

Alianzas estratégicas para el desarrollo sanitario: un desafío de articulación entre la comunidad, las empresas y el Estado

Cintia Cejas • Sofía Olaviaga • Yael Grünhut • Mariana Stechina • Mariana Cerdeira

Índice

Resumen ejecutivo	2
La importancia de las alianzas para el desarrollo sanitario	3
El concepto de alianza. Una definición desde el campo de la salud	4
¿Qué motivaría a dos o más sectores a trabajar conjuntamente?	5
¿Cuáles son los beneficios de establecer alianzas?	6
¿Quiénes son los actores involucrados?.....	6
¿Cuáles son las formas que asume la colaboración en una alianza?	8
Aprendizajes a partir del estudio de experiencias de alianzas	10
Temáticas que convocan al trabajo conjunto.....	10
Las diferentes modalidades que pueden asumir las alianzas.....	10
Reflexiones	13
Anexo. Ficha de síntesis de las experiencias analizadas	14
Intervención filantrópica – Financiación	14
Inversión social – Fondos de financiación de proyectos	15
Inversión social – Acompañamiento de proyectos.....	17
Responsabilidad Social Empresaria (RSE) Interna – Acciones para el personal y la comunidad	18
Bibliografía	19
Acerca de las autoras	21
Acerca de CIPPEC	21

Índice de cuadros y gráficos

Gráfico N°1: La ONG como mediadora	7
Gráfico N°2: La ONG como facilitadora	7
Cuadro N°1: Actores que participan en las alianzas para el desarrollo local, según sector	8
Cuadro N°2: Tipos de intervención y roles en experiencias de alianzas en salud	10

Resumen ejecutivo

En este documento el Programa de Salud de CIPPEC presenta el sustento teórico conceptual del proyecto “**Alianzas Estratégicas para el Desarrollo Sanitario de Alderetes**”, apoyado por la Fundación Interamericana, y desarrollado por CIPPEC durante el período 2008-2010 en el municipio de Alderetes, provincia de Tucumán.

El objetivo de este proyecto es fortalecer el trabajo de las organizaciones de base comunitaria del municipio, mediante el desarrollo de alianzas con el sector público y el sector privado. En esta dirección, se busca mejorar la capacidad de acción de estas organizaciones, así como fortalecerlas desde el punto de vista institucional y organizativo.

Las organizaciones que participan de esta iniciativa trabajan en pos de mejorar la calidad de vida de los habitantes de Alderetes, y abordan temáticas sanitarias tan diversas como las adicciones, la salud sexual y reproductiva, la violencia de género y el medio ambiente, entre otras. En todos los casos, intentan promover conductas saludables, prevenir enfermedades y paliar las necesidades de atención de la salud de la comunidad.

La hipótesis de trabajo de este proyecto sugiere que **la constitución de alianzas entre las empresas, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil (OSC)** contribuye a la sustentabilidad de estas últimas, y a mejorar la calidad de vida de la comunidad. En esta línea, se considera relevante enmarcar el proyecto en la discusión teórica en torno al concepto de **alianza**, y a las condiciones en que éstas se manifiestan en diferentes espacios.

Para ello, en la primera sección del documento se delimitan las nociones de desarrollo sanitario y participación comunitaria. A continuación, el estudio se concentra en el concepto de alianza: sus diferentes definiciones, las modalidades de relación que implica, los actores involucrados, las motivaciones e incentivos para trabajar conjuntamente, los objetivos a alcanzar, los beneficios de establecer alianzas y las formas que asume la colaboración entre actores. Finalmente, se analizan algunas experiencias concretas. A este efecto, se identifican las temáticas generalmente abordadas desde estos espacios y se revisa la modalidad que asumen las alianzas en estos casos.

1. La importancia de las alianzas para el desarrollo sanitario

El trabajo de las organizaciones de base comunitaria mayormente se enmarca en lo que se denomina, el **desarrollo de base**, que es la capacidad colectiva que estas organizaciones poseen para poner en movimiento sus recursos disponibles y los de su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de los problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo local.

Llevada a su extremo positivo, esta capacidad organizativa y de acción colectiva permite que los grupos de base se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo y promuevan la participación permanente en la definición de los destinos colectivos de la comunidad (González, 2004: 1).

Estas capacidades puedan estar orientadas a mejorar las condiciones de la comunidad desde distintas perspectivas: educativa, laboral, sanitaria, entre otras. Si el foco está puesto en el ámbito sanitario, las acciones de las organizaciones suelen realizarse sobre la base de un concepto amplio de salud, entendido como un proceso social en el que intervienen factores ambientales, culturales, socioeconómicos y políticos como determinantes y condicionantes. Es interesante subrayar que la salud no es solamente ausencia de enfermedades sino que también implica un estado completo de bienestar físico, psíquico y social. Por lo tanto, la salud depende de muchos factores y, por ende, involucra un abordaje interdisciplinario e intersectorial

De esta manera, ambas perspectivas, el desarrollo de base y la promoción de la salud, comparten la premisa de trabajo de que la construcción de capacidades y el empoderamiento de la comunidad son formas de contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida, ganando una mayor influencia y control sobre los determinantes de la salud y la calidad de vida de su entorno.

En este marco, el Programa de Salud de CIPPEC promueve la articulación de estrategias para fortalecer las organizaciones de base para contribuir al desarrollo local sanitario, con un fuerte enfoque de promoción de la salud, donde la premisa sea la participación comunitaria en el diagnóstico, formulación y diseño de programas sanitarios.

Sin embargo, la evidencia muestra que siempre existe una brecha entre la teoría y la práctica. Por ello, en las estrategias orientadas a desarrollar la capacidad de las organizaciones de base comunitaria se debe incluir la adquisición de habilidades para negociar los asuntos de salud y participar activamente en los procesos de toma de decisiones

Utilizar un concepto amplio de **participación**, respecto a los actores comprometidos, facilita el involucramiento no sólo de la comunidad sino también del Estado y del sector empresarial. En esta línea, la Carta de Bangkok, elaborada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2005, confirma la necesidad de hacer de la promoción de la salud una responsabilidad de todo el gobierno; un objetivo fundamental de las comunidades y la sociedad civil; y un requisito de las buenas prácticas empresariales.

2. El concepto de alianza. Una definición desde el campo de la salud

Aunque existen múltiples miradas sobre el significado de las alianzas intersectoriales para el desarrollo, en cualquiera de las definiciones que se adopte, existe un consenso sobre su potencialidad para el fortalecimiento y desarrollo de las intervenciones y los proyectos sociales.

En un sentido primario, una alianza intersectorial es la colaboración y el trabajo conjunto de dos o más sectores en pos de objetivos y metas en común.

Más allá de la diversidad estructural con la que se expresen en la práctica, los integrantes de las alianzas deben regirse de acuerdo a los siguientes principios fundamentales (Levinger, Mc.Leod, 2003:12):

- Construir metas comunes.
- Generar un alto nivel de confianza entre ellos.
- Complementar sus recursos, esfuerzos, aprendizajes y relaciones.

Avanzando en una conceptualización más cercana a la que se intenta exponer en el presente documento, Félix Mitnik (2009) define a las **alianzas para el desarrollo local** como el marco organizacional en el que una red de diferentes actores públicos y privados de un territorio negocian diferencias, articulan intereses y definen conjuntamente futuras actuaciones. Aquí la idea de alianza aparece como espacio de negociación y articulación, con una estructura flexible y permeable a nuevas relaciones de cooperación.

Aun siendo difícil establecer claros indicadores para establecer cuando existe una alianza, es posible distinguir entre diferentes **relaciones de colaboración** entre actores y sectores. Según Austin (2005), al estudiar colaboraciones entre empresas y organizaciones sociales es posible identificar tres tipos, que corresponden a etapas de asociatividad de una alianza estratégica:

- **Colaboraciones filantrópicas**, en donde la relación y aporte son unidireccionales;
- **Relaciones de tipo transaccional**, donde existe intercambio de recursos y experiencia por parte de las organizaciones a través de actividades específicas y;
- **Relaciones integrativas** donde misión, los empleados y las actividades de las dos partes empiezan a experimentar una mayor acción colectiva e integración organizacional.

El problema conceptual que encierra esta definición es que solo hace referencia a alianzas estratégicas cuando la relación llega a la etapa integrativa.

Por su parte, Austin, Rigou y Moreno (2005) proponen hablar de distintas modalidades de relación que pueden considerarse como estadios que gradualmente intensifican el compromiso de las partes, aunque no necesariamente impliquen una continuidad evolutiva. Estas relaciones son:

- **De la financiación**, donde la empresa asume el rol de financiar a pedido de la comunidad u organizaciones intermedias acciones puntuales;
- **Del acuerdo**, donde la empresa aporta no sólo dinero sino otros recursos, y se orienta a apoyar programas y no sólo acciones;

- **Sistémico**, contiene las características anteriores, pero además facilita la articulación entre otros actores sociales, buscando fortalecer a la sociedad civil. Se apoyan programas que puedan ser replicables y sustentables, buscando mayor incidencia pública.

El enfoque que se adopta en este documento, considera que una alianza existe siempre que haya una relación en la que dos o más partes intercambien recursos a través de acciones o programas específicos en pos de un objetivo establecido y donde estos recursos no se limiten a donaciones de dinero. En este sentido no se puede considerar una alianza a relaciones filantrópicas o de financiación, sí, en cambio relaciones de acuerdo.

A esta definición se agrega que, más allá de los resultados y beneficios obtenidos de una relación de colaboración, para la existencia de una alianza no basta con la mutua colaboración entre partes sino que es necesario que éstas trabajen en forma conjunta, generando espacios para alcanzar **metas y objetivos comunes**, y que cada uno de los miembros **contribuya con recursos y participe en la toma de decisiones**.

De esta primera aproximación se desprenden varios interrogantes para la definición del término:

- 2.1 ¿Qué motiva a dos o más sectores a trabajar conjuntamente?
- 2.2 ¿Cuáles son los beneficios de establecer alianzas?
- 2.3 ¿Quiénes son los actores involucrados?
- 2.4 ¿Cuáles son las formas que asume la colaboración entre actores en una alianza?

¿Qué motivaría a dos o más sectores a trabajar conjuntamente?

Para que puedan construirse relaciones de colaboración es importante comprender por qué motivo diversos actores trabajarían conjuntamente. Según Levinger y McLeod, la motivación para el establecimiento de una alianza es la movilización de recursos: aumentar beneficiarios atendidos; intercambiar beneficios y aprovechar recursos de otros actores; generar nuevas soluciones y nuevas perspectivas; y ganar mayor influencia para todos los actores (2003: 129).

Aliarse con organizaciones sociales brinda a la **empresa** acceso a aptitudes técnicas y grupos constituyentes. Según un informe de la Interamerican Foundation (IAF), “encontrar una organización ya establecida para aliarse, una vez que la empresa se compromete a promover el desarrollo local, es mucho más simple que obtener los recursos y los conocimientos especializados necesarios para crear proyectos sin ayuda. El establecimiento de alianzas con las (Organizaciones No Gubernamentales) ONGs reduce los costos de entrada cuando las empresas pasan a operar en estas nuevas actividades” (2003: 21).

Para las **organizaciones comunitarias** la alianza implica la posibilidad de obtener más recursos y financiamiento para sus proyectos, aumentar su capital social y también aumentar su capacidad y fortalecimiento técnico e institucional.

En el caso del **Estado**, la motivación para la participación aparece vinculada con una mirada sobre la potencialidad y beneficios de trabajar en el fortalecimiento del desarrollo local y en la articulación con la sociedad civil. De esta manera, adquiere la capacidad de intervenir en problemáticas más acordes con las necesidades de la población focalizando éstas últimas y optimizando los recursos invertidos en resolverlas.

En cualquier caso, la constitución de una alianza responde a necesidades e intereses de todos los actores involucrados. El trabajo conjunto se orienta a resolver problemáticas de mutuo interés, aunque la iniciativa haya surgido de una de las partes. De lo contrario, la alianza corre el riesgo de convertirse en colaboraciones esporádicas o filantrópicas entre empresa, comunidad y Estado.

¿Cuáles son los beneficios de establecer alianzas?

Según un informe de Red Eamérica sobre ambientes favorables para el desarrollo de base, mediante el trabajo en alianzas y redes es posible construir **miradas compartidas** sobre los universos de intervención y diseñar estrategias de mediano y largo plazo. Esto es muy difícil de generar a partir de iniciativas aisladas de personas u organizaciones (González 2004: 27).

Varios autores coinciden en que, en términos generales, los beneficios de establecer compromisos entre sectores se sintetizan en los términos **sinergia y complementariedad**. Esto implica la capacidad de adoptar enfoques múltiples para abordar problemas complejos y la posibilidad de ofrecer varias líneas de prestación de servicios que se apoyan mutuamente y generan valor para las partes.

En este sentido, según Austin (2005), el principal beneficio y objetivo de establecer relaciones de cooperación es la **generación de valor**. La premisa es que a mayor alineamiento de misión, valores y objetivos entre los actores participantes, se generan dimensiones de valor adicionales. Para las organizaciones sociales, el valor adicional puede traducirse, por ejemplo, en donaciones en efectivo o en especie y a un mayor alineamiento significa fortalecimiento institucional, mayor visibilidad y credibilidad (lo que permite acceso a otros actores, financiación, voluntarios, etc.). Por su parte, para las empresas puede representar, por ejemplo, gratificación emocional, buena voluntad de la comunidad y a un mayor alineamiento implica una mejor imagen institucional, una mejor y mayor conexión con grupos de interés (clientes, gobierno, comunidad, etc.) y el posicionamiento de la marca y producto.

Así, el trabajo intersectorial en alianzas y redes permite adoptar enfoques y mecanismos de intervención múltiples sobre problemas complejos. Es la posibilidad de que los proyectos sociales de desarrollo puedan sostenerse más fácilmente en el tiempo, convirtiéndose en sustentables. En este punto, la generación de activos sociales e institucionales por medio del trabajo en red, favorece a la continuidad y aumento de beneficios para todos los participantes de la alianza, y hace también que las intervenciones futuras de los miembros multipliquen los efectos positivos del programa inicial.

¿Quiénes son los actores involucrados?

Una alianza puede concebirse como:

- Una estrategia de determinados actores (como el Estado, la comunidad y las empresas).
- Un actor en sí mismo, orientado fundamentalmente al desarrollo de base.

De acuerdo a González y Velásquez, las alianzas y las redes se convierten en actores en la medida en que adquieren identidad propia (más allá de la de sus gestores), y definen objetivos y modos de actuación específicos sin anular la identidad de sus integrantes. Uno de los requisitos para que una alianza sea fuerte y logre trascendencia en el escenario público es que mantenga y

refuerce la identidad y, por tanto, la autonomía de sus integrantes, de manera que cada uno de ellos siga impulsando sus propios procesos y sus particulares dinámicas (2004, 26).

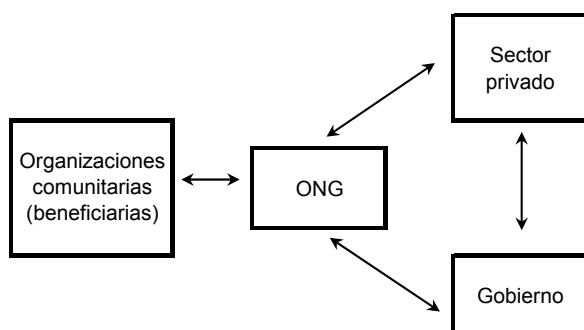
No obstante, el presente escrito entiende a alianzas como estrategias de actores. En este sentido, las formas y estructuras organizativas de cada alianza dependerán, en buena medida, de los actores que representan a cada sector involucrado.

Quienes más frecuentemente conforman las alianzas intersectoriales son las organizaciones sociales (**comunidad**), las empresas privadas y las fundaciones empresarias (**empresa**), y los gobiernos municipales, provinciales o el nacional (**Estado**).

En el sector comunitario, se encuentran las siguientes instituciones:

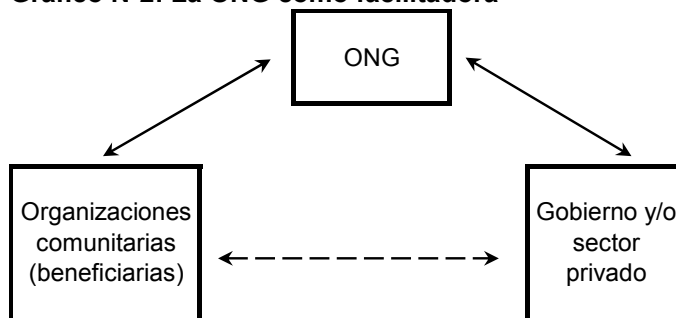
- **Organizaciones de base** que trabajan en su entorno comunitario local, generalmente, sin reconocimiento legal.
- **Fundaciones y asociaciones civiles comunitarias**, constituidas legalmente, pero con un emplazamiento acotado y recursos técnicos y económicos limitados.
- **Organizaciones No Gubernamentales (ONG)** intermedias y grandes que asumen, en general, una función mediadora o facilitadora.

Gráfico N°1: La ONG como mediadora



Fuente: Levinger Beryl y Mc.Leod Jena (2005: 30).

Gráfico N°2: La ONG como facilitadora



Fuente: Levinger Beryl y Mc.Leod Jena (2005: 30).

Pensar una alianza intersectorial que involucre a estos actores no es sencillo, debido a la complejidad funcional propia de cada uno, y por las dificultades y prejuicios para establecer los vínculos. Más allá de las particularidades de las alianzas y del modo en que se inicia cada proyecto, el principal y primer desafío es lograr articular las **diferentes lógicas de acción**.

Cuadro N°1: Actores que participan en las alianzas para el desarrollo local, según sector

COMUNIDAD	SECTOR PRIVADO	GOBIERNO	OTROS SECTORES
ONG - Grandes fundaciones	Empresa	Gobierno nacional	Organismos internacionales
Alianza de ONG	Fundación empresaria	Gobierno provincial	Fundaciones externas de financiamiento
Organizaciones comunitarias	Fundación establecida por asociación empresarial	Gobierno local o municipal	Universidades públicas y privadas

Fuente: Elaboración propia.

Los supuestos que prevalecen en el imaginario social identifican a:

- Las empresas, con una visión orientada a fines de lucro y con vistas a resultados a corto plazo.
- La comunidad, orientada a fines sociales pero con dificultades de organización y para lograr resultados concretos a corto plazo.
- El Estado, con mayores recursos y acceso a la población beneficiaria, pero con barreras burocráticas, y mecanismos de acción ineficientes y orientados muchas veces a fines partidarios o clientelares.

Obviamente resulta difícil congeniar la diferencia de tiempos, objetivos, intereses y prioridades del sector público, comunitario y empresarial. En este contexto, la alianza se presenta como un desafío que se propone derribar preconceptos y lograr que, mediante la **complementariedad** de recursos y de proyectos, las debilidades de cada actor puedan neutralizarse, **fortaleciendo sus capacidades** con el aporte y los conocimientos de los otros miembros integrantes.

¿Cuáles son las formas que asume la colaboración en una alianza?

De acuerdo a diferentes estrategias, tipos de actividades e involucramiento de los actores, la relación empresa-comunidad puede variar, según se considere a la comunidad como:

- **Beneficiaria** de las actividades realizadas por la empresa (ya sea por trabajadores de la misma, como por profesionales contratados por éstas) que se ubicaría dentro de lo que se denomina como colaboraciones filantrópicas.
- **Potencial aliada** en la organización de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de inversión social, sobre todo como estrategia de acercamiento al terreno donde la empresa se emplaza. Aquí los actores comunitarios asumen un rol activo en el desarrollo de las actividades de RSE y se presentan, en gran medida, como expertos y portadores de saberes reconocidos y válidos para el abordaje y el éxito de la tarea.

Es interesante enmarcar estas acciones de las empresas en su vínculo con la comunidad en un cambio gradual que se da en el ámbito de la RSE desde prácticas meramente filantrópicas a una perspectiva de **“inversión social privada”** o **“filantropía estratégica”**. Este modelo propone un accionar proactivo por parte de la empresa, vinculado a una política estratégica de inversión donde

se plantean objetivos y evaluación del impacto, que no se caracteriza por intervenciones aisladas, sino por la implementación de programas donde los beneficiarios tienen una mayor injerencia.

En el caso del sector público, los principales actores gubernamentales involucrados en alianzas suelen ser gobiernos locales (municipales o provinciales) debido a su mayor cercanía y contacto con la población donde se desarrollan los proyectos.

Si bien existe actualmente un reconocimiento respecto a la importancia de trabajar en acciones intersectoriales fundamentalmente en lo que refiere al desarrollo local, todavía estas prácticas no se constituyen como habituales en el Estado. Exige aún el desafío de construir nuevos espacios y canales de comunicación entre los diferentes sectores.

Es importante que desde el sector público se trabaje en la generación de mecanismos de participación y articulación intersectorial, involucrados en el proceso de definición y ejecución de políticas públicas. Es importante también, el involucramiento con el desarrollo local o desarrollo de base. Esto implica considerar a **la comunidad como un actor estratégico y necesario para la implementación y desarrollo de programas sociales inclusivos** y no como beneficiarios pasivos de los mismos.

En este punto, las organizaciones de la comunidad en su relación con el Estado pueden ser socias territoriales en la implementación de programas y promotoras de innovaciones: permiten ensayos de estrategias de intervención no probadas, a bajo costo; enriquecen la trama social y pueden servir de modelo o de instancia de validación para la innovación en política pública (Leiras, 2009: 42).

Tanto el vínculo entre Estado y sociedad civil, como el vínculo entre Estado y empresas debe ser pensado en plural, ya que existen tantos vínculos como organizaciones (Op. Cit: 18). Es esta complejidad lo que hace que el establecimiento de alianzas sea una tarea difícil pero a su vez desafiante por su enorme potencialidad.

3. Aprendizajes a partir del estudio de experiencias de alianzas

En el documento se hizo referencia a la importancia del trabajo intersectorial para el desarrollo sanitario y a los beneficios del establecimiento de relaciones de colaboración entre diferentes actores para el desarrollo de base.

La intención del presente apartado es focalizar en diferentes experiencias de colaboración entre empresa, sociedad civil y Estado que abordaron problemáticas de salud.

Temáticas que convocan al trabajo conjunto

Los proyectos de RSE de empresas o los programas de fundaciones empresarias, en articulación con la comunidad y el Estado, asumen como principal línea de acción al desarrollo local y la integración social, fundamentalmente a través de las **temáticas educativa y productiva**, siendo menos habituales los proyectos que abordan específicamente problemáticas de salud. En estos últimos, la mayoría asume un concepto ampliado de **salud** y por lo general se enfocan en actividades de **promoción y educación para la salud**.

Las diferentes modalidades que pueden asumir las alianzas

De las experiencias analizadas, surge la idea de un continuo de articulación y colaboración entre actores (fundamentalmente entre organizaciones sociales y empresas) que incluye desde la filantropía o colaboración económica empresaria hasta modelos de inversión social. Esta última articulación implica un mayor involucramiento de la empresa; la movilización de recursos materiales, humanos y técnicos; y una mayor participación en los proyectos sociales que se llevan a cabo conjuntamente.

Cuadro N°2: Tipos de intervención y roles en experiencias de alianzas en salud

Tipo de Intervención	Roles				Comunidad beneficiaria
	Empresa	ONG	Organización de base o comunidad	Estado	
Filantrópica - Financiación	Donante de dinero o bienes y servicios	Articula con organizaciones de base	Beneficiarios	No participa - Eventualmente, es beneficiario	Indistinta
Inversión social - Fondos de financiación de proyectos	Invierte dinero y recursos humanos Participa en la selección y seguimiento de proyectos	Articula con la organización de base y realiza el acompañamiento y evaluación del proyecto	Diseña y ejecuta el proyecto	No participa	Local En el área donde se emplaza la empresa
Inversión social - Acompañamiento de proyectos	Invierte dinero y recursos humanos en acompañamiento de proyectos	Diseña y ejecuta el proyecto	Beneficiaria	Como beneficiario o participación de niveles de Atención Primaria de la Salud	Indistinto
RSE Interna - personal de la empresa y comunidad local	Diseña y ejecuta el proyecto	Eventualmente en el diseño y acompañamiento técnico del proyecto	Beneficiaria	Eventualmente, participación de niveles de Atención Primaria de la Salud en gobiernos locales	Local En la empresa o en el área donde se emplaza

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los casos descritos en el Anexo de este documento.

Modelo de articulación filantrópico o de financiación: La empresa participa financiando o transfiriendo recursos a un determinado proyecto de una organización social. Por lo general, se trata de acciones específicas, y no involucra a la empresa en el proceso evolución del proyecto. En esta categoría se enmarcan, por ejemplo, programas de adquisición de equipamiento o mejoras para centros de salud y hospitales (Programa Fundación Banco Galicia de Mejora en Hospitales y Centros de Salud); financiamiento a proyectos específicos de ONGs y Fundaciones vinculadas a la salud para atención y prevención de enfermedades; y acciones de las empresas en cuanto a provisión de alimentos y bienes para organizaciones de base, comedores, escuelas, que trabajen para la salud de la población.

Modelo orientado hacia la inversión social: La empresa no se propone, en este caso, simplemente responder a demandas de la comunidad, sino que contempla una política estratégica que incluye la definición de objetivos, la planificación de actividades, la realización de evaluaciones diagnósticas, de proceso y de impacto. En términos de recursos, este modelo tiene una idea más amplia que el anterior: incluye no sólo fondos y recursos materiales, sino también ideas, tiempo, experiencia, liderazgo, herramientas tecnológicas y de gestión, entre otros (Langan; Aftalión, 2005).

- La empresa articula con la comunidad a través de la conformación de fondos de financiación de proyectos. Este es uno de los tipos de alianza horizontal entre empresas, fundaciones empresarias y organizaciones sociales donde la comunidad es considerada tanto beneficiaria como también ejecutora de proyectos sociales. El mecanismo de colaboración es la constitución de un fondo que selecciona y financia proyectos propuestos por organizaciones sociales. Este mecanismo permite desarrollar una visión compartida, integral y estratégica aplicada a la selección de inversiones. Se conforma un comité de selección y evaluación de proyectos y, generalmente, interviene una ONG con mayor trayectoria y experiencia (o, en ocasiones, la misma empresa) para acompañar a las organizaciones de base en la ejecución de los proyectos y evaluación de los procesos.

Ejemplos de esta modelo de articulación son: el Programa de Educación Temprana de la Fundación Minetti en alianza con otras fundaciones empresarias, ONGs y la Dirección de Educación Municipal, que acompaña y financia proyectos de organizaciones para el desarrollo integral infantil; el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Sociales de Massalín Particulares y el Programa Creando Vínculos de Shell.

Los proyectos financiados bajo esta modalidad y en el marco de las condiciones antes mencionada son propuestos, por lo general, por organizaciones sociales, con un fuerte anclaje en lo local y en comunidades cercanas al área de la empresa. A modo de ejemplo, las organizaciones seleccionadas en el programa de la Fundación Minetti son centros comunitarios, bibliotecas populares, Centros de Cuidado Infantil (CCI), salas de estimulación temprana, comedores y jardines de infantes. El programa de Shell, también tiene un fuerte enlace con lo local, siendo proyectos financiados en el área de la refinería (Dock Sud y Avellaneda).

Las temáticas son variadas y dependen, en gran medida, de la organización que impulsa los proyectos, ya sean asociaciones civiles, bibliotecas populares, centros barriales o escuelas. También existen proyectos de fundaciones médicas no locales (como la Fundación Lactancia y Maternidad (FUNDALAM) y la Fundación Zambrano) aplicados en la comunidad local, fundamentalmente, a través de la atención, promoción y prevención de la salud.

- En ocasiones las empresas deciden financiar y colaborar en programas, acompañando no sólo con recursos financieros sino también con recursos humanos y técnicos. Por ejemplo, la

colaboración de empresas en programas de nutrición que realizan el Programa Nutrir de Red Solidaria y la Fundación CONIN. Esta última además del aporte de alimentos ofrece un seguimiento y asistencia de profesionales en educación alimenticia. Otro caso similar es el de Citrícola San Miguel, que financia y apoya con alimentos a escuelas rurales cercanas a la zona de emplazamiento de la empresa, acompañando también con asistencia profesional en nutrición, y seguimiento del estado nutricional de los alumnos.

- No obstante, uno de los modos habituales del sector privado de involucrarse en proyectos de salud, es a través de prácticas de RSE internas orientadas a la salud laboral de los empleados y eventualmente de la comunidad en donde se emplaza la empresa. Un ejemplo de estas prácticas es el programa de la empresa Pan American Energy desarrollado en conjunto con la Fundación del Centro de Estudios Infectológicos (FUNCEI). Se trata de programas de prevención de enfermedades infecciosas y dengue con un enfoque comunitario, mediante acciones educativas y de promoción de la salud. Se orienta al personal de planta, sus familiares y la comunidad en general donde se emplaza la empresa, involucrando a los centros de salud como aliados en la estrategia. En este punto, se puede también mencionar otros casos como, por ejemplo, las acciones de prevención de adicciones al interior de la empresa, que se llevan a cabo con el acompañamiento de organizaciones sociales especializadas en prevención.

Los casos analizados raramente involucran al **actor estatal** como participante activo de las relaciones de colaboración. Es importante destacar que muchas de las acciones y proyectos mencionados se llevan a cabo en escuelas públicas. Estas instituciones son, por un lado, vistas como “comunidad” y no como “Estado” y, por otro lado, se insertan en los proyectos como beneficiarias directas y no como actores participantes activos de las alianzas.

Entre otros factores, la dificultad de articular las diferentes lógicas de estos tres actores plantea como un desafío la generación de alianzas intersectoriales que involucren tanto a las empresas y la comunidad como a los distintos niveles de gobierno, en proyectos que impulsen el desarrollo sanitario.

4. Reflexiones

El acceso a la salud de un modo equitativo por parte de toda la población requiere un abordaje intersectorial, con un enfoque basado en la atención primaria de la salud, la participación comunitaria y la promoción de la salud.

La participación en salud requiere tanto del involucramiento de las comunidades locales como también del sector privado, en proyectos cuyo eje sea **mejorar y fortalecer el desarrollo sanitario de la población local**.

En este contexto, las alianzas entre el sector público, el sector privado y las organizaciones sociales son una forma efectiva de intervención para la creación de capital social y la reducción de la pobreza. A través de estas articulaciones es posible construir miradas estratégicas compartidas sobre los universos de intervención y, en consecuencia, se facilita el diseño de intervenciones de mediano y largo plazo, difíciles de generar con iniciativas aisladas de personas u organizaciones.

Si bien la constitución de una alianza puede surgir por el interés de algunas de las partes, esta debería responder a necesidades de todos los actores en cuestión: la empresa, las organizaciones sociales, y el gobierno.

Existen varios casos de alianzas para el desarrollo local, sin embargo no son muchos los ejemplos de alianzas enfocadas en la salud local. En este sentido, creemos que es de vital importancia la participación activa del **sector privado** en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población circundante a la empresa y la de sus trabajadores.

Para alcanzar el éxito de estas iniciativas, es fundamental que se promueva la participación y el trabajo conjunto con las **organizaciones sociales** de la zona. A partir de estas alianzas, las organizaciones se fortalecen institucionalmente, se vuelven sustentables y se consolidan como agentes activos en la formulación y ejecución de programas sociales.

También es primordial, garantizar el compromiso de los **gobiernos**, fundamentalmente locales, en el apoyo y generación de espacios abiertos para la participación, y un rol más activo en el establecimiento de alianzas para el desarrollo.

Anexo. Ficha de síntesis de las experiencias analizadas

Intervención filantrópica – Financiación

Lucha contra el hambre (2001-2004)

Empresa: Massalin Particulares

Consistió en un programa de aportes, que entregó alimentos a comedores comunitarios, escuelas y otras instituciones en todas las localidades en las que la empresa tiene presencia.

Con el apoyo de Cáritas y Red Solidaria, quienes colaboraron eligiendo a las instituciones beneficiarias, el programa de Ayuda Alimentaria se lanzó en octubre de 2001 y duró hasta diciembre de 2004.

La composición de los kits de alimentos fue definida por un equipo de nutricionistas de Massalin Particulares S.A. y las ONGs.

Además, a fin de acompañar este programa, se adquirieron equipos médicos y de pruebas, que se donaron a 14 hospitales públicos.

Programa Fomento a la Salud e Integración de Grupos Vulnerables (2007)

Fundación empresaria: Banco Galicia

El Programa contribuye con el acceso de los sectores menos favorecidos a un estado de bienestar físico, mental y social mediante el apoyo a acciones e iniciativas que promueven una mejor calidad de vida para las comunidades destinatarias, relacionadas con temáticas tales como nutrición, atención médica para pacientes de bajos recursos y apoyo a la investigación de enfermedades

A continuación se encuentran los proyectos financiados en el año 2007:

Proyecto de investigación “Evaluación y Perfiles de las Disartrofonías en E.M.” (EMA – Alcance - San Luis). Se busca objetivar parámetros vocales y acústicos de la disartria (síntoma común de la esclerosis múltiple).

Proyecto de prevención de enfermedades zoonóticas (FABA – Alcance Nacional). A través de talleres se busca concientizar sobre prevención de enfermedades transmitidas por animales doméstico y la tendencia responsable de animales.

Proyecto de contención y cuidado de enfermos terminales (Fundación Manos Abiertas – Buenos Aires). Iniciativa que, a través del centro de salud “Casa de la Bondad Buenos Aires”, brinda apoyo al paciente terminal, recuperando su dignidad como persona y acompañando a la familia.

Programa de Mejoras en Hospitales y Centros de Salud (2007)

Fundación empresaria: Banco Galicia

El Programa realiza mejoras en distintos hospitales y centros de salud. Entre las actividades realizadas se incluyen:

La adquisición de un tomógrafo y un microscopio quirúrgico para el Hospital Oftalmológico Pedro Lagleyze (COAS); y de cuatro monitores multiparamétricos datascop y dos respiradores portátiles IMPACT para el servicio de Unidad de Emergencia del Hospital Policial “Churruca - Visca” (Fundación Policía Federal).

La ampliación del centro “Valoremos la Vida” (Organización Padres de Schoenstatt), donde concurren personas con discapacidad mental para recibir atención médica, alimentos, asesoramiento, y realizar actividades recreativas y formativas.

El aumento de capacidad de la Sala de Terapia Intensiva del Hospital de Agudos Dr. Juan A. Fernández con aparatología de última generación (Fundación Dr. Juan Fernández).

Programa Novartis Comunidad (2007)

Empresa: Novartis Argentina

Este Programa fue desarrollado por Novartis Argentina con la asesoría de la Universidad Católica Argentina. Su objetivo consistió en organizar e implementar el proceso de donación de medicamentos a pacientes de escasos recursos de manera más equitativa y eficiente.

La Fundación Tzedaká y Cáritas Buenos Aires asumieron el compromiso de administrar las donaciones. Las tres instituciones han acordado criterios de elegibilidad social y médica de los beneficiarios, los que son aplicados por asistentes sociales, médicos y farmacéuticos vinculados a dichas ONGs.

Inversión social – Fondos de financiación de proyectos

Programa Educación Temprana

Fundación Empresaria Minetti

El Programa financia y acompaña a 12 proyectos sociales para la educación temprana, y un proyecto macro en coordinación con la Dirección de Educación Municipal de la ciudad de Córdoba.

El objetivo de la iniciativa es favorecer el desarrollo integral de niños y niñas de 0 a 6 años en procesos de exclusión social, a fin de instaurar iniciativas que apoyen procesos de aprendizaje en los primeros años de vida (involucrando a niños y niñas, padres, educadores y adultos referentes) y facilitando el desarrollo infantil en múltiples dimensiones: intelectual, motriz, lingüística y socio afectiva.

Las líneas de acción incluyen:

- a) Co-financiamiento y Acompañamiento de Proyectos. Potencia el crecimiento de las organizaciones que abordan la cuestión del Desarrollo Infantil en situaciones de pobreza, contribuyendo a su desarrollo institucional. Desde la asistencia técnica y monitoreo sistemático, se brindan espacios de capacitación, intercambio y reflexión que contribuyen a su fortalecimiento.

- b) Articulación y Alianzas. Promueve la sinergia con otros actores sociales y organizaciones de la sociedad civil, el estado y el sector productivo; favoreciendo transferencia de saberes, intercambio de experiencias y réplica de las intervenciones exitosas.
- c) Sistematización y Difusión. La sensibilización y concientización de la opinión pública, es fundamental para establecer nuevas alianzas y promover políticas públicas acordes.

El programa contempla alianzas con ONGs y otras fundaciones empresarias en actividades complementarias, y para la replicabilidad y expansión del proyecto.

“Somos capaces” Programa Fortalecimiento de Capacidades Sociales (2004-2009)

Empresa: Massalin Particulares

A fines de 2004 se evolucionó de un programa netamente asistencialista a un esquema a largo plazo. En abril de 2005 se inició el proceso de implementación del Programa orientado a fortalecer las capacidades sociales de organizaciones que atienden las necesidades de la población en riesgo en las localizaciones donde Massalin Particulares S.A. opera.

El Programa financia proyectos cuyos beneficiarios son niños y adolescentes que se encuentran en situación de pobreza –lo que impide su normal desenvolvimiento en la sociedad.

Dentro de cada comunidad donde la empresa opera, anualmente se realiza una selección de proyectos que se orientan a incrementar los conocimientos y capacidades de la comunidad, ya sea enfocados a mejorar el manejo y consumo de alimentos (estado nutricional) o en generar y aumentar el rendimiento de emprendimientos productivos agropecuarios o comerciales.

Se priorizan aquellos proyectos cuyos responsables se hayan reunido formando redes en beneficio de la comunidad aprovechando los distintos potenciales de cada uno en búsqueda del bien común.

Massalin Particulares S.A. es copartícipe a través del aporte de fondos para aproximadamente 25 proyectos por año, que de esta manera lleven a cabo su objetivo social en la comunidad.

Programa creando vínculos (2008)

Empresa: Shell

El programa que se inició en 2003, busca ser un medio para incrementar la transparencia y la efectividad de las actividades comunitarias. Los mecanismos por los cuales la empresa selecciona las propuestas están al alcance de las organizaciones sociales participantes. Estos criterios, a su vez, surgen en parte de una encuesta anual que Shell Argentina realiza en el municipio de Avellaneda y de un diagnóstico de las necesidades existentes.

Como instancia complementaria al concurso, la empresa ofrece a los miembros de las organizaciones un “Programa de Formación Técnica”, donde se brindan herramientas orientadas a la formación en diseño, implementación y evaluación de proyectos. Estos espacios de formación son acompañados por la entrega de dos guías pedagógicas: “Formulación de proyectos sociales”, y “Monitoreo y Evaluación de Proyectos sociales”, las cuales se elaboran, editan y distribuyen entre los presentes. De esta manera, con capacitación y diversas publicaciones, se busca que el apoyo – económico, técnico y humano– de Shell Argentina genere capacidades instaladas en las

organizaciones de la comunidad, que permita replicar proyectos en el mundo de la responsabilidad social empresaria.

Inversión social – Acompañamiento de proyectos

Programa Educación para la salud

Empresa: ACINDAR

Junto a la Fundación Centro de Estudios Infectológicos (FUNCEI), se desarrolla un programa educativo-preventivo que trabaja sobre los hábitos cotidianos de los niños. La propuesta de FUNCEI se inicia en la convicción de que gran parte de las enfermedades puede prevenirse promoviendo normas sencillas de auto cuidado de la salud. Con el apoyo de dos libros sobre auto cuidado, un CD con canciones, una mochila con elementos de cuidado personal y una guía de orientación para maestros, con información ampliada sobre los contenidos del libro infantil y actividades sugeridas, los docentes incorporarán el tema en el aula

Programa Cuidando nuestros ojos

Empresa: ACINDAR

Junto a la Fundación Zambrano, se trabaja en aspectos preventivos y educativos sobre la salud oftalmológica de los más pequeños. Se llevan las charlas y jornadas a escuelas.

Programa Prevención de la desnutrición infantil (2007)

Empresa: Fundación Banco Galicia

En alianza con la Fundación Conin, esta iniciativa busca capacitar a líderes sociales locales (docentes, agentes sanitarios, representantes de asociaciones intermedias, entre otros) para que actúen como agentes multiplicadores en temas de nutrición y del desarrollo saludable de los niños.

El Programa de Prevención de la Desnutrición Infantil tiene como objetivo capacitar a los líderes sociales en nutrición para que puedan trabajar sobre lo aprendido y comunicarlo a su respectiva comunidad de influencia a fin de prevenir este mal. Para ello, se abordan temas del área pediátrica y de estimulación, alimentaria y de desarrollo afectivo. Dadas las consecuencias de la desnutrición infantil en la primera infancia, se hace hincapié en el trabajo con las madres con hijos hasta los tres años.

Esta actividad, que cuenta con un curso dictado por especialistas de amplia trayectoria de CONIN (Cooperadora para la Nutrición Infantil), es un servicio que se lleva adelante con grupos convocados por organizaciones sociales en todas las provincias del país. Como apoyo a esta tarea, se entregan manuales para las entidades de quienes hayan recibido la capacitación y cuadernillos para que los multiplicadores puedan entregar a las madres.

Acompañamiento en escuelas rurales

Empresa: Citrícola San Miguel

Este Programa realiza asistencia a escuelas rurales cercanas a la zona donde se emplaza la empresa, no sólo mediante la donación de alimentos sino que también, con el trabajo de una nutricionista, que realiza un plan de nutrición y seguimiento de peso y talla de los alumnos.

Responsabilidad Social Empresaria (RSE) Interna – Acciones para el personal y la comunidad

Programa de prevención de la salud y enfermedades infecciosas (2003)

Empresa: Panamerican Energy

El Programa busca promover la salud y prevenir las enfermedades infecciosas en Tartagal, Gral. Mosconi, Aguaray y Salvador Mazza (Salta, República Argentina). Se realizaron talleres, charlas informativas y jornadas médicas dirigidas a la comunidad local, incorporando también al equipo de salud, los docentes y la comunidad. Este programa intentó no solo capacitar sino integrar a todos los niveles de la estructura sanitaria en torno a los problemas de salud planteados.

Programa de apoyo

Empresa: Dupont Argentina

El Programa consiste en un servicio gratuito para los empleados y su grupo familiar que necesiten orientación sobre problemas de toda índole -interpersonales, psicológicos, financieros, legales o relacionados con la salud- que pudieran afectar su bienestar o desempeño laboral; por ejemplo, alcoholismo, uso de drogas, problemas conyugales o familiares, depresión, ansiedad y otros problemas emocionales. El Programa cuenta con una línea 0-800, atendida por profesionales que brindan consejos y orientación con total confidencialidad.

Bibliografía

Austin, James et. al.: *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*, Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, 2005.

Bergel, Gabriel: "Disertación", en Kliksberg, Bernardo y Blainstein, Nora (Comp.): *Por un mundo mejor. El rol de la sociedad civil en la inclusión social y los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, Tomo I: Una discusión abierta, Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Buenos Aires, 2007.

Fiszbein, Ariel y Lowden, Pamela: *Trabajando unidos para un cambio Las alianzas público-privadas para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*, Instituto del Banco Mundial, México, 1999.

González, Esperanza y Velásquez, Fabio: *Ambientes favorables para el desarrollo de base*, RedEAmérica, publicación virtual, disponible en: www.redeamerica.org, 2004.

INTRAC: "Seguimiento y evaluación del empoderamiento", INTRAC: Documento de consulta, Oxford, noviembre 1999.

Langan, Carolina y Aftalión, Verónica: *Guía de Inversión Social Privada*, Grupo de Fundaciones, Buenos Aires, 2005.

Levinger Beryl y McLeod Jena: "Alianzas. Cómo se asocian los gobiernos, las empresas y las ONG para apoyar el desarrollo sostenible en América Latina", *Serie de Estudios Temáticos*, Fundación Interamericana, Arlington, 2003.

Leiras, Marcelo: "Relaciones entre Estado y sociedad civil en Argentina: un marco de análisis", en: *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y sociedad civil*, Volumen I, CIPPEC, Buenos Aires, 2009.

Mitnik, Félix, Matta, Andrés y Magnano, Cecilia: "Alianzas público-privadas para el desarrollo local. Principales factores críticos", Tercer Encuentro Nacional *Hacia un nuevo vínculo entre Estado y sociedad civil*, CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Buenos Aires, 2009.

Organización Mundial de la Salud (OMS): *Promoción de Salud. Glosario*, OMS, Ginebra, 1998.

Organización Mundial de la Salud (OMS): "Carta de Bangkok para la Promoción de la Salud", 6ta. Conferencia Mundial de Promoción de la Salud, OMS, Ginebra, 2005.

Recalde, Felipe: "Reforma sanitaria: Política de Estado en Salud", Documento N° 98, CLACSO, Base Investigaciones Sociales, Paraguay, 1999.

Restrepo, Helena: "Incremento de la capacidad comunitaria y del empoderamiento de las comunidades para promover la salud", 5ta. Conferencia Mundial de Promoción de la Salud, Organización Panamericana de la Salud (OPS), México, 2000.

Ribeiro de Souza Ribas, Eliana y Barbosa Ribad Jr., Fabio: *Organizações de base, redes intersetoriais e processos de desenvolvimento local: o desafio da sustentabilidade. Subsídios para a formulação de programas de investimento social*, RedEAmérica, publicación virtual, disponible en: www.redeamerica.org, 2005.

Rigou, María y Moreno, Verónica: *Las relaciones entre las Fundaciones Empresarias y las Organizaciones de Apoyo de la sociedad civil en el Ejercicio de la RSE. Las OSC como intermediarias de la RSE*, Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), 2005.

Acerca de las autoras

Cintia Cejas: coordinadora del Programa de Salud. Lic. en Ciencias Políticas con orientación en Procesos Políticos, Universidad Católica Argentina. Maestría en Ciencias Sociales y Salud, (CEDES-FLACSO), tesis en curso.

Sofía Olaviaga: coordinadora del Programa de Salud. Lic. en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Maestría en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO), tesis en curso.

Yael Grünhut: coordinadora del proyecto “Alianzas estratégicas para el desarrollo sanitario en Alderetes, Tucumán”. Lic. en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Maestría en Sistemas y Servicios de Salud (ISALUD).

Mariana Stechina: asistente del Programa de Salud. Lic. en Sociología, Universidad de Buenos Aires. Maestría en Ciencia Política, Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín (en curso).

Mariana Cerdeira: voluntaria del Programa de Salud. Lic. en Sociología, Universidad de Buenos Aires.

Si desea citar este documento: Cejas, Cintia; Olaviaga, Sofía; Grünhut, Yael; Stechina, Mariana y Cerdeira, Mariana: “Alianzas estratégicas para el desarrollo sanitario: un desafío de articulación entre la comunidad, las empresas y el Estado”, *Documento de Trabajo N°30*, CIPPEC, Buenos Aires, octubre de 2009.

Las **publicaciones de CIPPEC** son de distribución gratuita y se encuentran disponibles en www.cippec.org. No está permitida su comercialización.

La opinión de las autoras no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

Acerca de CIPPEC

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Nuestro desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Fortalecimiento de las Instituciones y Gestión Pública, a través de los programas de Educación, Salud, Protección Social, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia, Transparencia, Desarrollo Local, y Política y Gestión de Gobierno.

Este trabajo se realizó gracias al apoyo brindado por la Fundación Interamericana (IAF).

