

# Trazando nuevas rutas en común: un estado del arte de las alianzas para el desarrollo sostenible<sup>θ</sup>

## 1. Montserrat Rodríguez Cotilla

M. Sc. en Desarrollo Económico y Cooperación Internacional  
Doctoranda en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología  
Investigadora en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Puebla, México  
Rol de la autora: intelectual

[montserrat.rodriguez02@upaep.edu.mx](mailto:montserrat.rodriguez02@upaep.edu.mx)

<http://orcid.org/0000-0003-0830-5338>

**Resumen:** Existen retos para lograr el desarrollo sostenible que no pueden ser abordados de manera aislada y donde colaboran diversos actores del sector público y privado. En los últimos años ha surgido mayor interés en el tema sobre las alianzas multisector, sin tener una definición establecida sobre el concepto o sobre quiénes son los actores que forman parte de las colaboraciones. La investigación se elabora mediante una revisión de literatura de la noción de alianzas para el desarrollo sostenible con el fin de identificar conceptos, actores involucrados, roles de los actores y sus características, así como las aportaciones dentro de las alianzas mediante un enfoque descriptivo. Los datos se recolectaron en el buscador de Scopus, encontrando 464 resultados de 1.179 diferentes autores con los términos “sustainable development” AND “partnerships”, y una segunda búsqueda en literatura gris con los mismos conceptos entre el 2010 y el 2020. Finalmente, se presenta un análisis de los seis términos más relevantes alrededor del concepto, así como de los actores y los roles dentro de las colaboraciones. Asimismo, se aborda la necesidad de futuras líneas de investigación en modelos de gobernanza, gestión y efectividad de las alianzas para lograr el desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** desarrollo, alianzas, colaboración, cambio sistémico, actores, partes interesadas, cooperación, concepto.

**Clasificación JEL:** L33, P40, C70.

**Citación sugerida:** Rodríguez-Cotilla, M. (2023). Trazando nuevas rutas en común: un estado del arte de las alianzas para el desarrollo sostenible. *Innovar*, 33(88). En prensa.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v33n88.106255>

**Recibido** 24/02/2021 **Aprobado:** 07/09/2021 **Preprint:** 1/12/2022

---

<sup>θ</sup> El presente artículo deriva del proyecto de investigación “Propuesta de un modelo de evaluación con enfoque en el ODS 8 para las alianzas multiactor (MSP) en América Latina y el Caribe (ALC)” financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, México.

## Introducción

Con tu puedo y con mi quiero  
vamos juntos compañero  
compañero te desvela  
la misma suerte que a mí...  
MARIO BENEDETTI, 1999

El camino de los próximos años nos guía por la ruta del desarrollo sostenible, que desde la Cumbre de Johannesburgo (Bäckstrand, 2006), si bien no logró marcar un hilo conductor en nuestras acciones individuales, ha permeado en liderazgos colectivos y estrategias de colaboración entre diferentes sectores de la sociedad a nivel global, conocidas actualmente como *alianzas entre múltiples partes interesadas*.

Los problemas que se presentan en el siglo *xxi* difícilmente pueden ser abordados de manera aislada; son problemas que algunos autores denominan *problemas perversos* por su complejidad para ser abordados de manera aislada y lograr cambios a nivel del sistema. La colaboración es clave para enfrentar retos simples y complejos, además de los problemas perversos que tocan a la puerta de todo ser humano sin distinción. Los problemas perversos pueden ser “difíciles, si no, imposibles, para definir y resolver” (Dentoni et al., 2018, p. 336).

En los últimos años, la investigación en relación con las alianzas para el desarrollo sostenible ha evolucionado significativamente dentro de diversas disciplinas, y su concepto se ha fragmentado generando múltiples definiciones en torno a su estudio. En esta revisión de literatura se presenta, en primer lugar, una dinámica de conceptos enmarcada en las diversas disciplinas que lo investigan de manera transversal; en segundo lugar, se determinan los actores que participan en las alianzas para el desarrollo sostenible dentro de las diversas disciplinas que abordan los conceptos y se realiza una breve descripción de sus roles; en tercer lugar, se abordan los conceptos de problemas perversos y cambio sistémico, los cuales resaltan dentro de la presente investigación y, finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo con futuras líneas de investigación.

El concepto de *alianzas para el desarrollo sostenible* ha avanzado sin una definición establecida por lo complejas que son las interacciones, las intervenciones de los actores y las disciplinas que las estudian (Selsky & Parker, 2005; Stott, 2017). En primer lugar, la sola definición de *desarrollo* presenta un reto.

El camino de la cooperación internacional para el desarrollo ha marcado un rumbo para la participación de nuevos actores. Ocampo (2015), por ejemplo, menciona que se pueden distinguir tres objetivos básicos dentro de la cooperación internacional:

Gestionar la interdependencia entre países; promover normas y criterios sociales comunes y la provisión asociada de un nivel mínimo de servicios sociales para todos los ciudadanos del mundo; y reducir las desigualdades internacionales, en particular, los diferentes niveles de desarrollo económico entre los países. (p. 32)

Si bien es cierto que las nociones de desarrollo se conocen al finalizar la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de apoyar las economías entonces llamadas en *subdesarrollo*, las disciplinas que acompañaban el estudio en un principio eran la economía, las relaciones internacionales y las ciencias políticas. La industrialización era la vía para lograr el progreso de las naciones sin un interés particular en el cuidado del medioambiente o el bienestar.

No obstante, a partir de los años setenta, el concepto evoluciona. Los países se cuestionan la mejor ruta para lograr el progreso de las naciones. Allí nace la *multilateralidad* entre países como la creación de fundaciones empresariales, así como nuevas formas de *filantropía empresarial* que se conciben con el fin de aportar recursos técnicos, económicos y en especie para apoyar el desarrollo de cada país, desde las diferentes definiciones que se sostenían de manera unilateral.

A finales de los años ochenta comienza una preocupación por el medio ambiente y el impacto social que integran el progreso en la sociedad (Brunet & Böcker, 2015). Es entonces cuando conocemos un cambio de paradigma, lo que detona nuevas agendas en la cooperación internacional. Así, en *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)* (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1987), se define el *desarrollo sostenible* al “asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (p. 23).

Asimismo, durante los años siguientes, los líderes mundiales llevaron a cabo nuevas conversaciones. En 1992, durante la Agenda 21 se generó un plan de acción para el cuidado del medio ambiente en agendas locales, nacionales e internacionales. En la reunión estuvieron presentes dirigentes de las ciudades e industrias de todo el mundo. En definitiva, el impacto del sector privado en el costo medioambiental cobró una mayor relevancia, que concluyó en la importancia de generar acciones colectivas desde una perspectiva empresarial.

Resulta claro que una de las principales preocupaciones en esta cumbre fue el desconocimiento del rol de los negocios hacia un mundo sostenible, debido a que, a pesar de comprender la importancia, era necesario actuar de manera coordinada para intervenir en acciones a favor de ciudades inclusivas y comunidades verdes. El rol de la iniciativa privada en el crecimiento de la industria es distinto al rol de las empresas en búsqueda del cuidado de los recursos naturales (Kim et al., 2019).

Por consiguiente, en la Agenda 21 se concluyó que las acciones de las compañías impactan tanto directa como indirectamente al medio ambiente y a la sociedad (Hamann, 2012). Era importante una toma de decisiones inteligente para desarrollar nuevos modelos de cooperación entre diversos sectores de la sociedad, así como para replantear políticas de desarrollo económicas a nivel mundial para la conservación de nuestro planeta (Serageldin et al., 1995).

Llama la atención el papel de la agenda internacional, pues en el 2000 se realizó la Cumbre del Milenio para trazar una ruta en común a nivel internacional mediante los Objetivos del Milenio (ODM), que se caracterizó por la participación de diversos sectores. Por esa razón, en el presente estado del arte se revisan las definiciones de las *alianzas para el desarrollo sostenible*, con el objetivo de conocer su evolución durante los últimos años y aportar al análisis de su efectividad e impacto en futuras investigaciones (Mert, 2009).

En efecto, la primera reunión con relevancia en el tema a partir de los ODM fue la Cumbre de Johannesburgo en 2002, donde comenzó una nueva etapa para la cooperación público-privada. Los asistentes señalaron la importancia de intervenir desde diversos frentes tomando en cuenta al sector privado, la academia, el gobierno y la sociedad civil en la agenda de cooperación internacional. Con los acuerdos de la cumbre se origina el término de *alianzas tipo II* como una forma de atacar problemas complejos en la sociedad (Bäckstrand, 2006).

La Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) que han otorgado los países ha sido cuestionada tanto por su efectividad como por las intenciones de los países en intervenir en sus comunidades. En consecuencia, se generó un cambio de paradigma en los años noventa donde se sumaron nuevos actores mediante el financiamiento privado; asimismo, se integraron nuevos observadores en las intervenciones sociales con propuestas abiertas y democráticas (Huang & Quibria, 2015).

Por otro lado, el debate de la eficacia de la AOD transformó la dinámica de la cooperación mediante una serie de foros de alto nivel, durante los cuales participaron nuevos actores con propuestas de participación sobre el *financiamiento para el desarrollo*, lo que derivó en las alianzas y colaboración con el ánimo de hacer un mejor uso de los recursos. Por consiguiente, las reuniones se destacaron en la agenda internacional por generar acuerdos a nivel global sobre la necesidad de colaboración intersectorial a nivel local.

En cambio, la Cumbre de Monterrey que se llevó a cabo en el 2002 fue un hito en la historia de la cooperación internacional. Sin duda, el objetivo de esta reunión fue analizar el papel del sector privado para ayudar a combatir la pobreza. Al respecto, Dodds (2015) menciona lo siguiente: “se consideró que un papel del sector privado, equilibrado por la participación de otras organizaciones de la sociedad civil, era fundamental, particularmente debido al papel cada vez más predominante de los flujos de capital

privado hacia los países en desarrollo” (p. 7). En efecto, durante el evento diversos mandatarios hicieron énfasis en las realidades acerca de la pobreza extrema y la diferencia de ingresos a nivel mundial.

Después, en el 2005 se realizó el *II Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo* en París, Francia. Las conclusiones del foro en la Declaración de París, un triunfo para el financiamiento vertical, redundaron en emprender acciones de largo alcance para suministrar y gestionar la ayuda para agilizar el cumplimiento de los ODM (Huang & Quibria, 2015), mediante cinco principios de efectividad: i) apropiación, ii) alineación, iii) armonización, iv) gestión orientada a resultados y v) mutua responsabilidad.

Finalmente, en el *III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda* en Accra, Ghana, y el *IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda* en Busán, Corea, se destaca la petición de transparencia y rendición de cuentas por parte de los financiadores, en tanto los receptores de la AOD piden libertad en el uso de los recursos que se otorgan (Naciones Unidas, 2018). En suma, se lograron conclusiones similares: un seguimiento a la Declaración de París, metas comunes, inclusión de nuevos actores, así como alianzas para el desarrollo sostenible (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2011).

Sin duda, durante el periodo de los ODM, entre el 2000 y el 2015, surgen interrogantes después de proponer las alianzas para hacer frente a los problemas de manera colaborativa. La regulación comienza con la definición del concepto. Así pues, se plantea en inicio como una colaboración voluntaria por las partes interesadas; sin embargo, más adelante comienzan diversas discusiones entre las partes por desconocer sus roles (Bäckstrand, 2006; Selsky & Parker, 2005).

Además, en 2015 terminó el tiempo para cumplir con los ODM, y sus resultados fueron un avance en cooperación entre los países, así como un ejercicio para reconocer las necesidades para lograr alcanzar las metas. Uno de los puntos que quedó pendiente fue comunicar a todos los sectores y a todas las personas los objetivos en común. Finalmente, otro punto relevante en la retroalimentación es la necesidad de cooperación entre todos los sectores en el financiamiento de la ayuda.

Dentro de este orden de ideas, en el 2015 se vislumbraba una nueva agenda en común para todos los países y se adoptaron los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por cumplirse en el 2030. En definitiva, los ODS son “un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta para garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2020, p. 1), donde el último objetivo, el número diecisiete, hace un llamado a crear colaboración, con el fin de lograr las metas para que se establezcan alianzas entre múltiples interesados.

En el caso de América Latina, el enfoque de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) promovió programas de cooperación regional que abordaran retos como la desigualdad, el acceso a servicios de calidad y el fortalecimiento del Estado. Existen, sin duda, fortalezas y debilidades en la cooperación dentro de una agenda de gobernanza global. Se puede reconocer el modelo de cooperación eurolatinoamericano con enfoque multinivel, multisectorial y multiactor con varios niveles de cooperación. Un ejemplo es el programa Eurosocietal, cuya primera fase duró del 2005 al 2010, y su segunda fase culminó en el 2015 con un balance positivo. Así lo sostiene Tassara (2018):

El programa tuvo como base el] acceso a servicios públicos de calidad con igualdad de oportunidades y sin discriminación; el fortalecimiento del Estado para promover el bienestar de la población, a través de políticas públicas sostenibles; y la construcción de una ciudadanía activa con sentimiento de pertenencia y participación. (p. 334)

Sin duda, es preciso reconocer que lograr metas en común no es nada sencillo dentro de las alianzas. Con el objetivo de alcanzar una soberanía responsable en los países, la cooperación internacional debe mirar hacia una ampliación en sus redes institucionales nacionales, regionales y mundiales para que las partes interesadas tengan voz. Asimismo, surgen nuevos actores dentro del sistema de cooperación internacional lo que hace inminente una nueva estructura de gobernanza (Ocampo, 2015).

En resumen, se puede decir que la sociedad civil organizada busca cubrir las necesidades de la población objetivo; el sector gobierno tiene un plan estructurado a largo plazo, y los organismos multilaterales funge como órganos rectores al momento de proponer líneas de acción con mecanismos de transparencia, siempre de manera voluntaria (Naciones Unidas, 2015). Por consiguiente, surgen algunas interrogantes sobre las colaboraciones para analizar.

En primer lugar, las alianzas pueden ser cuestionadas por su propósito. Principalmente, es la sociedad civil la parte interesada que pone en duda si los involucrados participan de manera congruente frente a las metas que se han planteado (Poret, 2019). Los motivos para realizar las colaboraciones es una de las preguntas que algunos de los involucrados se pueden realizar en el momento de tener alguna intervención o proyecto en conjunto, lo que pone en duda o tensa la relación entre las partes.

En segundo lugar, los actores involucrados pueden cuestionar la transparencia o rendición de cuentas debido a los modelos voluntarios de las colaboraciones. Un ejemplo es el mecanismo de transparencia que se presentó después de la Cumbre de Johannesburgo por Hale y Mauzerall (2004), donde se brindó una asesoría a 250 alianzas tipo II para presentar rendición de cuentas; sin embargo, al ser un modelo voluntario no obligatorio, solo un 27% de los involucrados presentó datos.

En tercer lugar, se pueden poner en duda los beneficios de la alianza. Los investigadores cuestionan dos elementos frente a las colaboraciones para lograr el desarrollo sostenible: la efectividad y el impacto, donde la primera “se relaciona con la capacidad de resolver el problema” (Bäckstrand, 2006, p. 292). En el caso del sector privado, su participación en la agenda internacional es fuente de cuestionamientos sobre si su participación genera o no un impacto positivo (Stadtler, 2018). Así, los conceptos de efectividad e impacto son parte de nuevos modelos para la creación de alianzas para el desarrollo sostenible.

### **Problemas perversos**

Las alianzas de múltiples partes interesadas abordan situaciones complejas por no poder ser resueltas por un solo grupo de actores de manera individual, al ser necesario que diversos grupos de interés se vean involucrados durante los procesos de cambio. Por su puesto, identificar el problema es un proceso significativo y, en ese sentido, Rittel y Webber (2017) indican que “los problemas de planificación son problemas perversos de forma inherente” (p. 160), por lo que no se tiene una fórmula única para resolverlos. La formulación es en sí misma difícil, en cuyo caso las soluciones entonces pueden ser abordadas desde diversos criterios, involucrando múltiples partes interesadas, con el fin de buscar las mejores soluciones. En conclusión, cada problema perverso es único.

Dentoni et al. (2018) proponen tres dimensiones que distinguen los problemas perversos: “incertidumbre en el conocimiento, conflicto de valores entre las múltiples partes interesadas y una dinámica compleja” (p. 336). Más aún, estas características revelan la necesidad de abordar los problemas de manera multisectorial, donde las partes interesadas coordinen acciones en común, aporten recursos técnicos, económicos o en especie, con el fin de alcanzar de manera eficiente mejores resultados. Las alianzas pueden, entonces, proveer de recursos que de manera individual no se tienen para solucionar los problemas más profundos de nuestra sociedad.

En concreto, los problemas perversos que vivimos no pueden ser resueltos mediante acciones aisladas, sino que se responde en colectivo a las demandas sociales. De esta manera, la colaboración multisectorial nos da la oportunidad de acceder a un abanico de recursos para atender las necesidades actuales. En pocas palabras, podemos decir que las alianzas para el desarrollo sostenible tienen un fin en común: resolver problemas perversos (Dentoni et al., 2018; Sachs et al., 2019).

En el caso de Holanda y la alianza *Nutrient Platform* (NP) participan diversos sectores con una preocupación frente al agotamiento del fósforo a nivel internacional. En el 2011, se lanzó la plataforma y los miembros decidieron colaborar para promover acciones a favor de compartir el conocimiento y promover cambios en la legislación holandesa. En el 2015, la plataforma tenía 35 organizaciones entre

las que se encontraban organizaciones sin fines de lucro, empresas, gobierno, entre otros. Hasta el 2017, la red continuaba en funcionamiento con el objetivo de cerrar el círculo de los nutrientes (el fósforo) y promover la economía circular. Lo que es importante destacar, como mencionan algunos investigadores, son las diferentes motivaciones para estar dentro de la alianza: para algunas organizaciones puede ser la sostenibilidad ambiental; para otras, puede ser el obtener ganancias mediante el reciclado del fósforo excedente, es decir, de los desechos, por ser un producto de gran valor en el mercado global (Klitsie et al., 2018).

## **Metodología**

La presente investigación tiene el objetivo de presentar una revisión de literatura acerca del concepto de alianzas para el desarrollo sostenible para identificar los actores involucrados, sus roles, sus principales características y las aportaciones mediante un enfoque descriptivo. Para la investigación se realizaron dos búsquedas generales: un primer filtro en el índice Scopus en relación con publicación científica, del que se encontraron 464 resultados de 1.179 diferentes autores, utilizando los términos de búsqueda “sustainable development” AND “partnerships”; la segunda búsqueda se llevó a cabo en relación con literatura gris con los mismos conceptos desde el 2010 al 2020. En total se analizaron 50 documentos recuperados de ambas búsquedas desde un método inductivo.

## **Revisión del concepto**

En efecto, durante la Cumbre de Johannesburgo, se mencionó el término *alianzas tipo II*, distinguiendo las alianzas de múltiples partes interesadas de las colaboraciones público-privadas, sin asignarles una estructura general (Bäckstrand, 2006). De este modo, en los últimos quince años diversos autores han generado nuevas definiciones desde diversas disciplinas. En una palabra, las colaboraciones pueden ser vistas desde diferentes perspectivas, lo que les da valores y significados desde su propia cosmovisión.

Los actores involucrados en las alianzas tipo II son la sociedad civil, el gobierno, las empresas y la ciencia (Brouwer et al., 2018). Como señalamos, la interacción de múltiples actores también genera propuestas de diversas disciplinas, por lo que es importante tomar en cuenta los términos que se vinculan al cumplimiento de los ODS.

Sobre el asunto, las *alianzas público-privado (APP)* son colaboraciones que han existido desde los años ochenta, que se definen como “acuerdos de trabajo basados en un compromiso mutuo (más allá de lo implícito en cualquier contrato) entre una organización del sector público con cualquier organización fuera del sector” (Bovaird, 2004, p. 200). Las legislaciones de cada país tienen un marco



legal que regula las APP, al contrario de otro tipo de colaboraciones, cuyo caso tiene fundamento jurídico donde se regulan responsabilidades de las partes (CEPAL, 2017).

Un ejemplo de alianzas tipo II, expuesta por Bäckstrand (2006), es el de la Alianza Asia Pacífico para un Desarrollo Limpio (AP6), que se desarrolló con miembros de los países de Australia, China, India, Japón, Corea del Sur y Estados Unidos, países que no asumieron el protocolo de Kyoto. Esta alianza ha sido resaltada por eludir compromisos frente a gases invernadero, y en ella es representativo el poder de la APP con financiamiento empresarial, observándose como alternativa a la agenda pública global. Es entonces cuando se puede cuestionar la legitimidad de la alianza, su efectividad y la rendición de cuentas.

No obstante, Waddock (1991) amplía el término nombrando las *asociaciones sociales* y dando otra definición: “son una forma cada vez más popular de acción colaborativa en la que organizaciones de múltiples sectores interactúan para lograr fines comunes” (p. 481). El autor incluye una tipificación que colocaría a las alianzas para el desarrollo sostenible en el tipo *sistémico* para resolver problemáticas complejas en la sociedad.

Por otra parte, desde el 2000, se distingue el concepto de *alianzas intersectoriales*. La cooperación entre el sector privado con los demás sectores cobró fuerza por la necesidad de generar estrategias para el desarrollo local, mejorando la calidad de vida de las comunidades y la cohesión social (Salazar, 2018). En su definición, Jupp (2000) menciona que una alianza intersectorial se “entre negocios, voluntarios, grupos de la comunidad con el sector público que son alentados a trabajar en conjunto para mejorar los servicios de salud, educación, prevenir el crimen y mejorar la economía local” (p. 13).

Ahora bien, un tema que surge dentro de la colaboración del sector privado en las alianzas intersectoriales es la coexistencia de colaboración en contraparte de la competencia. El sector privado tiene por sí mismo el fin de competir en un modelo lucrativo; así, mediante las alianzas, se proponen actuar con metas en común hacia un cambio en favor de las comunidades de los actores que participan (Babiak & Thibault, 2009). Por su parte, Clarke y Crane definen las alianzas intersectoriales como “interacciones relativamente intensivas a largo plazo entre organizaciones de al menos dos sectores (negocios, gobierno, sociedad civil) dirigidas a abordar un problema social o ambiental, ahora son un elemento clave en la investigación y práctica de gestión” (p. 303). En esta definición se incluye una propuesta de trabajo colaborativo a largo plazo, donde las investigaciones muestran la interdisciplinariedad del tema. En conclusión, los autores analizan la posibilidad de las colaboraciones para generar cambios a nivel del sistema.

Bitzer et al. (2008) presentan un estudio de diversas alianzas intersectoriales entre productores de café y asociaciones representantes dentro de la industria mundial del café. Dentro de su análisis, algunos de los principales cuestionamientos se concentran en el trabajo que realiza la industria mundial del café como los tostadores más grandes del mundo, los comerciantes de café más grandes del mundo y las cadenas más grandes, para evitar la exclusión del mercado de los productores de café, sin empoderar al productor con otros actores involucrados en el proceso. Las iniciativas que mencionan para abordar la alianza intersectorial incluyen el *Fair Trade*, café orgánico, y *bird-friendly coffee*. Los beneficios de la alianza intersectorial mediante estándares de sostenibilidad para los productores de café no son del todo claros según los autores.

Por otra parte, Selsky y Parker (2005) definen el término de *alianzas sociales intersectoriales* como “proyectos intersectoriales formados explícitamente para abordar problemas sociales con causas que involucran activamente a los socios de manera continua” (p. 850), de manera que puede incluir la participación de actores de gobierno, iniciativa privada, sociedad civil y academia.

Por último, la más reciente definición alineada al concepto es la de *alianza entre múltiples interesados*, que según Brouwer et al. (2018) es:

Un proceso de aprendizaje interactivo, empoderamiento y gobernanza participativa que se relaciona con las partes interesadas, con los problemas interconectados y las ambiciones, pero a menudo con intereses diferentes, para ser colectivamente innovadores y resilientes cuando se enfrentan a los riesgos emergentes, las crisis y las oportunidades de un entorno complejo y desafiante. (p. 14)

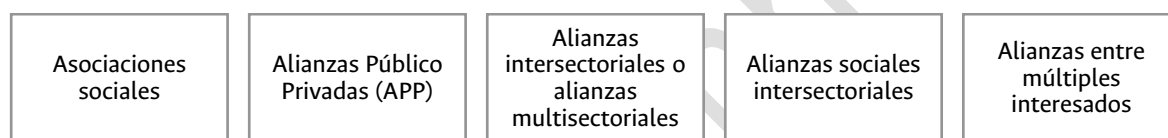
Un ejemplo es la Alianza Shire en España, que se realizó para la acción humanitaria en ese país con el objetivo de brindar energía a las poblaciones refugiadas en la región norte de Etiopía. La alianza realizó un proyecto entre el 2014 y el 2017, mejorando el acceso de energía eléctrica de la población; entre el 2018 y hasta el 2021, se desarrolla el proyecto en su segunda fase financiado por la Unión Europea. Esta alianza vinculó al sector empresarial, con las empresas de Iberdrola, Signify y Acciona; al sector gobierno, con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID); a los organismos internacionales, con el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y a la Universidad Politécnica de Madrid, como representante de la academia (Mendoza & Alianza Shire, 2020).

En México se creó en el 2011 la Red SumaRSE Nuevo León, una red de 28 empresas, el municipio de Santa Catarina (gobierno municipal) y la Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León (gobierno estatal), que buscaban unir esfuerzos para lograr el desarrollo sustentable, con lo que lograron programas de mayor impacto mediante la participación de todos los sectores de la comunidad. La

primera fase del proyecto, la Iniciativa 1.0, tuvo su implementación del 2011 al 2014 con la operación de las organizaciones de Investigación y Educación Popular Autogestiva A.C. (IEEPAC) y con Vía Educación A. C., así como por Promoción de Paz, A. B. P. y CreeSer A. B. P. La segunda fase, la Iniciativa 2.0, se llevó a cabo del 2015 al 2020 con la participación de 30 organismos del sector privado, sector gubernamental, Vía Educación A. C., como organismo implementador, el Centro Cemex-Tec, como órgano externo evaluador y, además, se tuvo el cofinanciamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) entre otras colaboraciones (Red SumaRSE Nuevo León, 2018).

Desde la perspectiva más general, cada una de las definiciones se distingue por nombrar actores, procesos y objetivos. La figura 1 muestra la dinámica de conceptos alrededor del término de alianzas para el desarrollo sostenible.

**Figura 1.**  
*Dinámica de conceptos.*



**Fuente:** elaboración propia con base en Bäckstrand (2006), Clarke y Crane (2018), Selsky y Parker (2015), Waddock (1991) y Brouwer et al. (2018).

Debe señalarse que cada colaboración tiene su propia estructura. Autores como Brouwer et al. (2018) incluyen actores de la sociedad civil, gobierno, academia y empresas. Las colaboraciones público-privadas, según la legislación de cada país, continúan teniendo una afinidad por la participación de gobierno e iniciativa privada. En el caso de las alianzas sociales intersectoriales, es importante la participación de la sociedad civil organizada como su involucramiento desde la planeación en los proyectos (Selsky & Parker, 2015).

Hasta el presente, la mayoría de las alianzas son voluntarias sin estándares y se desarrollan con base en iniciativas de colaboración entre varios sectores con un fin en común, pero no se toman en cuenta modelos a largo plazo. Por esta razón, carecen de medición, debido principalmente a que se organizan de una manera autónoma principalmente con base en la confianza de los actores (MacDonald et al., 2019); de ahí que la gobernanza de las alianzas se encuentre en debate.

Por lo tanto, un gran reto para las alianzas es la posibilidad de definir su propuesta de valor (MacDonald et al., 2019). Las capacidades pueden establecer la ruta de efectividad e impacto según las posibilidades para obtener recursos, capacidades y generar procesos. En Marx (2019) se menciona que

“se ha prestado menos atención a los diferentes componentes de diseño que son relevantes en el contexto de una asociación específica o conjunto de asociaciones” (p. 2). En suma, un factor importante para delimitar el poder de las alianzas es su diseño.

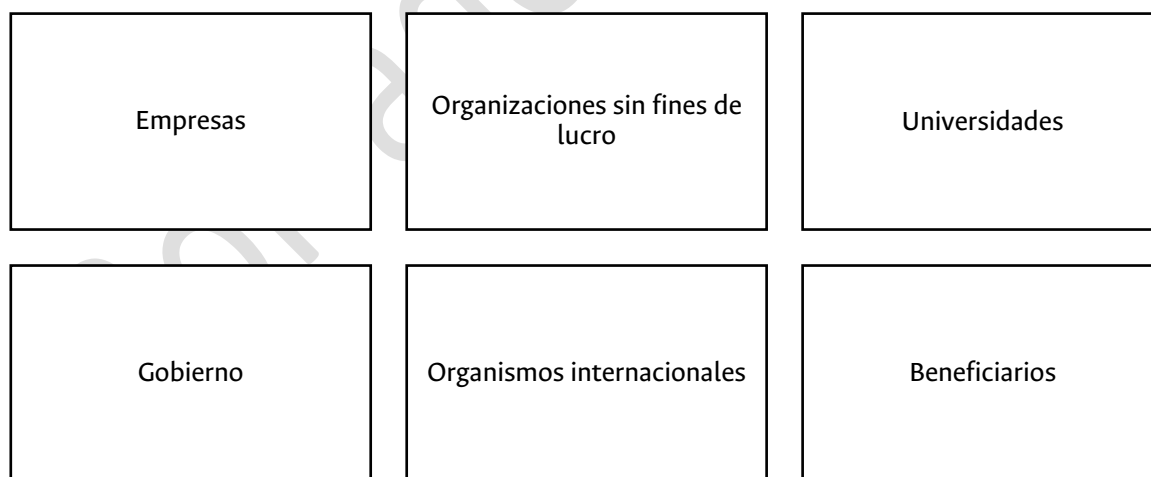
Sobre la base de las ideas expuestas, la efectividad está ligada al proceso, al igual que los objetivos que se quieran alcanzar de una manera inclusiva con responsabilidades compartidas entre los actores. Es decir, una excelente oportunidad para desarrollar la colaboración es que nuevos actores se interesen en problemas sociales complejos como retos que requieren de diversos enfoques. En conclusión, es a partir de la perspectiva de la colaboración, como mencionan Clarke y Fuller (2010), que se puede abordar un problema complejo a largo plazo desde un plan estratégico elaborado de manera participativa.

### **Roles de los actores involucrados**

Mediante la revisión de literatura, se llegó a la conclusión de que en las alianzas para el desarrollo sostenible hay seis actores involucrados: las empresas, las organizaciones sin fines de lucro, las universidades, el gobierno, los organismos multilaterales y los beneficiarios, como se muestra en la figura 2. Cada uno de los actores tiene roles no definidos, pero en construcción.

**Figura 2.**

*Actores involucrados en las alianzas para el desarrollo sostenible.*



**Fuente:** elaboración propia con base en Bitzer et al. (2008), Clarke y Fuller (2010), Dodds (2015), Glasbergen (2011), MacDonald et al. (2019), Margerum y Robinson (2015), Reed y Reed (2009) y Trujillo (2018).

## ***Empresas***

Volviendo la mirada a la *responsabilidad social*, aunque tuvo sus inicios en los años cincuenta, según Carroll (2015), formalizó sus estrategias en las últimas décadas (Phillips et al., 2019). La *ética de los negocios* estructuró mejores prácticas. Asimismo, de manera no formal “otro grupo de partes interesadas se hizo activo en la década de 1990: inversores” (Carroll, 2015, p. 89). Porter y Kramer (2011) ofrecen una nueva estrategia para las empresas al desarrollar el concepto de *valor compartido*, que consiste en crear valor a la sociedad durante el proceso empresarial.

Respecto a la cooperación internacional para el desarrollo, durante el siglo xx el sector privado no tuvo una representación significativa (McLennan & Banks, 2019). Solo a partir del 2002 surge una nueva etapa para la iniciativa privada; más aún, surgen nuevos conceptos en disciplinas como la administración y la economía. Términos como *triple resultado*, *ciudadanía corporativa*, *sustentabilidad* y *gestión de las partes interesadas* forman parte de la filosofía de los negocios con el fin de contribuir al desarrollo sostenible (Austin & Seitanidi, 2012; Carroll, 2015). Por consiguiente, alrededor de la nueva terminología surgen propuestas de trabajo en las empresas que se centran en el ser humano.

Si bien es cierto que el cumplimiento de los ODS tiene un particular interés en las empresas por sus amplios canales para proponer un nuevo manejo de los recursos en todos los niveles, el sector privado tiene cuestionamientos sobre sus intereses de colaboración, pues las empresas pueden ciertamente buscar la promoción de su marca mediante acciones de responsabilidad social. En definitiva, una de las críticas sobre la colaboración de la iniciativa privada es “que no solo son generalmente inefaces, sino que también sirven para legitimar un orden económico global neoliberal que inhibe el desarrollo” (Reed & Reed, 2009, p. 3).

Por supuesto, este fenómeno es uno de los motivos para la creación de modelos de gestión en las alianzas para el desarrollo sostenible. Según el estudio de Reed y Reed (2009), se pueden distinguir cuatro tipos de alianzas desde el sector privado para generar un cambio social. Los autores lo revisan desde una perspectiva de control donde podemos encontrar los negocios convencionales, la responsabilidad social corporativa, la responsabilidad corporativa, además de la economía social.

En efecto, cada una las preocupaciones son las mismas: en primer lugar, que las organizaciones utilicen las colaboraciones para sus propios intereses y, en segundo lugar, que se alteren las perspectivas, tal como los paradigmas de desarrollo (Herlin, 2013). Ciertamente, las empresas continúan con un rol pasivo en ciertos temas, siendo las organizaciones de la sociedad civil las que más figuran en la escena de la colaboración (Pinkse & Kolk, 2012).

Finalmente, la principal colaboración del sector privado es con las organizaciones sin fines de lucro. En ese caso existen diferentes etapas de evolución para este tipo de alianzas como menciona Austin (2000), comenzando con una etapa filantrópica, donde los procesos son incidentales; seguido por una etapa transaccional, donde ambos obtienen un beneficio y, finalmente, una etapa de integración, en donde los dos socios tienen misiones en común. De ahí que las colaboraciones entre las empresas y la sociedad civil sean extensas con contribuciones que resultan de las actividades de cada etapa.

### ***Organizaciones sin fines de lucro***

Por otra parte, las *organizaciones sin fines de lucro* realizan actividades de manera voluntaria, con aportaciones económicas o en especie, por lo que siempre están en búsqueda de colaboraciones hacia un fin en común, que se establecen principalmente por los mismos intereses entre los diferentes actores. En definitiva, las también nombradas *organizaciones de la sociedad civil* (OSC) u *organizaciones no gubernamentales* (ONG) son organismos que representan intereses no lucrativos. En las alianzas son los actores que “tienen la motivación, pero carecen de los recursos financieros” (Clarke & Fuller, 2010, p. 93).

La colaboración que realizan los actores de la sociedad civil es crucial en el trabajo de las alianzas para el desarrollo sostenible. Sus esfuerzos principalmente se caracterizan por “identificar objetivos regionales, recaudar fondos y desarrollar capacidades críticas” (Margerum & Robinson, 2015, p. 54). Las personas que trabajan en este sector conocen directamente las necesidades de los beneficiarios y los problemas que se presentan; por consiguiente, son ellos quienes pueden de primera mano presentar las soluciones más allegadas a las dificultades sociales. Austin (2000), en sus investigaciones, propone tres tipos de etapas de colaboración con la sociedad civil: la filantrópica, la transaccional y la integrativa. Las alianzas, según Herlin (2013), se pueden clasificar en la tercera etapa de la colaboración.

En efecto, las organizaciones sin fines de lucro trabajan constantemente con los problemas económicos, sociales y ambientales, por lo que tienen una perspectiva continua sobre las necesidades colectivas; por eso, tienen la capacidad de conocer e identificar el objetivo en una colaboración. Un elemento por considerar es que las capacidades para conocer y alcanzar los objetivos en una alianza pueden determinar su efectividad a largo plazo (MacDonald et al., 2018). Por lo tanto, el trabajo de las personas para reconocer el problema que se desea solucionar de manera eficiente otorga un valor significativo en cada colaboración.

### **Universidades**

Resulta claro que el rol de las universidades para el cumplimiento de los ODS toma relevancia con la Agenda Post-2015 mediante tres principales actividades: i) educar a sus estudiantes sobre las

diecisiete metas y objetivos, con el fin de enfocar el conocimiento hacia el cumplimiento de la agenda; ii) investigar e innovar; iii) desarrollar un rol de implementación con actores expertos en diversos temas hacia el cumplimiento de la agenda (Reed & Reed, 2009).

Asimismo, la experiencia de los ODM nos dice que se “necesita una participación pública mundial, así como un enfoque político hacia una medición cuantitativa” (Sachs, 2012, p. 2206). La medición para cuantificar la participación de cada uno de los actores toma relevancia desde los cuestionamientos de la sociedad civil hacia el sector privado y el sector público. De ahí que, en recientes años, investigadores hayan desarrollado diversas herramientas con el fin de mejorar los resultados que se establecen en las colaboraciones (Dodds, 2015). Por esta razón, las metodologías son creadas para acompañar la medición y evaluación en las alianzas.

Otra tarea prioritaria de los investigadores y miembros de la academia es respecto a su experiencia técnica y especializada en la toma de decisiones; por esta razón, la vinculación con los demás sectores otorga calidad en las propuestas de colaboración. Un ejemplo es la vinculación con el sector en la adopción de políticas públicas hacia un desarrollo sostenible (Bitzer et al. 2008). Por eso, un acompañamiento especializado otorga metodologías, orden y vigilancia en carácter de cooperación.

Las alianzas involucran numerosas partes interesadas para resolver problemas de manera colectiva, tal y como lo menciona MacDonald et al. (2018), para quien otro elemento para reconocer su efectividad son las capacidades de sus integrantes. Por ende, las universidades tienen la oportunidad de desarrollarlas, así como acelerar la formación en las organizaciones involucradas creando planes de capacitación o creando dinámicas de aprendizaje para compartir mejores prácticas entre los miembros.

Finalmente, la investigación sobre el concepto y nuevas aportaciones es sin duda una contribución relevante para el campo de la academia. En suma, la evolución del concepto afín a la multidisciplinariedad que le acompaña muestra el camino de la colaboración que se ha presentado desde sus inicios.

### **Gobiernos**

Por otra parte, el rol del Estado es definir las prioridades para alcanzar el desarrollo sostenible de los países. En las alianzas, la cooperación del gobierno con otros sectores permite la movilización de recursos de forma eficiente y eficaz para la atención a problemas complejos. El éxito de muchas asociaciones está estrechamente relacionado con políticas gubernamentales específicas (Glasbergen, 2011).

Para tal efecto, en cumplimiento de los ODS, las estrategias de gobierno aseguran el funcionamiento de los otros sectores (Reed & Reed, 2009). Mediante políticas públicas crece la

capacidad de brindar servicio a los sectores más vulnerables, así que el gobierno establece en los planes nacionales de desarrollo los presupuestos para ejercer las tareas del sector público en las dependencias nacionales, estatales o locales. Los funcionarios públicos son responsables del buen uso de los recursos para el cumplimiento de las metas en su función.

Las redes se vuelven cada vez más relevantes para la cooperación en América Latina y el Caribe. La información cuantitativa es relevante para planear y tomar mejores decisiones, por lo que las colaboraciones intersectoriales y multisectoriales podrían acompañar esta necesidad apremiante (Butcher & Balian de Tagtachian, 2016).

Por último, es conveniente anotar que el Estado puede insertarse y ser de valor en diferentes funciones para una colaboración entre múltiples partes interesadas, porque el presupuesto financiero de gobierno promueve el desarrollo económico, social y ambiental mediante la promoción de programas de carácter público. Por lo tanto, la colaboración y la observancia voluntaria por parte de otros actores mejoran los resultados del trabajo que realizan los funcionarios del sector mediante la transparencia del uso de los recursos.

### ***Organismos multilaterales***

En efecto, Naciones Unidas ha implementado los ODS promoviendo de manera voluntaria el seguimiento y la evaluación de los objetivos hacia el 2030. Por lo tanto, los organismos o agencias multilaterales a nivel global cumplen un rol de observadores, generadores de diálogo y financiamiento. A fin de cuentas, las instituciones velan por la efectividad de la ayuda para el desarrollo y la transparencia con base en los acuerdos sin tomar posiciones al ser de manera voluntaria por las partes interesadas.

Como resultado, los organismos multilaterales desarrollan políticas en común, así como acuerdos para ratificar por las naciones, con el fin de trasladar los acuerdos globales en políticas de desarrollo local. De esta manera, los organismos tienen actividades para la promoción de los acuerdos para construir nuevos paradigmas y generar caminos hacia los objetivos mundiales en común. En pocas palabras, los cambios en las políticas internas “requieren un marco de política internacional que respalde dicha gestión económica basada en la demanda a nivel nacional” (Reed & Reed, 2009, p. 10).

### ***Beneficiarios***

Si bien es cierto que en problemas complejos la colaboración entre diversas partes interesadas puede incluir al sector privado, el sector público, la academia, las organizaciones sin fines de lucro y diversas agencias multinacionales, diversos modelos dejan fuera a los beneficiarios, como si de observadores con voz y sin voto se tratara; de ahí que, en esta propuesta, también se incluyan como



actores. Trujillo (2018) sostiene que es necesario “entender al beneficiario como un receptor del valor creado por la alianza, por lo tanto, pueden convertirse en socios activos en la relación colaborativa” (p. 427). En definitiva, la experiencia de los beneficiarios en la intervención es relevante, debido a que son los actores que experimentan los problemas de manera directa.

Por otra parte, los modelos de cooperación Norte-Sur generan propuestas verticales en las que los receptores de la cooperación no intervienen (Bitzer et al., 2008). Sin embargo, estas formulaciones hacen a un lado las recomendaciones de los propios receptores de la ayuda y no otorgan retroalimentación a los sectores que integran las colaboraciones con el fin de generar un cambio a nivel sistema. En definitiva, si los beneficiarios son tomados como parte de las colaboraciones, pueden tener una forma de crear su propia idea de desarrollo mediante una participación como actores involucrados.

### ***Cambio sistémico***

El ideal es que existan alianzas de múltiples partes interesadas donde se aborden problemáticas en común y a largo plazo, con el fin de lograr un cambio a nivel sistema. En todo caso, una colaboración sistémica ocurre a largo plazo, donde se trata de atacar un problema complejo desde raíz (Waddock, 1991). En efecto, las alianzas entre múltiples sectores pueden resultar en cambios a nivel del sistema, donde los beneficios sean para todas las partes interesadas y en un nivel colectivo (Trujillo, 2018). Van Tulder y Keen (2018) cuestionan las estrategias desde las alianzas por el desafío hacia la transformación social. Sachs (2019), por el contrario, sostiene que una de las transformaciones para alcanzar los ODS son las alianzas entre múltiples partes interesadas, desde el diseño, la implementación hasta el financiamiento de los procesos.

Recientemente, se despertó el interés de generar un impacto sistémico desde las alianzas para el desarrollo sostenible (Clarke & Fuller, 2010; MacDonald et al., 2019; Marx, 2019). Cabría entonces preguntarse cómo medir los resultados de las colaboraciones, cómo plantearse los objetivos a largo plazo, cómo construir una relación sólida a largo plazo. La verdad es que la medición y la evaluación de resultados van de la mano con el buen uso de los recursos que se otorgan a las actividades de la colaboración (Gajda, 2004).

Como se apunta, durante los últimos cinco años se han propuesto modelos y rutas para medir el impacto de las colaboraciones, reconociéndolas como necesarias para lidiar con problemas sociales complejos mediante agendas en común (MacDonald et al., 2019). En cambio, los modelos que se generan son con base en definiciones tan diversas como los problemas a los que se enfrentan los actores involucrados.

Por otra parte, la capacidad de acción colectiva de los beneficiarios, como sugiere Trujillo (2018), puede ser una oportunidad de escalar las alianzas para el desarrollo sostenible, generando capacidades autogestoras a larga escala, mediante el empoderamiento de los grupos vulnerables, como el acompañamiento con redes de valor y la colaboración entre múltiples partes interesadas.

## **Conclusiones**

La nueva agenda global presenta retos para las colaboraciones entre los países, así como con los actores que se incorporan en cumplimiento de los objetivos en lo local y lo internacional; asimismo, genera diversas preguntas sobre las necesidades que existen desde la heterogeneidad presente en los países en vías de desarrollo. Los problemas perversos se entrelazan desde la necesidad de atender urgencias locales hasta demandar la atención de voltear la mirada y trazar rutas a nivel mundial, alineando metas en común a largo plazo, sin perder la perspectiva de las necesidades locales de los actores más vulnerables durante el proceso.

Antes que nada, es preciso indicar que las colaboraciones se extienden alrededor de diversos lentes que las definen, analizan, gestionan y evalúan; de ahí que no exista un solo modelo, sino que cada colaboración es única según el problema que intenta resolver. Los actores involucrados tienen la posibilidad de crear una agenda en común con un propósito guía, así como aportar desde las posibilidades de cada sector. A fin de cuentas, cada colaboración es tanto voluntaria como autónoma, de manera que los integrantes formulan un modelo de gestión.

Los casos que se mencionaron durante la investigación resaltan los diferentes actores y motivos para participar en las alianzas. La Alianza Shire en España y Red Sumarse en Nuevo León son colaboraciones que actualmente se encuentran en operación, por lo que podría ser conveniente analizar sus resultados en futuras investigaciones.

En nuestra opinión, son seis los términos más relevantes alrededor del concepto de las alianzas para el desarrollo sostenible, mencionando ya las asociaciones sociales, alianzas público-privadas (APP), alianzas intersectoriales, alianzas multisectoriales, alianzas sociales intersectoriales y alianzas entre múltiples interesados. Así, podemos referirnos, aunque desde diferentes disciplinas, a una cooperación entre diversos sectores.

Hemos tratado a lo largo del estado del arte la relevancia de la efectividad e impacto en las alianzas para el desarrollo sostenible; ambos conceptos aportan a una buena relación a largo plazo en las colaboraciones. De este modo, la búsqueda para lograr un amplio impacto o un cambio a nivel del sistema es una de las razones para la creación de tal tipo de alianzas. Pues bien, el rol de las partes interesadas juega un papel principal para alcanzar los objetivos desde un principio. Ciertamente, es

relevante tener clara la problemática que se desea resolver y el rol de contribución de los actores en resolverla.

Las conclusiones derivadas incluyen como actores a las empresas, las organizaciones sin fines de lucro, las universidades, el gobierno, los organismos multilaterales y los beneficiarios. Resulta claro que los beneficiarios son un actor clave en las alianzas multisectoriales, con el fin de comprender los problemas perversos desde un punto de vista cercano y claro. La realidad es que su rol puede ser un elemento de cambio para la dirección de la problemática.

Indiscutiblemente, los problemas perversos son mejor abordados desde el colectivo por tener mayores recursos para abordarlos; sin embargo, las colaboraciones en sí podrían ser un problema al no tener los elementos para poder abordarse de la manera conveniente. Nuestro mundo actual invita a conducirnos de manera colaborativa, no sin antes tener los mecanismos adecuados para evitar cualquier tipo de altercación.

Finalmente, las soluciones para poder crear cambios a nivel sistema se encuentran en la cooperación de múltiples actores y partes interesadas con objetivos claros y metas en común, aunque hay que tomar en cuenta los retos que implica el integrar diversas perspectivas, intereses y recursos alineados a la nueva agenda global. En definitiva, son convenientes futuras líneas de investigación alrededor del tema, especialmente en modelos de gobernanza, gestión y efectividad en las alianzas para lograr el desarrollo sostenible.

### **Declaración de conflictos**

La autora no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

### **Referencias bibliográficas**

- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and business succeed through strategic alliances*. Jossey-Bass.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Babik, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 117-143. <https://doi.org/10.1177/0899764008316054>
- Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *European Environment*, 16(5), 290-306. <https://doi.org/10.1002/eet.425>
- Benedetti, M. (1999). *Antología poética*. Alianza Editorial.

- Bitzer, V., Francken, M., & Glasbergen, P. (2008). Intersectoral partnerships for a sustainable coffee chain: Really addressing sustainability or just picking (coffee) cherries? *Global Environmental Change*, 18(2), 271-284. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.01.002>
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199-215. <https://doi.org/10.1177/0020852304044250>
- Brouwer, J. H., Woodhill, A. J., Hemmati, M., Verhoosel, K. S., & Van Vugt, S. M. (2018). La guía de las MSP: cómo diseñar y facilitar asociaciones de múltiples partes interesadas. Wageningen Centre for Development Innovation. <https://edepot.wur.nl/467335>
- Brunet, I. & Böcker, R. (2015). Desarrollo sostenible, humano y endógeno. *Estudios Sociológicos*, 33(98), 311-335. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59844199003>
- Butcher, J., & Balian de Tagtachian, B. (2016). Latin America and the Caribbean revisited: Pathways for research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9659-y>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complimentary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Clarke, A., & Crane, A. (2018). Cross-sector partnerships for systemic change: Systematized literature review and agenda for further research. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 303-313. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(S1), 85-101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0781-5>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). *Asociaciones público-privadas como instrumento para fortalecer los objetivos del proyecto Mesoamérica*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41063-asociaciones-publico-privadas-como-instrumento-fortalecer-objetivos-proyecto>
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2018). Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 333-356. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6>
- Dodds, F. (2015). *Multi-stakeholder partnerships: Making them work for the Post-2015 Development Agenda*. University of North Carolina. <http://sdg.iisd.org/news/ecosoc-discusses-partnerships-for-post-2015-development-agenda/>
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 65-77. <https://doi.org/10.1177/109821400402500105>

- Glasbergen, P. (2011). Understanding partnerships for sustainable development analytically: The ladder of partnership activity as a methodological tool. *Environmental Policy and Governance*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/eet.545>
- Hamann, R. (2012). The business of development: Revisiting strategies for a sustainable future. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 54(2), 18-29. <https://doi.org/10.1080/00139157.2012.657570>
- Hale, T. N., & Mauzerall, D. L. (2004). Thinking globally and acting locally: Can the Johannesburg Partnerships coordinate action on sustainable development? *Journal of Environment and Development*, 13(3), 220-239. <https://doi.org/10.1177/1070496504268699>
- Herlin, H. (2013). Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships. *Business & Society*, 54(6), 822-858. <https://doi.org/10.1177/0007650312472609>
- Huang, Y., & Quibria, M. G. (2015). The global partnership for sustainable development. *Natural Resources Forum*, 39(3-4), 157-174. <https://doi.org/10.1111/1477-8947.12068>
- Jupp, B. (2000). *Working together: Creating a better environment for cross-sector partnership*. Demos.
- Kim, A., Bansal, P., & Haugh, H. (2019). No time like the present: How a present time perspective can foster sustainable development. *Academy of Management Journal*, 62(2), 607-634. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1295>
- Klitsie, E. J., Ansari, S., & Volberda, H. W. (2018). Maintenance of cross-sector partnerships: The Role of frames in sustained collaboration. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 401-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3859-5>
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2018). Multi-stakeholder partnerships for sustainability: Designing decision-making processes for partnership capacity. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 409-426. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3885-3>
- MacDonald, A., Clarke, A., Huang, L., & Seitanidi, M. M. (2019). Partner strategic capabilities for capturing value from sustainability-focused multi-stakeholder partnerships. *Sustainability*, 11(3), 517. <https://doi.org/10.3390/su11030557>
- Margerum, R. D., & Robinson, C. J. (2015). Collaborative partnerships and the challenges for sustainable water management. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 53-58. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.09.003>
- Marx, A. (2019). Public-private partnerships for sustainable development: Exploring their design and its impact on effectiveness. *Sustainability*, 11(4), 1087. <https://doi.org/10.3390/su11041087>
- Mendoza, D., & Alianza Shire. (2020). Alianzas multi-actor y transformación: el caso de la Alianza Shire. *Revista Diecisiete*, 2, 2695-4427. <https://www.plataforma2030.org/es/alianzas-multi-actor-y-transformacion-el-caso-de-la-alianza-shire>

- Mert, A. (2009). Partnerships for sustainable development as discursive practice: Shifts in discourses of environment and democracy. *Forest Policy and Economics*, 11(5-6), 326-339.  
<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2008.10.003>
- McLennan, S. & Banks, G. (2019). Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 117-126. <https://doi.org/10.1002/csr.1664>
- Naciones Unidas. (2015). Resolución 70/1. “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Naciones Unidas. (2018). Resolución 69/313. “Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (Agenda de Acción de Addis Abeba)”.  
<https://www.un.org/es/ga/69/resolutions.shtml>
- Ocampo, J. A. 2015. La gobernanza económica y social y el sistema de las Naciones Unidas. En J. A. Ocampo (Ed.), *Gobernanza global y desarrollo. Nuevos desafíos y prioridades de la cooperación internacional* (pp. 31-70). Siglo XXI Editores. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/38855>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1987). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. ONU.
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE). (2011). *Alianza de Busán para la cooperación eficaz al desarrollo*. OECD. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>
- Phillips, R., Schrempf-Stirling, J., & Stutz, C. (2019). The Past, history, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 203-213. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04319-0>
- Pinkse, J., & Kolk, A. (2012). Addressing the climate change–sustainable development nexus: The role of multistakeholder partnerships. *Business & Society*, 51(1), 176-210.  
<https://doi.org/10.1177/0007650311427426>
- Poret, S. (2019). Corporate–NGO Partnerships through sustainability labeling schemes: Motives and risks. *Sustainability*, 11(9), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su11092689>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNDP]. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Red Sumarse Nuevo León. (2018). *Sumando esfuerzos para la transformación social. Quinto informe*. Red Sumarse Nuevo León. <https://sumarse.org.mx/wp/wp-content/uploads/2022/07/QuintoInforme.pdf>
- Reed, A. M., & Reed, D. (2009). Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(S1), 3-37. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9913-y>

- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2011. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2, 805-814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
- Salazar, J. (2018). La alianza intersectorial Oxxo-VETSA y su impacto en la cohesión social en la colonia Rubén Jaramillo, Monterrey, México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 33(2), 437-467. <https://doi.org/10.24201/edu.v33i2.1764>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Serageldin, I., Barrett, R., & Martin-Brown, J. (Eds.). (1995). *The business of sustainable cities: Public-private partnerships for creative technical and institutional solutions*. Environmentally Sustainable Development. World Bank.
- Stadtler, L. (2018). Tightrope walking: Navigating competition in multi-company cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 329-345. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3579-2>
- Stott, L. (2017). *Partnership and social progress: Multi-stakeholder collaboration in context* [Tesis doctoral, University of Edinburgh]. ERA. <http://hdl.handle.net/1842/22948>
- Tassara, C. (2018). Cooperación internacional, gobernanza global y soberanía estatal en las políticas sociales. El caso latinoamericano. En E. Tremolada Álvarez (Ed.), *La cooperación internacional como alternativa a los unilateralismos* (pp. 301-342). Universidad Externado de Colombia.
- Trujillo, D. (2018). Multiparty alliances and systemic change: The role of beneficiaries and their capacity for collective action. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 425-449. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3855-9>
- Van Tulder, R., & Keen, N. (2018). Capturing collaborative challenges: Designing complexity-sensitive theories of change for cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 315-332. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3857-7>
- Waddock, S. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*, 22(4), 480-515. <https://doi.org/10.1177/009539979102200405>