo que dieron las empresas durante la Guerra en Ucrania. (Anexo 5)

#### 4.2.2. NATURALEZA DE LOS INGRESOS

Estos ingresos se destinaron un 95% a fondos restringidos y un 5% a fondos libres. Este hecho nos da una perspectiva sobre empresas colaboradoras que muestra una preferencia de colaboración con un destino concreto que la donación no restringida, que posteriormente se puede destinar a cualquier proyecto.

Cuando analizamos la naturaleza de las donaciones (Anexo 1) vemos que el 77% es en forma de Donación Filantrópica, el 13% es Microdonaciones, el 7% en *Gift in Kind* y el 3% en Retos. Se consideran donaciones filantrópicas todas aquellas que son dadas a un proyecto o emergencia en forma de donación monetaria. Las Microdonaciones son aquellas que se tratan de cantidades muy pequeñas que se aportan puntualmente y de forma muy sencilla, por ejemplo el redondeo a la hora de pagar en un supermercado. El *Gift in Kind* es lo que hemos descrito anteriormente cómo donación en especies, esta puede ser en forma de material, espacios publicitarios, servicios, etc. Por último, los Retos son donaciones que se han hecho a través de la creación de un reto por parte de una empresa o empleado. Estos animan a otra gente, a sus empleados o clientes a donar por una causa concreta y un programa que ejecuta *Save the Children*.

#### 4.2.3. INGRESOS POR SECTORES

En el gráfico de Ingresos por sectores (Anexo 2) vemos que el año 2022 un 22% ha sido donado por el sector de Banca y Seguros; un 18% por Gran Consumo y Retail; un 13% por Tecnología y comunicación; un 12% en Ocio, Cultura y Deportes; un 12% por Fundaciones Privadas; un 8% por Turismo y Transporte; un 7% por Industria, Energía y Construcción; un 6% por el sector Farmacéutico y médico y un 3% por Consultoría y servicios. Vemos una creciente dedicación y preocupación por parte de las empresas en cuanto a la infancia. El sector bancario ha lanzado muchas colaboraciones interesantes en los últimos años, con las donaciones filantrópicas y la implicación de sus fundaciones en proyectos de co-creación y de largo plazo. Un gran ejemplo

es *Caixabank* que con su programa de pobreza lleva muchos años de recorrido y unas grandes recaudaciones.

La banca últimamente también se ha lanzado a campañas de Bizum incitando a sus clientes a donar. Este tipo de colaboraciones, a parte del aporte económico, ayudan a llegar a mucha más gente y a generar un gran conocimiento de marca.

Dentro de las empresas de retail encontramos empresas como *Amazon*, *Bulgari*, *Ikea* y *Zalando*, entre muchas otras. Dentro de sus donaciones vemos diferentes tipos de colaboraciones. Algunas son de carácter internacional y vienen por un acuerdo que se ha hecho entre su sede central y *Save the Children* Inglaterra, EEUU u otro país. Estas colaboraciones internacionales apuestan por unos países determinados y unos programas específicos (por ejemplo: pobreza, educación...) y se gestionan conjuntamente entre la sede de *Save the Children* del país que coordina y *Save the Children España*. La interlocución con la empresa la tiene el país que lo coordina. Este tipo de colaboraciones son interesantes para empresas que tienen sedes en diferentes lugares del mundo y que quieren optimizar sus recursos humanos de RSC, pues a través de una organización como *Save the Children* pueden llegar a diferentes destinos. Las colaboraciones entre ONG y empresas de varios países tienen ventajas únicas en comparación con las colaboraciones dentro de un sólo país.

Su escala de impacto es mucho mayor, ya que tienen el potencial de influir en una población más amplia de diferentes países y regiones, abordando cuestiones de interés mundial con mayor eficacia que una colaboración en un único país. Trabajar en contextos culturales, sociales y económicos diferentes ofrece oportunidades de aprendizaje tanto a las ONG como a las empresas, permitiéndoles perfeccionar sus estrategias y enfoques basándose en experiencias variadas.

Para las empresas, son muy interesantes las colaboraciones multinacionales con una ONG ya que pueden mejorar su perfil global de Responsabilidad Social Corporativa, contribuyendo a una imagen de marca global positiva. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las colaboraciones internacionales pueden ser más complejas de gestionar debido a factores como marcos jurídicos diferentes, matices culturales, barreras lingüísticas, husos horarios, etc. Por eso algunas empresas internacionales ya deciden colaborar con ONG que tengan presencia en diferentes países, de tal forma que puedan minimizar los posibles riesgos.

Las grandes corporaciones con las que *Save the Children* colabora tienden a tener un departamento especializado y muy formado, por lo que en muchas ocasiones se forman proyectos de co-creación y algunos que combinan donación filantrópica con otros formatos (marketing con causa, donación en especies, acciones con empleados...). Estas colaboraciones más complejas tienen una gran implicación tanto por parte de la ONG como por la empresa. Si los resultados son positivos crean una gran sinergia.

En el sector de tecnología y comunicación hay una gran preocupación por el acceso de los jóvenes a la tecnología y la formación. Los aliados en este sector muchas veces combinan las donaciones con programas de formación y donaciones de materiales. Un gran ejemplo es *Vodafone* y su programa *DigiCraft*, el cual se trata de un programa educativo que forma a niños de entre 6 y 12 años en competencias digitales. En esta colaboración *Save the Children* aporta la estructura para llegar a los niños y *Vodafone* aporta el material y *expertise* para realizar las actividades.

El sector ocio y concretamente el de espectáculos de música, el año pasado realizó una gran donación en espacios publicitarios en lugar de cobrar a clientes. Esta práctica se ha realizado muchas veces con medios y en eventos deportivos y son cruciales para las ONG ya que aportan mucha visibilidad a las ONG, sus causas y sus programas. Cuanta más gente conozca el trabajo de una ONG, mayor será su potencial de apoyo. La publicidad también nos ayuda a la sensibilización, ya que permite a las ONG concienciar sobre los problemas que abordan. Puede ayudar a educar al público sobre estos temas e inspirar a la gente a actuar.

Los anuncios en estos eventos pueden impulsar las donaciones. Al llegar a un público más amplio, hay más posibilidades de atraer donantes. Al estar relacionado con un público joven, también pueden utilizarse para reclutar voluntarios o incluso personal. Estos anuncios pueden llegar a voluntarios potenciales que quizá no conocían la oportunidad de ayudar. Además si nuestra organización tiene una comunicación profesional y de alta calidad, puede contribuir a la imagen de legitimidad y confianza.

Turismo y transportes realizan muchas acciones con clientes donde se activa una casilla para que puedan realizar las donaciones pertinentes. Las colaboraciones con este sector después de la crisis sanitaria del Covid cayeron mucho y poco a poco se van recuperando.

Las relaciones entre el sector de las farmacéuticas y las ONG siempre son un poco difíciles, ya que las ONG suelen centrarse principalmente en objetivos humanitarios y sociales, mientras



que las empresas farmacéuticas son entidades con ánimo de lucro. Los objetivos y prioridades divergentes de estos sectores y pueden dificultar la búsqueda de un terreno común para la colaboración. Las ONG están más motivadas por la necesidad de un acceso asequible a los medicamentos, mientras que las empresas farmacéuticas pretenden proteger sus derechos de propiedad intelectual y maximizar sus beneficios.

En *Save the Children* se trabaja con farmacéuticas siempre que se haya realizado una gran investigación sobre ellas (*Due Diligence*) y que se compruebe que los intereses de esta estén alineados con la organización. En esta línea, las empresas de alimentación también pueden suponer una dificultad ya que se debe velar por los intereses de los niños y niñas y una alimentación saludable para los mismos.

#### 4.2.3. ANÁLISIS POR DESTINO DE FONDOS

En este apartado podemos ver cuándo se crean alianzas, así como qué proyectos son los que las empresas han preferido y podemos analizar las tendencias de los últimos tres años. Veremos que estas se han visto afectadas por diferentes emergencias (crisis sanitaria Covid y guerra en Ucrania).

Durante el año 2022, las donaciones de empresas y organizaciones aliadas a *Save the Children* fueron un 43% para emergencias (Anexo 3) y el 82% de ellas fue para la guerra de Ucrania.

Las donaciones durante las emergencias son cruciales para poder dar una respuesta inmediata. Las situaciones de emergencia, como catástrofes naturales, epidemias, crisis humanitarias, guerras y demás. Requieren una respuesta inmediata para salvar vidas y minimizar el sufrimiento. Las donaciones permiten a las ONG, organizaciones de ayuda y gobiernos actuar con rapidez y eficacia. En *Save the Children*, para evitar depender de la espera de las donaciones, en ese momento se crea un fondo de emergencias por adelantado, así cuando hay una emergencia se puede responder inmediatamente sin esperar a que empresas donen. Este fondo es difícil de justificar a las empresas pues no se sabe cuándo se utilizará este dinero y muchas empresas requieren de un reporte más concreto. Las donaciones para emergencias también van destinadas a adquirir suministros de socorro como alimentos, agua, medicinas, refugio y ropa. También asistencia médica, desde el tratamiento de heridas hasta la prevención de brotes de enfermedades. Y posteriormente la reconstrucción y

rehabilitación ya que una vez superada la crisis inmediata, las comunidades afectadas suelen necesitar un apoyo considerable para reconstruir sus hogares, infraestructuras y medios de subsistencia.

En *Save the Children*, durante las emergencias se trabaja mucho el apoyo a los desplazados. Se ayuda a los campos de refugiados y desplazados internos, proporcionando servicios esenciales, escuelas y soporte psicológico a los niños.

El 33% de los ingresos fue destinado a programas en España y el 19% a programas internacionales. Tal y cómo hemos comentado anteriormente la tendencia de las empresas es, cada vez más, intervenir en las áreas donde están presentes. Si nos fijamos, muchas empresas y sus objetivos de RSC van ligados directamente a sus públicos. El interés por mejorar el entorno donde la empresa se ha establecido y desde dónde operan es una prioridad hoy en día. Los programas locales a menudo ofrecen mayores oportunidades para el voluntariado y el compromiso de los empleados, lo que puede aumentar la moral de los empleados y la creación de sensación de equipo. Un enfoque y destino de fondos equilibrado, puede maximizar tanto el impacto local como el de la sociedad en general para una organización como *Save the Children*.

#### 4.2.4. DONACIONES POR CANTIDAD

En las colaboraciones de *Save the Children* en los últimos cuatro años hay una tendencia al alza del número de empresas donantes duplicándose respecto a años anteriores (Anexo 4). En el año 2022 se ha observado que, tanto las empresas que dan más de 100.000 euros como las empresas que dan menos de 10.000 euros, han aumentado.

Esto podemos explicarlo ya que cada vez son más las entidades con conciencia social que quieren implementar la su responsabilidad social. Los grandes donantes son aquellas empresas que dan cantidades que se consideran de gran tamaño, permiten en ocasiones llevar a cabo un proyecto en su totalidad sin depender de varias financiaciones y su posible inestabilidad. A la vez puede permitir a las ONG emprender proyectos a largo plazo que requieren importantes recursos.

En organizaciones como *Save the Children*, cada vez es más normal que las propuestas para alianzas reflejen un porcentaje para gastos operativos de la organización, sobre todo cuando se tratan de proyectos internacionales. El aliarse con grandes donantes muchas veces es una

señal de confianza en el trabajo de la ONG y puede dar una imagen de confianza a otros posibles donantes.

La gestión de recursos para las grandes donaciones puede parecer en ocasiones más eficiente aunque muchas veces estas también piden una mayor justificación y reporte. Las relaciones con los donantes importantes deben gestionarse cuidadosamente, con una comunicación clara, actualizaciones periódicas sobre cómo su donación está marcando la diferencia y agradecimiento por su apoyo.

Las donaciones de menos de 10.000 euros en su gran mayoría se consideran empresas espontáneas y que no requieren una gran inversión de recursos humanos en algunos casos. En *Save the Children* y con la experiencia en el departamento, también se sabe que depender de unos pocos donantes importantes puede ser arriesgado, ya que la pérdida de un sólo gran donante podría afectar significativamente al presupuesto de una ONG. Los pequeños donantes ayudan a diversificar la base de financiación de una organización, haciéndola más resistente.

En muchas ocasiones los pequeños donantes se convierten a menudo en defensores de la ONG, dando a conocer su labor entre sus amigos, familiares y redes, lo que puede atraer a más donantes o voluntarios. Además, con el tiempo algunos de ellos pueden aumentar su aportación o convertirse en donantes importantes. Cultivar las relaciones a través de comunicaciones, mantenerlos informados de la labor de la organización. Con los pequeños donantes puede reportar beneficios a largo plazo. La captación de fondos de esta clase de donantes requiere un enfoque diferente al de los grandes donantes, centrado en la comunicación masiva, la retención de donantes y las peticiones periódicas de apoyo.

Un último punto que podemos destacar es que los pequeños donantes democratizan el proceso de contribuir al cambio social. No sólo participan los donantes adinerados o institucionales; todo el mundo puede desempeñar un papel.

#### *4.2.5. MANTENER LAS RELACIONES EN EL TIEMPO*

Uno de los grandes retos es el de construir alianzas que permanezcan en el tiempo. Las alianzas al principio suelen empezar por una aproximación por parte de la empresa o por el conocimiento de una persona del patronato. Al principio, muchas veces empiezan con

donaciones filantrópicas que van en sintonía con sus valores y no será hasta una segunda fase que pasan a hacer proyectos más estratégicos y de co-creación. En esta fase las organizaciones tienen un extenso conocimiento de una y la otra y pueden pensar por el otro, logrando así alianzas más estratégicas.

En *Save the Children* vemos que sólo unas cuantas empresas permanecen en el tiempo. La retención de donantes, es un aspecto crítico para el departamento de alianzas y aplicamos varias técnicas como por ejemplo los agradecimientos personalizados, comunicación no sólo de su proyecto, sino de los otros de la organización. Establecimiento de relaciones con la empresa y cómo objetivo último intentar atraer la participación de la dirección de esta.

Dos veces al año el departamento de alianzas realiza eventos con todos los donantes para considerar su opinión. También en muchos proyectos se incluye visita al terreno por parte del donante. En los últimos años y como veremos en el siguiente caso práctico, se ha pedido opiniones o ideas a las empresas colaboradoras.

Aún así, en ocasiones podemos ver que los donantes de gran tamaño no tienen una gran duración (tres o cuatro años) y podemos apuntar a diferentes razones. Por un lado, hay empresas que puntualmente dan una gran cantidad durante las emergencias o al contrario. Por ejemplo, en la crisis sanitaria del Covid no pueden continuar con sus donaciones. Por otro lado, los cambios de estrategia de RSC que se pueden deber a un cambio de personal interno y su punto de vista o simplemente cambia la estrategia general.

### *4.3. ANÁLISIS CASO 2: ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS*

#### *4.3.1. INTRODUCCIÓN*

Después del gran crecimiento del departamento en el 2020 a nivel de ingresos y la contratación de diferentes técnicos de alianzas corporativas se decide llevar a cabo una investigación para conocer la percepción y la opinión de las empresas aliadas. En 2022 se optó por realizar este estudio a través de una empresa externa para una mayor rigurosidad y un mayor aprovechamiento de los recursos del departamento.

La empresa contratada fue *Llorente y cuenca*, LLYC y se encargó esta investigación con tres objetivos principales: entender la percepción de algunos de los aliados actuales, conocer las necesidades de las empresas con las que colabora el departamento e identificar alianzas del

tercer sector que pueden ser interesantes para los aliados de *Save the Children*. (Alba Mora, 2022)

La metodología que siguieron fue cualitativa y se focalizó en investigación y profundización así como entrevistas en profundidad a: equipo interno del departamento, empresas/fundaciones aliadas y empresas/fundaciones no aliadas.

#### 4.3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La primera parte de la investigación se focaliza en preguntar a las empresas sobre su opinión y estrategia en la parte social. Vemos que aunque todavía hay un gran foco en el cambio climático (estrategia medioambiente) cada vez las empresas son más conscientes sobre la importancia del factor social.

Los grandes retos que presentan la inversión y compromiso con lo social es el desconocimiento, la dificultad de medición y la falta de regulación. Las empresas no pueden ignorar que es importante incluir lo social en su estrategia, pero sí estamos de acuerdo en que su medición es menos científica que la medioambiental (por ejemplo emisiones de CO<sub>2</sub>). Con la nueva normativa europea se nos plantean diferentes retos donde las empresas demandan un reporte mucho más exhaustivo.

La importancia de los factores sociales en ESG (Environmental, Social, and Governance) está creciendo y cada vez son más los consumidores concienciados socialmente y que buscan apoyar a las empresas que dan prioridad a las buenas prácticas sociales, incluidas las prácticas laborales justas, la diversidad, los derechos humanos y la protección de los consumidores.

Las empresas se están dando cuenta de que su éxito está estrechamente vinculado a la salud y el éxito de las comunidades en las que operan. Por ello, están invirtiendo más en el desarrollo comunitario, el abastecimiento local y otras prácticas socialmente responsables. También reconocen que centrarse en los factores sociales puede contribuir a su sostenibilidad a largo plazo. Una plantilla satisfecha y diversa, unas relaciones positivas con la comunidad y una sólida base de clientes pueden contribuir a garantizar la longevidad de una empresa.

La pandemia de COVID-19 o la guerra de Ucrania han puesto de relieve la importancia de los factores sociales, sobre todo en relación con la salud y la seguridad de los empleados, las

condiciones de trabajo a distancia y el papel de las empresas en el apoyo a sus comunidades en tiempos difíciles. Esto ha acelerado aún más el énfasis en la "S" de ESG.

A continuación se pregunta en qué plano se encuentra la preocupación por la infancia dentro de la estrategia de sostenibilidad de las empresas. En esta afirman que existe una preocupación por la infancia, mayormente de niños preadolescentes y las nuevas generaciones pero que en muchas ocasiones al no ser un tema mediático no se convierte en prioritario. Otras empresas también encuentran difícil la inversión en infancia y a ligar este sector a su actividad o sus áreas de impacto.

La labor de *Save the Children* es comunicar la importancia de invertir en programas dedicados a la infancia. Al invertir en su bienestar y desarrollo, garantizamos un futuro más sano, próspero y sostenible. La educación de calidad, la atención sanitaria, la nutrición y los sistemas de apoyo social son esenciales para alimentar el potencial de los niños y permitirles convertirse en ciudadanos productivos, responsables y comprometidos.

Los niños que viven en la pobreza se enfrentan a numerosos retos que pueden obstaculizar su desarrollo. Invertir en programas de mitigación de la pobreza, educación y capacitación puede romper el ciclo de pobreza intergeneracional. Además, las inversiones en programas infantiles reportan importantes beneficios económicos a largo plazo para la sociedad. Al proporcionar una educación y una formación de calidad, dotamos a los niños de los conocimientos y habilidades necesarios para una labor productiva. Las personas bien formadas tienen más probabilidades de conseguir mejores empleos, contribuir al crecimiento económico y reducir la dependencia de los sistemas de bienestar social.

En general, invertir en programas para la infancia es invertir en un futuro mejor tanto para los individuos como para la sociedad en su conjunto. Promueve el progreso social, empodera a las comunidades marginadas y fomenta un mundo más justo y equitativo.

En el segundo apartado se pregunta por lo que sería una alianza ideal y un *partner* estratégico. Las empresas valoran las organizaciones que son profesionales, globales y que tienen foco local, que entienden el sector privado y que tienen una gran experiencia en el sector social. Creen en la importancia de los proyectos de co-creación y se alejan cada vez más de la filantropía pura. Buscan proyectos que sean comunicables y que sobre todo y como hemos ido mencionando varias veces que sean medibles. Las empresas y fundaciones esperan con estos

proyectos contribuir a la sociedad y convertirse en agentes del cambio. Uno de sus objetivos también será poder crear relaciones con sus públicos internos y externos.

#### 4.3.3. SITUACIÓN Y RECOMENDACIONES PARA SAVE THE CHILDREN

La valoración general de las empresas de su relación con *Save the Children* es muy positiva y se valora una alta profesionalidad y experiencia en el sector, la escucha y eficiencia en la implantación de proyectos y la calidad de los reportes de estos.

Las empresas echan de menos una cierta flexibilidad para la co-creación de proyectos, la extrapolación de proyectos en áreas dónde no tienen incidencia y la capacidad para comunicar su trabajo conjunto a sus públicos de interés. Uno de los datos que encontramos en este estudio es la lista de elementos que las empresas consideran que aportan valor a una propuesta: voluntariado corporativo, infancia local, estudio previo de la organización, actitud de escucha y adaptarse a la empresa.

Las empresas cada vez buscan tener más presencia activa en los proyectos, por ejemplo a través del voluntariado. Esto puede ser un poco más complicado para organizaciones relacionadas con la infancia, ya que se requiere de un personal formado. Este, definitivamente es un reto en las organizaciones.

En la parte final de este estudio se realizan unas recomendaciones con las alianzas actuales, concretamente para *Save the Children*, aunque creemos que hay varias que se podrían extrapolar a todo el sector social: materiales de comunicación más potentes, adaptación de los reportes a la organización colaboradora y seguir innovando con las alianzas aunque ya funcionen. También podemos leer algunas recomendaciones generales, algunas de ellas las encontramos interesantes para todo el tercer sector cómo por ejemplo la construcción de alianzas multiagentes. En el sector privado estas colaboraciones son muy usuales y se utilizan para crecer entre organizaciones en las que cada una aporta su *expertise*.

Las alianzas multi agentes pueden ser muy útiles en el tercer sector, a menudo denominado sector no lucrativo o del voluntariado, por varias razones. Una de las principales puede ser para compartir recursos, ya que las ONG suelen tener recursos limitados. Al trabajar en una asociación con otros agentes, pueden compartir recursos como financiación, personal e infraestructura, haciendo que sus operaciones sean más eficientes y sostenibles. Tal y como

pasa en el sector privado, cada agente u organización aporta conocimientos y habilidades únicos (*expertise*). Al trabajar en colaboración, estas entidades pueden beneficiarse de la experiencia de los demás, lo que conduce a una mejor resolución de problemas y a programas más eficaces.

Las asociaciones multiagente también pueden ayudar a las organizaciones a llegar a un público más amplio o a prestar servicios en más comunidades. Esto puede ser especialmente beneficioso cuando las organizaciones tienen objetivos o poblaciones destinatarias complementarias.

Por otro lado, cuando varias entidades unen sus fuerzas, es más probable que puedan influir en los cambios políticos o participar en labores de promoción. Y también suelen estimular la innovación, ya que las distintas entidades aportan perspectivas e ideas diferentes. Esto puede conducir al desarrollo de estrategias o programas innovadores que no habrían sido posibles con una sólo entidad trabajando de forma aislada. Este ejemplo se puede ver en varios programas pilotos de *Save the Children*. Establecer asociaciones multiagentes eficaces puede ser un proceso complejo, pero los beneficios potenciales hacen que sea una estrategia que merece la pena para muchas organizaciones del tercer sector y que todavía queda mucho por desarrollar.

Otro de los puntos a mejorar, que ya hemos mencionado anteriormente, sería la mejora de la imagen, la marca y la comunicación. Una comunicación eficaz es crucial para que las ONG lleven a cabo con éxito sus misiones, se relacionen con sus interlocutores y consigan apoyo para sus iniciativas. Las empresas son muy conscientes de que las plataformas digitales son la manera de llegar mejor a nuestros públicos. Permiten a las ONG poner al día a las partes interesadas sobre su trabajo, compartir historias de éxito y comprometerse con los simpatizantes. El nivel de contenido y creatividad debe ser equivalente a los del sector privado.

Por otra parte, las empresas mencionan con más frecuencia el *storytelling*: buscar historias puede humanizar el trabajo de la ONG y hacer que los temas abstractos resulten más cercanos. Compartir historias de éxito, estudios de casos y testimonios personales para demostrar el impacto de su trabajo. Centrarse en elementos visuales como infografías, vídeos y fotografías para comunicar puede ser muy eficaz.



## 5. RECAPITULACIÓN

Este estudio ha proporcionado una comprensión exhaustiva del panorama de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tanto a nivel mundial como en España. Al explorar el estado actual de la RSE y más recientemente la ESG, hemos obtenido información sobre la evolución del papel de las empresas a la hora de abordar las preocupaciones sociales. Además, esta investigación ha examinado la situación de las ONG dedicadas a la infancia, centrándose en su estatus y actividades, particularmente dentro del contexto español y a través de dos casos prácticos del departamento de alianzas en *Save the Children*. A través de esta exploración, hemos adquirido valiosos conocimientos sobre los retos y oportunidades a los que se enfrentan las ONG dedicadas a la infancia y sus contribuciones a la mejora del bienestar de los niños.

Debemos reconocer las limitaciones que tiene esta investigación. Aunque se ha estudiado una amplia bibliografía y dos casos prácticos, la mayoría de las conclusiones se limitan a un departamento de una ONG en concreto y esto no se puede extrapolar a todas las ONG dedicadas a la infancia en España.

En consonancia con los objetivos, esta investigación ha identificado las diferentes prácticas y los factores clave del éxito que contribuyen a la eficacia de las colaboraciones entre *Save the Children* y las empresas. Basándonos en los resultados de las colaboraciones existentes, hemos destacado las estrategias y los enfoques que han demostrado tener éxito a la hora de maximizar el impacto y la sostenibilidad de estas asociaciones.

Además, este estudio ha evaluado el valor de las asociaciones para las ONG, teniendo en cuenta tanto las oportunidades de financiación como la asignación de los recursos necesarios para mantenerlas. Al comprender los beneficios y los costes asociados a las distintas colaboraciones, las ONG pueden tomar decisiones informadas sobre su compromiso con las empresas.

A través del análisis del caso práctico dos, hemos evaluado el impacto de las colaboraciones entre *Save the Children* y las empresas. Hemos examinado si estas colaboraciones mejoran la reputación y credibilidad de las empresas y hemos investigado los motores que impulsan su inversión, ya sea por convicción o por obligación.

También hemos podido ver que debemos poner énfasis en la medición y la presentación de informes. Las futuras colaboraciones hacen mayor hincapié en la medición y la notificación de los resultados y el impacto. Las empresas y las ONG adoptarán sólidos marcos de seguimiento y evaluación para evaluar la eficacia y el valor social de sus colaboraciones. La nueva ley europea hará que esta medición sea inminente y muy presente en todas las empresas.

## **6. CONCLUSIONES**

Después de esta investigación podemos exponer varias conclusiones que dan respuesta a las hipótesis planteadas.

Este estudio ha aportado pruebas que apoyan la hipótesis de que las colaboraciones entre ONG están cambiando hacia alianzas más intrincadas y colaborativas. Los resultados demuestran que las asociaciones contemporáneas van más allá de las meras contribuciones financieras e implican un compromiso más profundo, recursos compartidos e iniciativas conjuntas. Este cambio pone de relieve el reconocimiento de la necesidad de enfoques integrales y sostenibles para abordar los retos sociales. Estas colaboraciones permiten poner en común conocimientos, recursos y redes, lo que se traduce en un mayor impacto y un cambio a largo plazo.

A partir de la investigación realizada, este estudio afirma la hipótesis de que las nuevas leyes y reglamentos, tanto a nivel español como europeo, han influido en los comportamientos de las empresas y en sus objetivos de RSE. Los resultados indican que los marcos normativos han configurado las prácticas empresariales estableciendo normas, promoviendo la transparencia y fomentando una conducta empresarial responsable. Las empresas alinean cada vez más sus estrategias de RSE con los requisitos legales, lo que demuestra un creciente reconocimiento de la importancia de la responsabilidad corporativa y del impacto social. Estas leyes y reglamentos han desempeñado un papel fundamental a la hora de impulsar el comportamiento empresarial hacia prácticas más sostenibles y socialmente responsables pero también ha influido mucho en la presión por la medición de las acciones.

Tal y como habíamos planteado, las empresas muestran un interés creciente por participar en colaboraciones a través del voluntariado, ya que es una manera de integrar a uno de sus públicos principales: los empleados. Sin embargo, es evidente que estas colaboraciones

pueden plantear retos a las ONG. La experiencia revela que, mientras que las empresas pueden estar motivadas para contribuir con sus recursos humanos y habilidades a través de iniciativas de voluntariado, las ONG pueden tener dificultades para gestionar y coordinar eficazmente estas colaboraciones. Cuestiones como la adecuación de las competencias de los voluntarios a las necesidades específicas de las ONG, pueden plantear obstáculos.

Hemos podido ver que la preocupación por las cuestiones sociales está, efectivamente, aumentando en los departamentos de RSC de las empresas. La bibliografía revela que las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de abordar los retos sociales e integrar las consideraciones sociales en sus estrategias. En el análisis de casos prácticos podemos ver que, aunque la preocupación por lo medioambiental todavía tiene el máximo protagonismo, lo social está en alza y significa un cambio significativo en la conciencia empresarial. Al mismo tiempo, pone de relieve la evolución del papel de las empresas como agentes activos en la promoción de un cambio social positivo.

Predecir la naturaleza futura de las colaboraciones entre empresas y ONG implica cierto grado de incertidumbre. Sin embargo, basándose en las tendencias actuales, en las prácticas emergentes, nuestra experiencia e investigación podemos decir que cada vez más las asociaciones serán estratégicas y a largo plazo. Destacarán las alianzas donde se trabaja conjuntamente para generar un valor compartido. Creemos firmemente que las colaboraciones intersectoriales donde participen empresas, gobiernos, mundo académico y sociedad civil serán cada vez más comunes y se aprovecharán los diversos conocimientos de cada una. La co-creación y el co-diseño se instalarán en todos los niveles y en la comunicación, la cual cada vez hará un mayor uso de las tecnologías y las plataformas digitales.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Abenoza, S., Carreras, I., & Sureda, M. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llull.

Alba Mora (2022). Análisis ingresos 2022. Alianzas estratégicas. *Save the Children*

Baiges, S. (2002). ONGD. *Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al tercer mundo*.

Barrio, E., & Enrique, A. M. (2018). Responsabilidad Social Corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 17(17), 90-109.

BENDELL, J. (2000): Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development, *Greenleaf Publishing*.

Boatright, J. R. (2012). *Ethics and the Conduct of Business*. (No Title).

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Buil, I., Melero, I., & Montaner, T. (2012). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review*, (36), 90-107.

Camargo, M. A. P. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, (5), 75-96.

Cambridge Dictionary (2020). *Cambridge: Cambridge University Press*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/illusion>

Comisión de las Comunidades Europeas (2002). El libro verde, Bruselas, en: [http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com\\_2001\\_0366es\\_01](http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/gpr/2001/com_2001_0366es_01). Fecha de consulta: Julio de 2002.

Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Cepal.

Corresponsables (2022, 19 de octubre). Entra en vigor la ley que reconoce a las Empresas Con Propósito. *Corresponsables*. <https://www.corresponsables.com/actualidad/entra-en-vigor-la-ley-que-reconoce-las-empresas-con-proposito>. Fecha de consulta: 24 de Mayo 2023

Evans, A. M. V. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25), 55-74.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Garrido, F. C. (2009). Álvaro López Núñez (1865-1936) y la protección a la infancia en España. In *El largo camino hacia una educación inclusiva: la educación especial y social del siglo XIX a nuestros días: XV Coloquio de Historia de la Educación, Pamplona-Iruñea, 29, 30 de junio y 1 de julio de 2009* (pp. 43-56). Universidad Pública de Navarra= Nafarroako Unibertsitate Publikoa.

González (2006). ¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica?. *Nuevas Tendencias* 63, pp. 21-39. <https://es.scribd.com/document/14427815/Es-la-RSC-realmente-una-responsabilidad-o-una-estrategia-economica>. Fecha consulta: 29 julio 2022

Guerras Martín, L. Á., Navas López, J. E., & Rimbau Gilabert, E. (2007). Dirección estratégica. *Thomson Civitas, 4ed, Madrid*.

Iglesias, M & Carreras Fisas.I. (2013). La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes. ESADE. Instituto de Innovación Social. *Fundación PwC*

Labbé, A. (2018, 20 de julio). El destacable crecimiento del ESG. <https://www.linkedin.com/pulse/el-destacable-crecimiento-del-esg-andrés-labbé/?originalSubdomain=es>. Linkedin. Fecha de consulta: 24 de mayo 2023

LLYC (2022). Benchmarking. Buenas prácticas en alianzas privadas. LLYC. *Save the Children*

LLYC (2022). Estudio de percepción. LLYC. Resultados de diagnóstico. *Save the Children*.

Loor Zambrano, H. Y. (2021). Análisis y medición de la incorporación de programas de responsabilidad social corporativa (RSC) en empresas de distribución de productos de consumo masivo de la provincia de Manabí (Ecuador).

Memoria Save the Children España (2021). *Memoria 2021*. <https://www.savethechildren.es/actualidad/memoria-anual-2021>. Fecha de consulta: 5 de junio 2023

Montserrat, A. C. (2004). ¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? *Las ONG en la nueva sociedad global*.

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2007). Libro: La dirección estratégica de la empresa. *Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (sf). *Qué es RSC*. <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>. Fecha de consulta:29 de julio 2022

Pacto Mundial. Red Española (2022, 14 de diciembre). Aprobada la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa. 6 claves para no perderse.

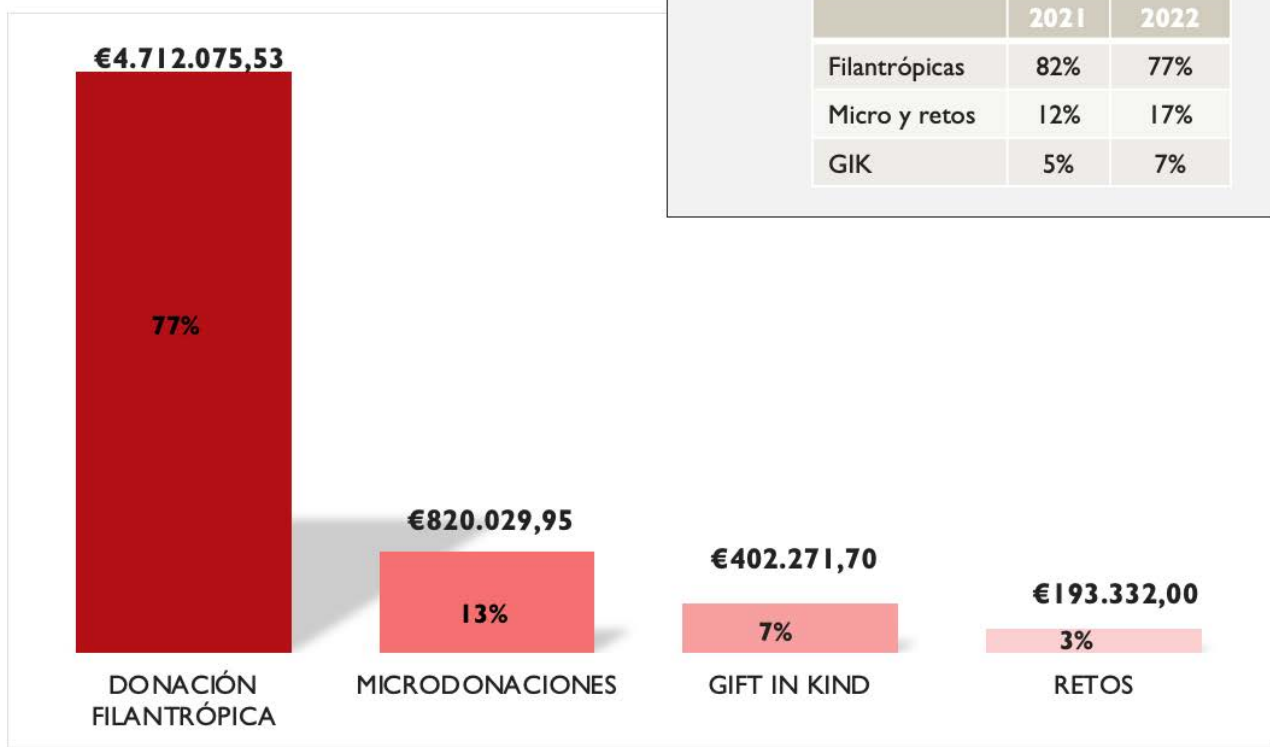
<https://www.pactomundial.org/noticia/claves-sobre-la-proxima-renovacion-de-la-directiva-de-informacion-no-financiera/>. Fecha de consulta: 24 de mayo 2023

Rivadeneira, M. P. (2008). Responsabilidad Social Empresarial en el Perú. *Rev. E-Mercatoria*, 7, 1.

Stockholm. Resilience Center (sf). Sustainable development goals. The SDGs wedding cake. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>. Fecha de consulta: 24 de mayo 2023



# Tipo de fondos



## VARIACIÓN vs 2021:

- Los porcentajes de cada tipo de donación se mantienen en proporciones similares al 2021:

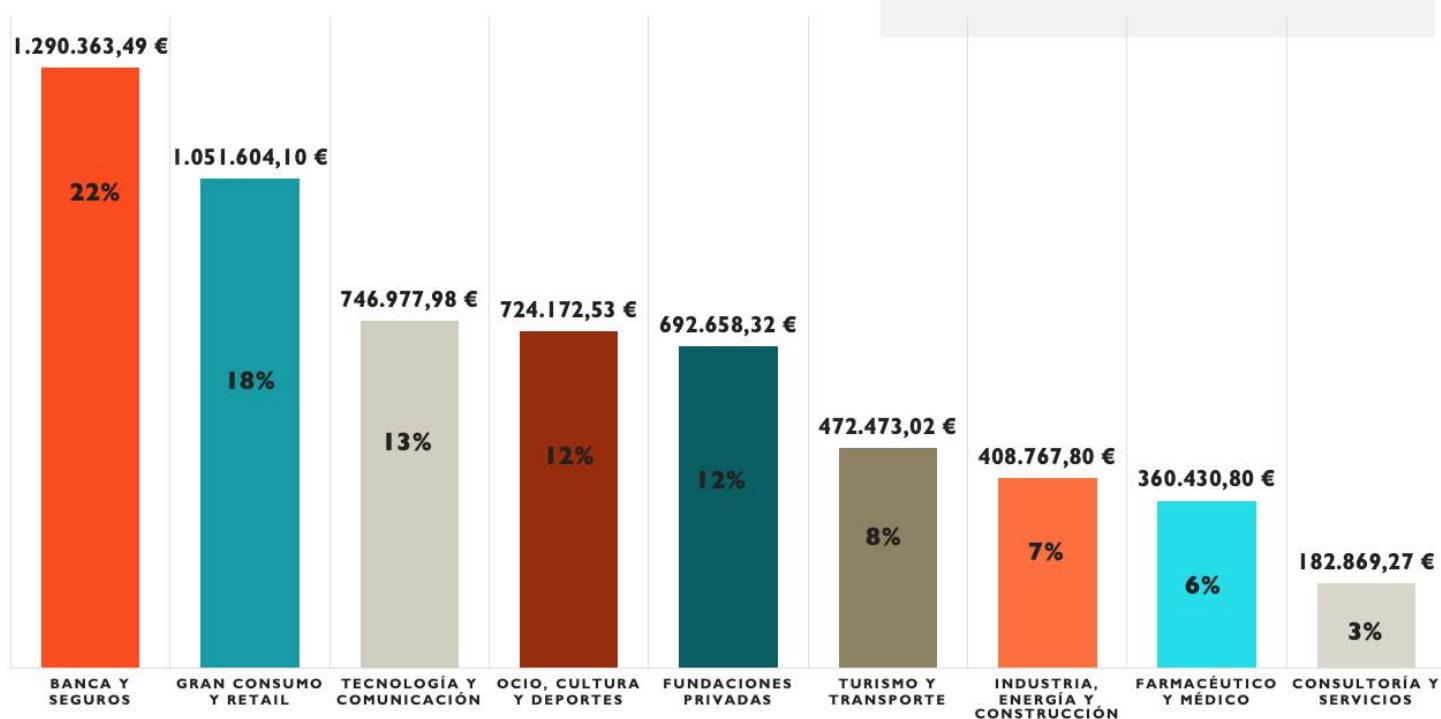
	2021	2022
Filantrópicas	82%	77%
Micro y retos	12%	17%
GIK	5%	7%



# Ingresos por sectores

## VARIACIÓN vs 2021

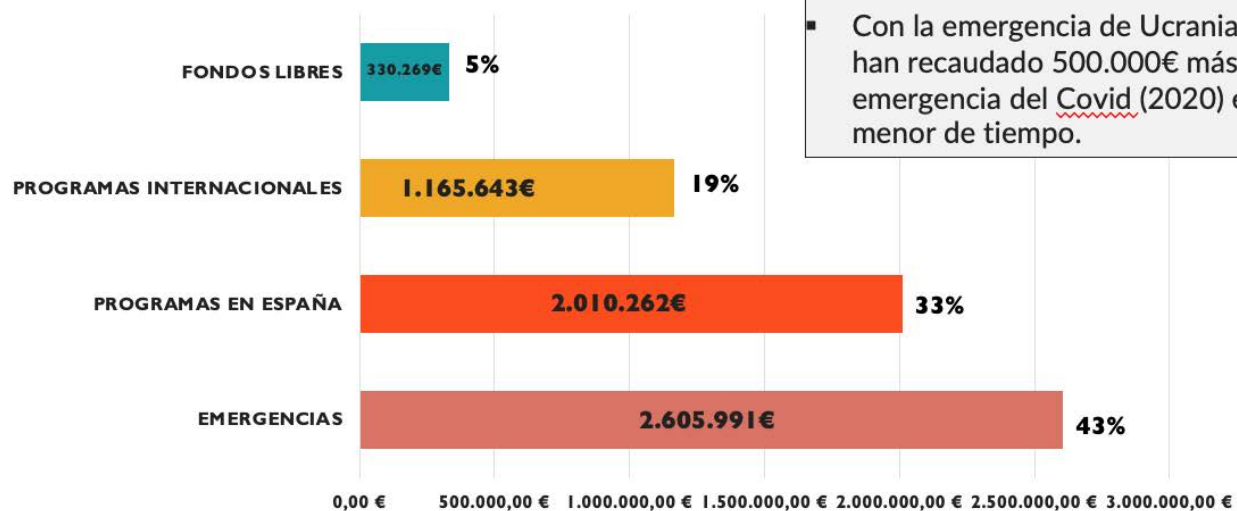
- Ocio, cultura y deportes pasa del 7% al 12% por Fundación Barça, por lo demás, se mantiene el mismo peso por sector que en años anteriores.







# Destino de fondos



## VARIACIÓN vs 2021:

- Los fondos destinados a programas en España disminuyen en un 15% respecto al 2021.
- Los fondos destinados a programas Internacionales aumentan en un 45%.
- Los fondos libres se mantiene en la misma cantidad.
- Con la emergencia de Ucrania (2022) se han recaudado 500.000€ más que con la emergencia del Covid (2020) en un plazo menor de tiempo.

## Donaciones por tramos de importe (sin retos)

Importe Donaciones	# Empresas				Ingresos Totales				%			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Más de 100.000	7	13	10	17	1.407.077 €	2.091.402 €	1.717.426 €	3.603.875 €	55%	45%	48%	60%
Entre 50.000 y 100.000	3	17	10	11	230.279 €	1.175.616 €	775.698 €	696.595 €	9%	25%	22%	12%
Entre 25.000 y 50.000	8	17	13	14	281.786 €	648.427 €	389.963 €	471.831€	11%	14%	11%	8%
Entre 10.000 y 25.000	25	25	25	35	322.699 €	347.936 €	374.692 €	524.073 €	12%	7%	10%	9%
Entre 5.000 y 10.000	22	25	17	34	145.543 €	165.629 €	118.948 €	220.145 €	6%	4%	3%	4%
Entre 1.000 y 5.000	78	82	89	167	161.248 €	169.053 €	179.233 €	339.643 €	6%	4%	5%	6%
Menos de 1.000€	169	212	160	321	32.200 €	47.870 €	38.025 €	78.115 €	1%	1%	1%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>312</b>	<b>391</b>	<b>324</b>	<b>600</b>	<b>2.580.833 €</b>	<b>4.645.934 €</b>	<b>3.593.984 €</b>	<b>5.935.643 €</b>				

- Las empresas que donaron entre 0€ y 10.000€ en 2022 generaron el 11% de los ingresos (637.903€).
- En 2022 se ha casi duplicado el número de empresas que han donado.
- Dentro de los top aliados se observa un aumento de los importes donados en general y se ha duplicado el nº de empresas que han donado más de 200.000€ en 2022 (en 2021 fueron 4 y en 2022 han sido 8).

