

Estudio Internacional de Alianzas Multisectoriales para la Implementación de Planes Comunitarios de Sostenibilidad

Las Organizaciones Aliadas de Barcelona + Sostenible

Eduardo Ordóñez-Ponce – Investigador, & Dra. Amelia Clarke – Investigadora Principal
School of Environment, Enterprise and Development
Faculty of Environment
University of Waterloo

Correo electrónico: eordonez@uwaterloo.ca



Contenidos

Estudio Internacional de Alianzas Multisectoriales para la Implementación de Planes Comunitarios de Sostenibilidad.....	1
Las Organizaciones Aliadas de Barcelona + Sostenible.....	1
1. Introducción.....	4
2. Barcelona + Sostenible: Los Aliados.....	5
3. Estudio	5
3.1. Variables de estudio.....	6
3.2. Recolección de datos	7
4. Descripción de organizaciones encuestadas.....	9
4.1. Quienes respondieron la encuesta	9
4.2. Tamaño de las organizaciones	9
4.3. Firmantes del compromiso por periodo	10
4.4. Tiempo como miembro firmante del compromiso.....	10
4.5. Requerimientos frente al compromiso por Barcelona + Sostenible.....	11
5. Análisis de Datos del Estudio	13
5.1. Motivaciones por las cuales las organizaciones se unen, y motivaciones para permanecer comprometidas con Barcelona + Sostenible.....	13
5.1.1. Motivaciones para unirse al compromiso.....	13
5.1.2. Sector Privado	14
5.1.3. Sociedad Civil	14
5.1.4. Motivaciones para permanecer comprometidos con Barcelona + Sostenible.....	15
5.2. Resultados logrados producto de estar comprometidos con Barcelona + Sostenible	15
5.2.1. Resultados de todas las organizaciones.....	16
5.2.2. Sector Privado	16
5.2.3. Sociedad Civil	17
5.2.4. Resultados negativos	18
5.3. Estructuras Organizacionales.....	18
5.3.1. Características Estructurales.....	19
5.3.2. Sector Privado	20
5.3.3. Sociedad Civil	20
6. Conclusiones	21
6.1. Motivaciones.....	21

6.2. Resultados.....	22
6.3. Motivaciones versus Resultados.....	22
6.4. Estructuras Organizacionales.....	22
7. Limitaciones.....	23
8. Próximos pasos.....	23
9. Agradecimientos.....	24
10. Referencias.....	25
11. Apéndices.....	27
11.1 Apéndice 1.....	27
Capital Comunitario.....	27
Capital Humano.....	27
Capital Organizacional.....	27
Capital Financiero.....	28
Capital Físico.....	28
11.2. Apéndice 2.....	29
Capital Comunitario.....	29
Capital Humano.....	29
Capital Organizacional.....	29
Capital Financiero.....	30
Capital Físico.....	30
11.3. Apéndice 3.....	31

1. Introducción

Barcelona ha estado trabajando en temas de sostenibilidad ya por muchos años. El año 1995 el ayuntamiento de Barcelona aprobó la adhesión a la Carta de Aalborg (Ayuntamiento de Barcelona, 2012), comprometiéndose a participar en iniciativas locales de la Agenda 21 de Naciones Unidas, y a desarrollar programas de largo plazo por el desarrollo sostenible de la ciudad (Hernández, 2003). Es así como el año 2012 se establece el Compromiso Ciudadano por la Sostenibilidad de Barcelona para el periodo 2002-2012, en el cual se adhiere a diez objetivos fundamentales basados en la corresponsabilidad y participación ciudadana (Consejo Municipal de Medio Ambiente y Sostenibilidad, 2002). La iniciativa se transformó en la hoja de ruta de la ciudad por dicho periodo, involucrando a más de 800 organizaciones tales como empresas, asociaciones cívicas y profesionales, sindicatos, fundaciones, universidades, escuelas y distintos ámbitos de la administración municipal, en el trabajo de lograr los objetivos planeados (Ayuntamiento de Barcelona, 2012). A pesar de los éxitos y avances alcanzados durante los primeros diez años de trabajo, aún quedan objetivos por cumplir por lo que Barcelona invitó nuevamente a sus organizaciones aliadas a comprometerse con una segunda etapa de trabajo adhiriendo al a través del Compromiso Ciudadano por la Sostenibilidad, esta vez para el periodo 2012-2022 (Ayuntamiento de Barcelona, 2012).

El foco de este reporte parte de un estudio internacional de alianzas multisectoriales para la implementación de planes comunitarios de sostenibilidad son las organizaciones llamadas a sumarse y a comprometerse con la sostenibilidad de la Barcelona.

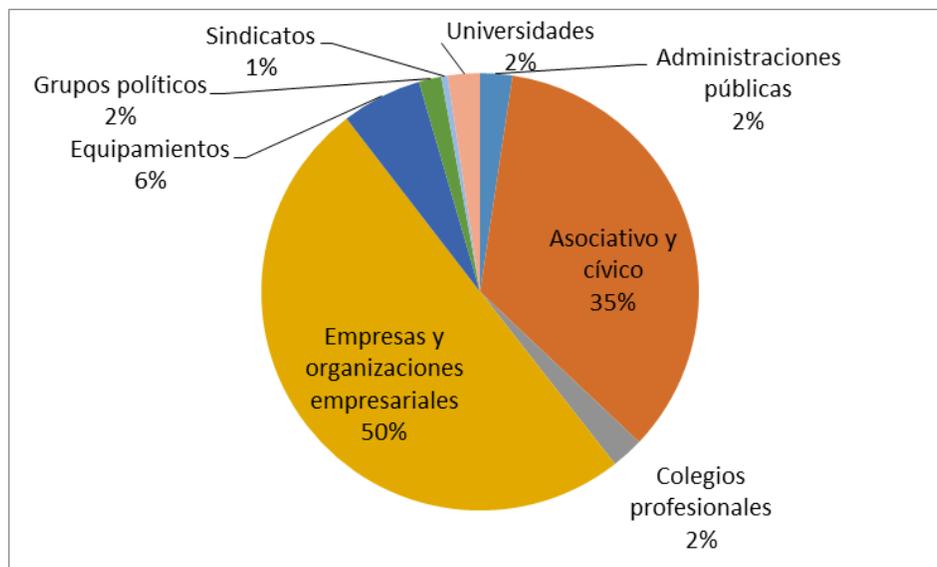
El desafío de alcanzar la sostenibilidad es un proceso amplio y complejo para ser abordado por cualquier organización de manera aislada (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Selsky & Parker, 2005; Siddiki, Carboni, Koski, & Sadiq, 2015), es por esto que Barcelona, así como miles de otras ciudades en el mundo entero (ICLEI, 2012; MacDonald, Clarke, Huang, & Seitanidi, under review), han invitado a distintas organizaciones locales a sumarse al trabajo de lograr ciudades más sostenibles no solo para las presentes, sino que también para las futuras generaciones. Organizaciones aliadas como empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, departamentos de la administración municipal, y la academia pueden servir como puntos de influencia cuya participación, y los cambios que puedan lograr, pueden producir grandes transformaciones en la comunidad (Meadows, 1999). El involucramiento de estas organizaciones representa una oportunidad para hacer frente a la presión pública y expectativas sobre empresas socialmente responsables, organizaciones sin ánimo de lucro más eficientes y responsables y para que los gobiernos proporcionen más beneficios y servicios a la vez que mejorando su transparencia (Selsky & Parker, 2005).

Es por esto y dada la reconocida relevancia de estas organizaciones en el éxito de la iniciativa por un Barcelona más sostenible, es que este estudio se ha centrado en analizar la participación de estas organizaciones. Se espera que este análisis sea útil no solo para que entre ellas mismas puedan aprender sobre las motivaciones, estructuras y lo que otras similares han logrado producto de participar en esta alianza, sino que también para que la Secretaría de BARCELONA+SOSTENIBLE pueda involucrarles de mejor manera obteniendo el máximo potencial de sus aliados mediante la alineación de valores y creando incentivos para que estos trabajen juntos por el éxito de la alianza (Tang & Tang, 2014).

2. Barcelona + Sostenible: Los Aliados

La red de firmantes aliados de Barcelona + Sostenible está compuesta por 421 organizaciones, número que no contempla la iniciativa enfocada en escuelas. Dicha cifra está conformada fundamentalmente por empresas y organizaciones empresariales, y por organizaciones asociativas y cívicas, sumando ambos grupos 85% de los miembros. En términos generales, los aliados de Barcelona + Sostenible se distribuyen de la siguiente manera:

Gráfico 1: Distribución de Organizaciones Aliadas de Barcelona + Sostenible por Tipo



3. Estudio

El presente estudio sobre los aliados de Barcelona + Sostenible es parte de una investigación que involucra cuatro ciudades a nivel mundial las cuales han estado trabajando por su sostenibilidad por un tiempo con destacados logros. Las ciudades han sido seleccionadas de acuerdo a un criterio que requiere que las alianzas sean de gran tamaño, que lleven trabajando en torno a la iniciativa un número importante de años, y que tengan una proyección de seguir haciéndolo por un periodo similar. Adicionalmente, este estudio contempla alianzas que tengan impacto en poblaciones de entre uno y dos millones de personas, y de países con nivel de desarrollo humano muy alto de acuerdo al Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas.

De acuerdo a los criterios antes descritos, las ciudades invitadas a participar de este estudio son las siguientes:

Tabla 1: Ciudades Participantes de Acuerdo a Criterio de Selección

Ciudad, País	Número de Aliados	Trabajando desde	Proyectado hasta	Población (millones)	IDH ¹
Barcelona, España	421	2002	2022	1.6	0.876
Bristol, Gran Bretaña	848	2007	2020	1.1	0.907
Gwangju, Corea del Sur	99	1997	2020	1.5	0.898
Montreal, Canadá	231	2005	2021	1.6	0.913

Este estudio es parte de un proyecto más amplio liderado por la Dra. Amelia Clarke (<https://uwaterloo.ca/school-environment-enterprise-development/people-profiles/amelia-clarke>) de la Escuela de Medio Ambiente, Empresa y Desarrollo en la Facultad de Medio Ambiente de la Universidad de Waterloo en Canadá, parte del trabajo de tesis para el grado de Doctor en Filosofía en Sostenibilidad Social y Ecológica del Sr. Eduardo Ordóñez-Ponce (<https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/current-students-studies/eduardo-ordonez>). Más información sobre el proyecto puede ser encontrada en <https://uwaterloo.ca/implementing-sustainable-community-plans/>.

3.1. Variables de estudio

Este estudio se centra en tres variables fundamentales de análisis a nivel de organizaciones:

1. Las motivaciones por las cuales las organizaciones se unen y permanecen comprometidas con Barcelona + Sostenible,
2. Los resultados que han logrado producto de ser miembros de Barcelona + Sostenible,
3. y las estructuras de las organizaciones para enfrentar el desafío de ser más sostenibles y aportar a Barcelona + Sostenible.

Las organizaciones han sido abordadas a través de una encuesta diseñada en inglés por los investigadores. Para su implementación se recibió la valiosa colaboración de la Secretaría de Barcelona + Sostenible de modo de que la traducción al castellano fuera adecuada, además de colaborar informando sobre el proyecto, y enviando la encuesta a las organizaciones miembros.

Las preguntas de la encuesta se han centrado en las organizaciones y no en los puntos de vista u opiniones de quienes han respondido la encuesta. No hay riesgos conocidos o previstos por participar en este estudio. Toda la información proporcionada ha sido considerada confidencial, pero las conclusiones a nivel agregado serán compartidas con las ciudades participantes y el movimiento de ciudades sostenibles. Los datos recogidos a través de este estudio se mantienen en una oficina cerrada en la Universidad de Waterloo en Canadá por un período de diez años.

¹ Índice de Desarrollo Humano a nivel país (United Nations Development Programme, 2015)

3.2. Recolección de datos

En junio 2015 un correo electrónico fue enviado a través de la Secretaría de Barcelona + Sostenible a todas las organizaciones miembros adjuntando un vínculo a la plataforma www.fluidsurvey.com invitándoles a responder la encuesta de modo virtual. Dicho proceso estuvo abierto hasta septiembre 2015. Posteriormente, nuevos correos fueron enviados a las organizaciones que no habían respondido la encuesta en línea solicitando reuniones para dar respuesta de manera personal a la encuesta. Dichas reuniones fueron desarrolladas durante la última semana de octubre 2015. Un 86% de las respuestas fueron en la encuesta online, mientras que el restante 14% en de manera personal.

A través de los dos procesos de recolección de datos, un total de 85 organizaciones fueron encuestadas las que se pueden clasificar de acuerdo al siguiente gráfico:

Gráfico 2: Distribución de Organizaciones que Respondieron la Encuesta



Una vez enviados los correos electrónicos, 93 de los destinatarios retornaron mensajes de fallo o no lectura de dichos correos, asumiendo que no es posible contactarles. Esto significa que el universo total inicial se vio reducido a 328 potenciales organizaciones.

En la siguiente tabla se puede ver que los grupos de organizaciones más encuestados son también los más representados: Asociativo y cívico, y Empresas y organizaciones empresariales, alcanzado el 85% respecto del total de aliados, y el 86% respecto del porcentaje de encuestados.

Respecto del total de aliados, el 20% de estos ha sido encuestado, mientras que al considerar las 93 organizaciones que no pudieron ser contactadas dicho porcentaje sube a 26%. Es decir, más de uno de cuatro organizaciones potencialmente encuestadas lo ha sido, lo que es un muy buen tamaño para representar al universo potencial de organizaciones.

Tabla 2: Cantidad y Porcentajes de Organizaciones por Tipo respecto del Total de Aliados de Barcelona + Sostenible, el Número Potencial y los Encuestados

Organizaciones	Total		Potencial		Encuestados	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Administraciones públicas	10	2,4%	5	1,5%	2	2,4%
Asociativo y cívico	146	34,7%	130	39,6%	37	43,5%
Colegios profesionales	10	2,4%	8	2,4%	1	1,2%
Empresas y organizaciones empresariales	211	50,1%	156	47,6%	36	42,4%
Equipamientos	25	5,9%	18	5,5%	3	3,5%
Grupos políticos	7	1,7%	2	0,6%	0	0,0%
Sindicatos	2	0,5%	1	0,3%	1	1,2%
Universidades	10	2,4%	8	2,4%	5	5,9%
Total	421	100%	328	100%	85	100%
Respecto de Total			78%		20%	
Respecto de Potencial					26%	

Respecto de cada tipo de organización, los porcentajes de encuestados son los siguientes:

Tabla 3: Organizaciones por Tipo y Porcentajes respecto del Total y Potencial de Aliados

Organizaciones	Encuestados	
	Respecto del Total	Respecto del Potencial
Administraciones públicas	20%	40%
Asociativo y cívico	25%	28%
Colegios profesionales	10%	13%
Empresas y organizaciones empresariales	17%	23%
Equipamientos	12%	17%
Grupos políticos	0%	0%
Sindicatos	50%	100%
Universidades	50%	63%

De las potencialmente encuestadas, dos de cinco administraciones públicas lo fueron, más de una de cuatro de asociativos y cívicos, casi uno de cuatro para empresas y organizaciones empresariales, casi una de cinco para equipamientos y más de uno de diez colegios profesionales.

Ciertamente hay grupos muy bien cubiertos como universidades y sindicatos. Sin embargo, la pequeña cantidad de respuestas logradas en estos grupos como lo muestra la tabla 2 no permite incluirles en el análisis ni en las conclusiones. Grupos políticos no respondieron la encuesta por lo que las conclusiones no pueden de ninguna forma interpretarse como representando a este grupo en particular.

4. Descripción de organizaciones encuestadas

4.1. Quienes respondieron la encuesta

La siguiente tabla muestra que la mayoría de los encuestados fueron miembros de los directorios o consejeros (36%), seguidos por gerentes generales o directores ejecutivos (27%).

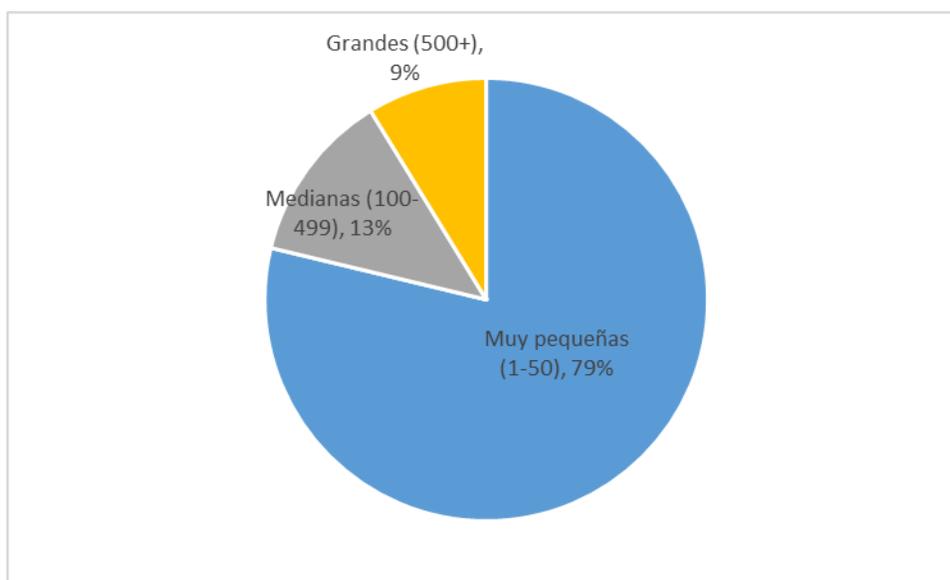
Tabla 4: Cargos de Quienes Respondieron la Encuesta (n=85)

Cargo	%
Miembro del Directorio / Consejero	36%
Gerente General / Director Ejecutivo	27%
Director del Programa	12%
Analista	9%
Gerente de Departamento	8%
Personal Subalterno	4%
Asesor externo	2%
Administrador Senior	1%

4.2. Tamaño de las organizaciones

La gran mayoría de las organizaciones encuestadas son muy pequeñas o medianas.

Gráfico 3: Tamaño de las Organizaciones que Respondieron la Encuesta (n=80)



4.3. Firmantes del compromiso por periodo

Casi la mitad (46%) de las organizaciones que respondieron la encuesta son firmantes del compromiso ciudadano por Barcelona + Sostenible por el periodo 2012-2022. Mientras que más de una de tres son firmantes de ambos compromisos. 20% de las organizaciones que respondieron no se identificaron con ninguno de los dos compromisos.

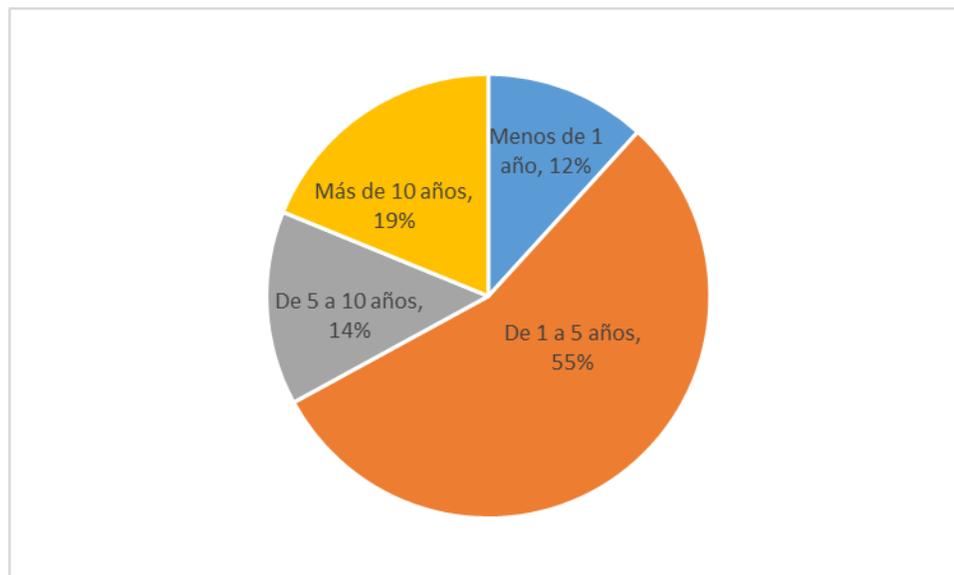
Tabla 5: Porcentaje de Organizaciones Firmantes que Respondieron la Encuesta de Acuerdo al Periodo de Compromiso Ciudadano (n=85)

Periodo del Compromiso	%
2002-2012	20%
2012-2022	46%
2002-2022 (Ambos compromisos)	35%
Ninguno	20%

4.4. Tiempo como miembro firmante del compromiso

Tal como se puede ver desde el gráfico 4, la mayoría de las organizaciones que respondieron la encuesta son miembros entre 1 y 5 años (55%), con 19% de ellas siendo miembros por más de 10 años.

Gráfico 4: Tiempo de las Organizaciones que Respondieron la Encuesta como Miembros de Barcelona + Sostenible (n=85)



4.5. Requerimientos frente al compromiso por Barcelona + Sostenible

Tres de cinco organizaciones tiene requerimientos frente a su compromiso por Barcelona + Sostenible como puede ser visto del gráfico 5. De la tabla 6 se puede ver que siete tipos de compromisos han sido identificados por las organizaciones, entre las que destacan el compromiso con metas específicas (49%), la implementación de programas (34%), y la participación en sesiones de trabajo (32%).

Gráfico 5: Porcentaje de las Organizaciones que Respondieron la Encuesta con Compromisos frente a Barcelona + Sostenible (n=85)

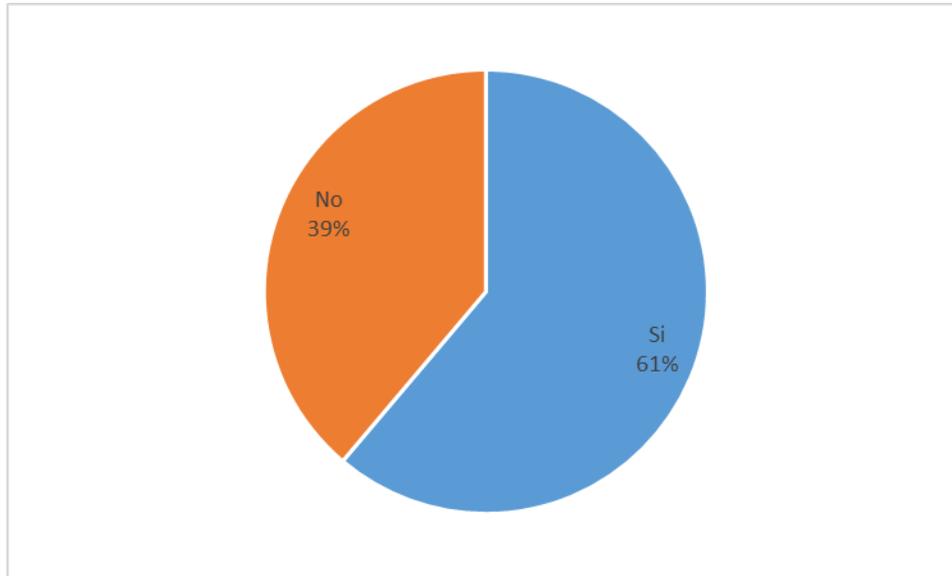


Tabla 6: Tipos de Compromisos Adoptados por las Organizaciones que respondieron la Encuesta (n=85)

Compromisos	%
Compromiso con metas específicas	49%
Implementación de un programa	34%
Participación en sesiones de trabajo	32%
Creación de alianzas	32%
Compromiso de personal	29%
Comunicaciones acerca del plan	24%
Compromiso de recursos financieros	15%
Otros	6%

Nota: Considerando las reducidas respuestas por parte de organizaciones como administraciones públicas, colegios profesionales, equipamientos, grupos políticos y sindicatos (Tabla 2), las organizaciones han sido agrupadas en cuatro categorías para efectos de conclusiones en torno a motivaciones, estructuras, y resultados. Luego, la tabla 2 queda modificada como se muestra en la siguiente tabla 7 y el gráfico 6. Sector privado incluye a empresas y organizaciones empresariales;

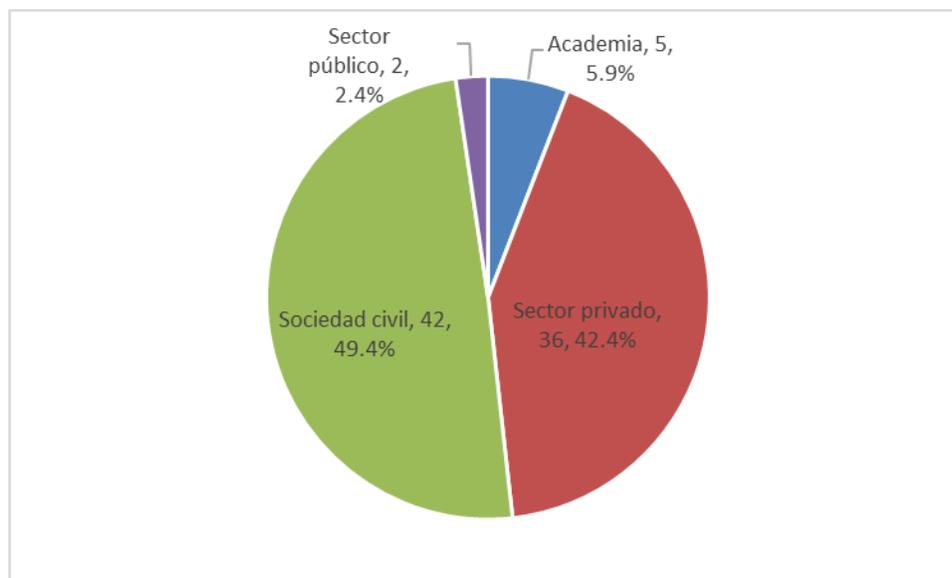
Estudio Internacional de Alianzas Multisectoriales para la Implementación de Planes Comunitarios de Sostenibilidad – Barcelona + Sostenible – University of Waterloo – 24 de mayo de 2016

Sociedad civil a asociativos y cívicos, colegios profesionales, equipamientos, grupos políticos, y sindicatos. Por su parte Sector público se refiere a administraciones públicas, y Academia a universidades.

Tabla 7: Cantidad y Porcentajes de Organizaciones Encuestadas por Tipología General

Tipo de Organización	Cantidad	%
Academia	5	5,9%
Sector privado	36	42,4%
Sociedad civil	42	49,4%
Sector público	2	2,4%
	85	100,0%

Gráfico 6: Cantidad y Porcentajes de Organizaciones Encuestadas por Tipología General



5. Análisis de Datos del Estudio

5.1. Motivaciones por las cuales las organizaciones se unen, y motivaciones para permanecer comprometidas con Barcelona + Sostenible

Como primera variable de estudio, esta investigación se ha enfocado en las motivaciones para unirse al compromiso por Barcelona + Sostenible, así como en las motivaciones para permanecer comprometidas.

Nota: las cifras están expresadas de 1 a 5, siendo 1 equivalente a Mucho Valor, 2 Bastante Valor, 3 Neutro, 4 Poco Valor, y 5 Sin Valor. Las tablas siguientes muestran las primeras cinco motivaciones ordenadas desde la con mayor valor (media más cercana a 1) hacia la menor de las cinco. Mientras que las de menor valor van desde el más cercano a 5 en disminución. En caso de medias iguales, la con menor desviación estándar (DS) ocupa el lugar más cercano a uno en el caso de las tablas refiriéndose a mayor valor, mientras que las con menor DS se presentan más cercanas a cinco en el caso de las con menor valor. Apéndice 1 muestra la lista completa de motivaciones.

5.1.1. Motivaciones para unirse al compromiso

Las motivaciones identificadas con mayor valor para las organizaciones encuestadas son las que muestra la tabla 8, mientras que las que fueron clasificadas con menor valor se presentan en la tabla 9.

Tabla 8: Motivaciones con Mayor Valor para Unirse al Compromiso Barcelona + Sostenibilidad (n=85)

Motivaciones	Media	DS ²
Contribuir positivamente a los desafíos ambientales	1,424	0,713
Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad	1,476	0,667
Comprometerse con la comunidad	1,482	0,701
Compartir experiencias propias	1,553	0,764
Colaborar con otros	1,635	0,884

Tabla 9: Motivaciones con Menor Valor para Unirse al Compromiso Barcelona + Sostenibilidad (n=85)

Motivaciones	Media	DS
Atraer nuevos inversionistas	3,464	1,246
Mejorar el desempeño financiero	3,452	1,186
Aumentar los recursos financieros	3,306	1,282
Oportunidades de financiamiento	3,165	1,280
Hacer nuevos negocios	3,129	1,343

² DS: Desviación Estándar

5.1.2. Sector Privado

Respecto del sector privado, las motivaciones más importantes para unirse se presentan en la tabla 10 y las menos importantes en la tabla 11.

Tabla 10: Motivaciones del Sector Privado con Mayor Valor para Unirse al Compromiso Barcelona + Sostenibilidad (n=35)

Motivaciones	Media	DS
Contribuir positivamente a los desafíos ambientales	1,457	0,611
Comprometerse con la comunidad	1,543	0,657
Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad	1,618	0,604
Compartir experiencias propias	1,657	0,838
Mejorar la reputación	1,714	0,789

Tabla 11: Motivaciones del Sector Privado con Menor Valor para Unirse al Compromiso Barcelona + Sostenibilidad (n=35)

Motivaciones	Media	DS
Mejorar el desempeño financiero	3,114	1,105
Atraer nuevos inversionistas	3,057	1,083
Aumentar los recursos financieros	3,057	1,187
Oportunidades de financiamiento	3,057	1,187
Reducir costos	2,886	1,207

5.1.3. Sociedad Civil

Por su parte, las motivaciones de las organizaciones de la sociedad civil más importantes para unirse se presentan en la tabla 12 y las menos importantes en la tabla 13.

Tabla 12: Motivaciones de la Sociedad Civil con Mayor Valor para Unirse al Compromiso Barcelona + Sostenibilidad (n=42)

Motivaciones	Media	DS
Contribuir positivamente a los desafíos ambientales	1,405	0,798
Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad	1,429	0,737
Comprometerse con la comunidad	1,476	0,773
Contribuir positivamente a los desafíos sociales	1,571	0,887
Mejorar la capacidad de innovación	1,738	1,106

Tabla 13: Motivaciones de la Sociedad Civil con Menor Valor para Unirse al Compromiso Barcelona + Sostenibilidad (n=42)

Motivaciones	Media	DS
Atraer nuevos inversionistas	3,780	1,294
Mejorar el desempeño financiero	3,707	1,188
Hacer nuevos negocios	3,524	1,330
Aumentar los recursos financieros	3,500	1,330
Oportunidades de financiamiento	3,310	1,334

5.1.4. Motivaciones para permanecer comprometidos con Barcelona + Sostenible

Al ser cuestionados respecto de si las motivaciones actuales para permanecer comprometidos con la sostenibilidad de Barcelona son las mismas que les llevaron a unirse al compromiso, la gran mayoría de las organizaciones consideran que estas no han cambiado (tabla 14).

Tabla 14: ¿Son las Motivaciones Actuales para Permanecer Comprometidos con la Sostenibilidad de Barcelona las Mismas que les Llevaron a Unirse al Compromiso?

Tipo de Organización	Si	No
Academia	100%	0%
Sector privado	94%	6%
Sociedad civil	93%	7%
Sector público	100%	0%
Todas las organizaciones	94%	6%

5.2 Resultados logrados producto de estar comprometidos con Barcelona + Sostenible

La segunda variable analizada son los resultados logrados por las organizaciones gracias a su compromiso con Barcelona + Sostenible.

Nota: los resultados están expresados de 1 a 5, siendo 1 equivalente a Mucho Valor, 2 Bastante Valor, 3 Neutro, 4 Poco Valor, y 5 Sin Valor. Las tablas siguientes muestran los primeros cinco resultados ordenados desde el con mayor valor (media más cercana a 1) hacia el menor de los cinco. Mientras que los de menor valor van desde el más cercano a 5 en disminución. En caso de medias iguales, el con menor desviación estándar (DS) ocupa el lugar más cercano a uno en el caso de las tablas refiriéndose a mayor valor, mientras que las con menor DS se presentan más cercanas a cinco en el caso de las con menor valor. Apéndice 2 muestra la lista completa de resultados.

5.2.1 Resultados de todas las organizaciones

Como se puede ver de la tabla 15, los resultados de mayor valor para las organizaciones dicen relación con contribuir a la comunidad y los desafíos ambientales, mientras que los menores logros tienen que ver con aspectos financieros tales como inversiones, financiamiento, negocios o costes (tabla 16).

Tabla 15: Resultados Más Logrados por Todas las Organizaciones Producto de Comprometerse con Barcelona + Sostenibilidad (n=84)

Resultados	Media	DS
Comprometerse con la comunidad	1,952	1,017
Contribuir positivamente a los desafíos ambientales	2,000	1,018
Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad	2,012	0,988
Compartir experiencias propias	2,024	0,994
Ganar experiencia/conocimiento	2,119	1,023

Tabla 16: Resultados Menos Logrados por Todas las Organizaciones Producto de Comprometerse con Barcelona + Sostenibilidad (n=84)

Resultados	Media	DS
Atraer nuevos inversionistas	3,667	1,186
Aumentar los recursos financieros	3,571	1,215
Oportunidades de financiamiento	3,548	1,176
Mejorar el desempeño financiero	3,524	1,114
Hacer nuevos negocios	3,369	1,249

5.2.2 Sector Privado

Similar a los logros generales, los resultados de mayor valor para el sector privado tienen que ver con contribuir a la comunidad y a sus desafíos ambientales (tabla 17), mientras que los menores son aspectos financieros y de negocios (tabla 18).

Tabla 17: Resultados Más Logrados por el Sector Privado Producto de Comprometerse con Barcelona + Sostenibilidad (n=36)

Resultados	Media	DS
Comprometerse con la comunidad	1,917	0,996
Contribuir positivamente a los desafíos ambientales	2,028	1,082
Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad	2,056	1,040
Compartir experiencias propias	2,083	0,996
Crear nuevas relaciones	2,139	0,899

Tabla 18: Resultados Menos Logrados por el Sector Privado Producto de Comprometerse con Barcelona + Sostenibilidad (n=36)

Resultados	Media	DS
Atraer nuevos inversionistas	3,444	1,182
Aumentar los recursos financieros	3,361	1,175
Oportunidades de financiamiento	3,306	1,117
Mejorar el desempeño financiero	3,222	1,045
Reducir costes	3,139	1,246

5.2.3 Sociedad Civil

Similar a los logros del sector privado, aunque con mayor importancia, los resultados de mayor valor para la sociedad civil tienen que ver con contribuir a los desafíos ambientales y a la comunidad (tabla 19), mientras que los menores son aspectos financieros y de negocios (tabla 20).

Tabla 19: Resultados Más Logrados por Organizaciones de la Sociedad Civil Producto de Comprometerse con Barcelona + Sostenibilidad (n=41)

Resultados	Media	DS
Contribuir positivamente a los desafíos ambientales	1,951	0,921
Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad	1,951	0,973
Comprometerse con la comunidad	1,976	1,060
Compartir experiencias propias	2,000	1,000
Contribuir positivamente a los desafíos sociales	2,122	1,053

Tabla 20: Resultados Menos Logrados por Organizaciones de la Sociedad Civil Producto de Comprometerse con Barcelona + Sostenibilidad (n=41)

Resultados	Media	DS
Atraer nuevos inversionistas	3,780	1,194
Oportunidades de financiamiento	3,732	1,184
Mejorar el desempeño financiero	3,707	1,101
Aumentar los recursos financieros	3,659	1,257
Hacer nuevos negocios	3,610	1,243

5.2.4 Resultados negativos

Todas las organizaciones manifestaron no haber obtenido resultados negativos producto de su participación en Barcelona + Sostenible.

5.3 Estructuras Organizacionales

La tercera variable son las estructuras respecto de cómo las organizaciones enfrentan el desafío de ser más sostenibles a la vez que aportando a su compromiso con Barcelona + Sostenible.

Como lo muestra la tabla 21, tres preguntas iniciales fueron planteadas respecto de la existencia e implementación de ciertas características en las estructuras de las organizaciones para enfrentar el desafío de la sostenibilidad.

Tabla 21: Existencia e Implementación de Estructuras al Comprometerse con Barcelona + Sostenible

	Todas las organizaciones		Sector Privado		Sociedad Civil	
	Si	No	Si	No	Si	No
Existencia de una estructura para implementar sostenibilidad antes de comprometerse con Barcelona + Sostenible	56%	44%	58%	42%	57%	43%
	n=85		n=36		n=42	
Cambio de estructura producto de comprometerse con Barcelona + Sostenible	2%	98%	0%	100%	4%	96%
	n=48		n=21		n=24	
Implementación de estructura luego de comprometerse con Barcelona + Sostenible	32%	68%	47%	53%	22%	78%
	n=37		n=15		n=18	

Los datos muestran que un poco más de la mitad (56%) de las organizaciones contaban con estructuras implementadas antes de comprometerse con Barcelona + Sostenible, relación que se mantiene en los dos grupos con más respuestas, el sector privado (58%) y la sociedad civil (57%). Ninguna organización del sector privado cambio su estructura producto de comprometerse, lo que es similar para todas las organizaciones (98%) y con las de la sociedad civil (96%). Finalmente, una de tres organizaciones

implementó estructuras luego de haberse comprometido, cifra que es casi una de dos en el caso del sector privado y una de cinco en la sociedad civil.

5.3.1 Características Estructurales

Finalmente, este estudio preguntó respecto de las características estructurales de las organizaciones para implementar sostenibilidad de acuerdo con su compromiso ciudadano con Barcelona + Sostenible.

Nota: las cifras están expresados de 1 a 2, siendo 1 equivalente a Muy Implementado, y 2 a No Implementado. Las tablas siguientes muestran las primeras cinco características estructurales ordenadas desde la con mayor valor (media más cercana a 1) hacia la menor de los cinco. Mientras que las de menor valor van desde la más cercana a 2 en disminución. En caso de medias iguales, la con menor desviación estándar (DS) ocupa el lugar más cercano a uno en el caso de las tablas refiriéndose a mayor valor, mientras que las con menor DS se presentan más cercanas a dos en el caso de las con menor valor. Apéndice 3 muestra la lista completa de características estructurales.

La siguiente tabla muestra las principales características implementadas mientras que la tabla 23 muestra las menos implementadas por las organizaciones.

Tabla 22: Características Estructurales de las Organizaciones Mayormente Implementadas para Enfrentar su Compromiso con Barcelona + Sostenible (n=59)

Características Estructurales	Media	DS
Alianzas con otras organizaciones	1,316	0,469
Implementación de políticas	1,390	0,492
Implementación de planes	1,407	0,495
Un equipo multifuncional	1,525	0,504
Implementación de reportes	1,559	0,501

Tabla 23: Características Estructurales de las Organizaciones Menos Implementadas para Enfrentar su Compromiso con Barcelona + Sostenible (n=59)

Características Estructurales	Media	DS
Adquisición de deuda	1,966	0,183
Asignación de maquinaria	1,915	0,281
Asignación de oficina	1,915	0,281
Nuevo departamento	1,881	0,326
Asignación de infraestructura	1,847	0,363

5.3.2 Sector Privado

Para el sector privado, las principales medidas estructurales adoptadas para la implementación de sostenibilidad fueron formar alianzas con otras organizaciones, así como la implementación de planes y políticas de sostenibilidad (tabla 24). Estos datos son similares a los de todas las organizaciones (tabla 22). Similarmente, las medidas menos implementadas también están en concordancia con las organizaciones en general (tabla 25 y tabla 23).

Tabla 24: Características Estructurales del Sector Privado Mayormente Implementadas para Enfrentar su Compromiso con Barcelona + Sostenible (n=28)

Características Estructurales	Media	DS
Alianzas con otras organizaciones	1,370	0,492
Implementación de planes	1,393	0,497
Implementación de políticas	1,429	0,504
Un equipo multifuncional	1,536	0,508
Implementación de reportes	1,536	0,508

Tabla 25: Características Estructurales del Sector Privado Menos Implementadas para Enfrentar su Compromiso con Barcelona + Sostenible (n=28)

Características Estructurales	Media	DS
Adquisición de deuda	1,964	0,189
Asignación de maquinaria	1,893	0,315
Asignación de oficina	1,893	0,315
Asignación de infraestructura	1,893	0,315
Nuevo departamento	1,893	0,315

5.3.3 Sociedad Civil

Por su parte las organizaciones de la sociedad civil implementaron similares medidas que el sector privado y las organizaciones en general (tabla 26). De igual forma, las medidas menos implementadas por organizaciones de la sociedad civil coinciden con las del sector privado y las organizaciones en general (tabla 27).

Tabla 26: Características Estructurales de Organizaciones de la Sociedad Civil Mayormente Implementadas para Enfrentar su Compromiso con Barcelona + Sostenible (n=27)

Características Estructurales	Media	DS
Alianzas con otras organizaciones	1,308	0,471
Implementación de políticas	1,370	0,492
Implementación de planes	1,444	0,506
Un equipo multifuncional	1,519	0,509
Implementación de reportes	1,630	0,492

Tabla 27: Características Estructurales de Organizaciones de la Sociedad Civil Menos Implementadas para Enfrentar su Compromiso con Barcelona + Sostenible (n=27)

Características Estructurales	Media	DS
Adquisición de deuda	1,963	0,192
Asignación de oficina	1,963	0,192
Asignación de maquinaria	1,926	0,267
Nuevo departamento	1,889	0,320
Nuevos ingresos	1,852	0,362

6. Conclusiones

Analizando los datos comparativamente respecto de motivaciones para unirse al compromiso por Barcelona + Sostenible, las motivaciones para seguir comprometido, los resultados de participar, y las estructuras organizacionales para implementar sostenibilidad, se puede concluir lo siguiente:

6.1. Motivaciones

Respecto de las motivaciones para las organizaciones de comprometerse con Barcelona + Sostenible se puede concluir que la principal razón es contribuir a los desafíos ambientales, tanto en términos generales como particularmente para el sector privado y para la sociedad civil. Adicionalmente, el comprometerse con la comunidad y contribuir su sostenibilidad son de suma importancia.

Para la sociedad civil el contribuir con la sostenibilidad de la comunidad ha sido prioridad al momento de comprometerse con Barcelona + Sostenible, estando dentro las cinco principales motivaciones, al igual que contribuir a los desafíos sociales y mejorar su capacidad de innovación. Por su parte, dentro de las prioridades del sector privado también destacan el compartir sus experiencias y mejorar su reputación, las cuales no son parte de las más importantes para la sociedad civil.

De manera transversal fueron identificadas como con la menor importancia al momento de unirse al compromiso, el atraer inversionistas, mejorar el desempeño financiero, aumentar los recursos financieros, y lograr oportunidades de financiamiento. Hacer negocios es una de las cinco motivaciones menos importantes para la sociedad civil al momento de comprometerse con Barcelona + Sostenible, así como para las organizaciones en general, mientras que reducir costos lo es para el sector privado.

La gran mayoría de las organizaciones declara el seguir estando estimuladas por las mismas motivaciones que les llevaron a unirse al compromiso, a pesar del paso del tiempo, es decir, las motivaciones aquí descritas no han cambiado en el tiempo.

6.2. Resultados

Los logros obtenidos por las organizaciones se presentan estables de manera general y particular, siendo cuatro de los cinco principales los mismos, aunque en distinto orden de importancia.

Mientras el resultado más importante para el sector privado es el comprometerse con la comunidad, similarmente para todas las organizaciones en general, para la sociedad civil el principal es el contribuir a los desafíos ambientales, el cual es segundo en importancia para el sector privado al igual que para las organizaciones en general. Contribuir a la sostenibilidad de la comunidad es otro de los principales logros (segundo para la sociedad civil y tercero para el sector privado y las organizaciones en general). El cuarto logro identificado como importante de manera transversal es poder compartir sus propias experiencias. Por su parte el quinto logro varía entre los grupos. Mientras para las organizaciones en general el quinto de más valor es ganar conocimiento y aprender, para el sector privado es la construcción de nuevas relaciones, y para la sociedad civil el contribuir a los desafíos sociales.

Respecto de los logros menos valorados los cuatro primeros coinciden transversalmente destacando la atracción de inversionistas como el menos valorado, aumentar recursos financieros (segundo para el sector privado y cuarto para la sociedad civil), oportunidades de financiamiento (tercero para el sector privado y segundo para la sociedad civil), y mejorar el desempeño financiero (cuarto para el sector privado, mientras que tercero para las organizaciones de la sociedad civil). Por último, el menos valorado de los cinco para el sector privado es reducir costos y para la sociedad civil es hacer negocios.

6.3. Motivaciones versus Resultados

Al comparar las motivaciones para unirse al compromiso y los resultados logrados por las organizaciones se puede concluir lo siguiente.

En general, todas las motivaciones que estimularon la participación de las organizaciones en Barcelona + Sostenible han sido logradas satisfactoriamente, es decir, las organizaciones, incluidas las del sector privado y la sociedad civil, han obtenido lo que les motivó unirse al compromiso. Sin embargo, hay que mencionar que el sector privado buscaba también mejorar su reputación, el que no destaca entre los cuatro principales logros. Por su parte, la sociedad civil no ha logrado desarrollar su capacidad de innovación, la cual era una de sus motivaciones iniciales.

6.4. Estructuras Organizacionales

Respecto de las estructuras organizacionales para abordar el desafío de la sostenibilidad se puede afirmar que más de la mitad de las organizaciones tenía una estructura antes de comprometerse con Barcelona + Sostenible. Lo que es similar para el sector privado y la sociedad civil. Asimismo, se puede concluir que ningún tipo de organización cambió su estructura existente al unirse al compromiso,

mientras que dos de tres si lo hizo luego de haberse comprometido (uno de dos en el caso del sector privado).

Lo más importante en términos de características estructurales para las organizaciones de manera transversal es formar alianzas con otros actores, seguido por la implementación de políticas y planes para abordar la sostenibilidad, contar con un equipo multifuncional y la implementación de prácticas de reportabilidad. Todas ellas de similar forma tanto para organizaciones en general, como para las del sector privado y de la sociedad civil. Similarmente, las cuatro variables menos importantes coinciden entre las organizaciones. Lo menos importante es adquirir deuda, seguido por la asignación de maquinarias, oficina (en el caso de la sociedad civil), y un nuevo departamento (para el sector privado). Las estructuras diferenciadoras menos valoradas entre el sector privado y la sociedad civil son la asignación de infraestructura, y nuevos ingresos respectivamente.

7. Limitaciones

La principal limitación de esta investigación es el tamaño de la muestra considerando que 85 organizaciones fueron encuestadas de un total de 421 identificadas inicialmente, número que se redujo a 328 clasificadas como potencialmente encuestables. Así mismo, producto de la estratificación desarrollada en cuatro tipos de organizaciones, dos de ellas, la academia y el sector público, no lograron una representatividad que pudiera concluir respecto de estas. De esta forma, las conclusiones generales si bien incluyen los datos tomados desde estos dos últimos tipos de organizaciones, es importante tener presente que su participación fue muy pequeña.

8. Próximos pasos

Los datos recolectados serán próximamente analizados estadísticamente de forma específica para Barcelona, con el objetivo de determinar su correlación y significancia, así como las relaciones estadísticas entre las tres variables de estudio. Adicionalmente, una vez recolectados los datos de las otras ciudades participantes de este estudio, un análisis acabado de todas las respuestas de manera conjunta será desarrollado para generar las conclusiones finales.

9. Agradecimientos

Nuestros más sinceros agradecimientos a Marta Cuixart Tornos de Ecología Urbana del Ayuntamiento de Barcelona quien nos apoyó en todo lo necesario previo a la etapa de desarrollo de la encuesta online, en la preparación del trabajo de terreno y durante el mismo desarrollado en octubre del año 2015. Sin su apoyo y colaboración no habría sido posible lograr involucrar a Barcelona + Sostenible como una de las ciudades participantes de este estudio.

Este proyecto ha sido financiado por el Consejo de Investigación de Ciencias Sociales y Humanidades de Canadá, SSHRC por sus siglas en inglés, de quienes estamos sumamente agradecidos. También agradecer al programa Accelerate de Mitacs e ICLEI Canadá, y a la Escuela de Medio Ambiente, Empresa y Desarrollo, SEED por sus siglas en inglés, de la Universidad de Waterloo.



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada

Mitacs
Accelerate

ICLEI
Local
Governments
for Sustainability
CANADA

seed
SCHOOL OF ENVIRONMENT
ENTERPRISE & DEVELOPMENT
UNIVERSITY OF WATERLOO

 **UNIVERSITY OF
WATERLOO**

10. Referencias

- Ayuntamiento de Barcelona. (2012, December). Compromiso Ciudadano por la Sostenibilidad 2012-2022. Ayuntamiento de Barcelona.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, (Special Issue), 44–55.
- Consejo Municipal de Medio Ambiente y Sostenibilidad. (2002, May). El Compromiso Ciudadano por la Sostenibilidad [Agenda 21 BCN]. Ayuntamiento de Barcelona.
- Hernández, A. (2003, November). Carta de las Ciudades Europeas hacia la Sostenibilidad. La Carta de Aalborg. Retrieved February 12, 2016, from http://habitat.aq.upm.es/indloc/aindloc_17.html
- ICLEI. (2012). *Local Sustainability 2012*. Bonn, Germany: ICLEI.
- MacDonald, A., Clarke, A., Huang, L., & Seitanidi, M. (under review). *Large Cross-Sector Social Partnerships: A Study on Partner Implementation Structure and Resources*.
- Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. Hartland, VT: The Sustainability Institute.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
<http://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Siddiki, S. N., Carboni, J. L., Koski, C., & Sadiq, A.-A. (2015). How Policy Rules Shape the Structure and the Performance of Collaborative Governance Arrangements. *Public Administration Review*, 75(4), 536–547. <http://doi.org/10.1111/puar.12352>

Tang, C.-P., & Tang, S.-Y. (2014). Managing Incentive Dynamics for Collaborative Governance in Land and Ecological Conservation. *Public Administration Review*, 74(2), 220–231.

<http://doi.org/10.1111/puar.12190>

United Nations Development Programme. (2015, December 19). Human Development Index (HDI).

Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

11. Apéndices

11.1 Apéndice 1

Capital Comunitario

- Contribuir positivamente a todos los objetivos de sostenibilidad del plan
- Contribuir positivamente a los retos ambientales
- Contribuir positivamente a los retos sociales
- Contribuir positivamente a los retos económicos
- Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad

Capital Humano

- Ganar conocimiento
- Ganar experiencia
- Aprendizaje
- Compartir experiencias
- Mejorar competencias

Capital Organizacional

- Mejorar la sostenibilidad de su organización
- Capacidad de innovación
- Construcción de nuevas relaciones
- Mejorar la reputación
- Ganar legitimidad
- Ser cada vez más influyente
- Tener acceso a nuevos mercados
- Oportunidades de mercadeo
- Redes
- Colaborar con otros
- Compromiso con la comunidad
- Mejorar la relación con autoridades
- Mejorar la relación con las ONGs

Capital Financiero

- Mejorar los resultados financieros
- Reducción de costes
- Oportunidades de financiamiento
- Desarrollo de nuevos productos / servicios
- Hacer nuevos negocios
- Atraer nuevos inversionistas
- Aumentar recursos financieros

Capital Físico

- Aumento de recursos
- Mejora de procesos

11.2. Apéndice 2

Capital Comunitario

- Contribuir positivamente a todos los objetivos de sostenibilidad del plan
- Contribuir positivamente a los retos ambientales
- Contribuir positivamente a los retos sociales
- Contribuir positivamente a los retos económicos
- Contribuir positivamente a la sostenibilidad de la comunidad

Capital Humano

- Ganar conocimiento
- Ganar experiencia
- Aprendizaje
- Compartir experiencias
- Mejorar competencias

Capital Organizacional

- Mejorar la sostenibilidad de su organización
- Capacidad de innovación
- Construcción de nuevas relaciones
- Mejorar la reputación
- Ganar legitimidad
- Ser cada vez más influyente
- Tener acceso a nuevos mercados
- Oportunidades de mercadeo
- Redes
- Colaborar con otros
- Compromiso con la comunidad
- Mejorar la relación con autoridades
- Mejorar la relación con las ONGs

Capital Financiero

- Mejorar los resultados financieros
- Reducción de costes
- Oportunidades de financiamiento
- Desarrollo de nuevos productos / servicios
- Hacer nuevos negocios
- Atraer nuevos inversionistas
- Aumentar recursos financieros

Capital Físico

- Aumento de recursos
- Mejora de procesos

11.3. Apéndice 3

- Un nuevo departamento
- Nueva(s) posición(s)
- Un equipo multifuncional
- Alianzas con otras organizaciones
- Asignación de más presupuesto
- Nuevos ingresos
- Adquisición de deuda
- Asignación de recursos físicos tales como:
 - Máquinas
 - Oficina
 - Infraestructura
- Implementación de sistemas de gestión, tales como:
 - Políticas
 - Planes
 - Reportes
 - Monitoreo / Control