Trabajo Fin de Máster

Proyecto de Sensibilización y Capacitación para evitar el *Purposewashing* enfocado en la Cooperación Empresarial al Desarrollo Boliviana

María Laura Tejada Gil

Universidad de Valladolid

Tutor Miguel Francisco Cervantes Blanco

Departamento de Dirección y Economía de la Empresa

Universidad de León

Curso 2024-25

Máster en Cooperación Internacional para el Desarrollo

Título: Proyecto de Sensibilización y Capacitación para evitar el *Purposewashing* enfocado en la Cooperación Empresarial al Desarrollo Boliviana

Resumen:

El presente Trabajo de Fin de Máster presenta un proyecto de sensibilización y capacitación dirigido a empresas bolivianas involucradas en la cooperación al desarrollo, con el fin de prevenir el Purposewashing: la práctica de aparentar compromiso social o medioambiental sin acciones reales o coherentes. A través de un enfoque holístico, se busca fortalecer el vínculo entre el propósito empresarial y el impacto social y ambiental auténtico y transparente, promoviendo una cooperación empresarial ética y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los estándares ASG (ambientales, sociales y de buena gobernanza).

El proyecto propone talleres, materiales didácticos y espacios de reflexión para directivos y personal clave de áreas de RSE, sostenibilidad corporativa, marketing y/o comunicación, fomentando una cultura empresarial responsable. La investigación se apoya en un análisis contextual del entorno empresarial y de desarrollo en Bolivia, destacando la necesidad de mecanismos que garanticen la credibilidad y coherencia del propósito corporativo.

Palabras clave:

Cooperación Empresarial al Desarrollo; Bolivia; Sensibilización; Capacitación; Lavado de Imagen; Marketing Social.

Title: Awareness and Training Project to Prevent *Purpose*washing Focused on Business Cooperation for Bolivian Development

Abstract:

This Master's Thesis presents an awareness and training project aimed at Bolivian companies involved in development cooperation, with the objective of preventing Purposewashing: the practice of appearing socially or environmentally committed without taking real or consistent actions. Through a holistic approach, the project seeks to strengthen the link between corporate purpose and authentic, transparent social and environmental impact, promoting ethical business cooperation aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) and ESG (Environmental, Social, and Governance) standards.

The project includes workshops, educational materials, and reflection spaces for executives and key personnel in CSR, corporate sustainability, marketing, and/or communications, fostering a culture of responsible business practices. The research is supported by a contextual analysis of the business and development environment in Bolivia, highlighting the need for mechanisms that ensure the credibility and coherence of corporate purpose.

Keywords:

Business Cooperation for Development; Bolivia; Awareness; Training; Purposewashing; Social Marketing.

Agradecimientos

A Dios, por ser mi guía constante, brindándome fuerza y perseverancia para alcanzar esta meta.

A mi compañero de vida, Sebastián, por acompañarme e impulsarme en esta aventura. Nos quedan muchos más sueños por cumplir, juntos.

A mi papá, mi mamá y mi hermana, que siempre creyeron mucho más en mi de lo que yo lo hacía. Es más fácil ser valiente cuando están a mi lado.

A toda mi familia y amigos, por todo el cariño que ha traspasado fronteras.

A mi Bolivia, mi tierra querida, gracias por enseñarme lo que significa resistir, soñar y construir desde la esperanza. Como me dueles.

Al programa Iberoamérica + Asia de la Universidad de Valladolid y el Banco Santander, por darme la oportunidad de cumplir este sueño.

De mí, para ustedes. Lo logramos.

.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 1

1.1 Justificación 1

1.2 Objetivo General 2

1.3 Objetivo Específico 2

1.4 Metodología 3

1.5 Estructura del Trabajo 4

2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO 4

2.1 Marketing Social, Marketing Sostenible y Comunicación Responsable 4

2.2 Definición y Tipos del *Purposewashing* 6

2.3 La Cooperación Empresarial al Desarrollo 8

2.4 Ética Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) 11

3 IDENTIFICACIÓN 13

3.1 Antecedentes 13

3.2 Contexto 14

3.2.1 Análisis de Necesidades en el Ámbito de la Cooperación Empresarial y el Marketing Social 15

3.3 Identificación de la Población Beneficiaria y otros Actores Involucrados 18

3.4 Análisis de Problemas 20

3.5 Análisis de Objetivos 21

3.6 Análisis de Alternativas 22

4 DISEÑO DEL PROYECTO 24

4.1 Objetivos del Proyecto 24

4.1.1 Objetivo General 24

4.1.2 Objetivo Específico 24

4.2 Actividades Propuestas 25
4.2.1 Descripción de las Actividades 25
4.2.2 Cronograma de Actividades 29
4.3 Resultados Esperados 29
4.3.1 Indicadores 30
4.3.2 Fuentes de Verificación 30
4.4 Hipótesis 30
4.4.1 Hipótesis Generales 30
4.4.2 Hipótesis Específicas 31
4.4.3 Hipótesis en base a las Actividades 31
4.5 Matriz de Planificación 32
4.6 Planificación de los Recursos 33
4.6.1 Recursos Humanos 33
4.6.2 Recursos Económicos / Financieros 35
4.6.3 Recursos Materiales 36
4.6.4 Recursos Tecnológicos 37
4.7 Plan de Comunicación y Marketing 37
4.7.1 Estrategia de Segmentación 38
4.7.2 Canales de Comunicación 38
4.7.3 Mensajes Principales 39
4.8 Plan de Evaluación y Seguimiento 39
4.8.1 Metodología y Herramientas de Evaluación y Seguimiento 39
4.8.2 Indicadores de Evluación y Seguimiento 40
4.8.3 Cronograma de Evaluación y Seguimiento 41

4.9 Viabilidad y Sostenibilidad del Proyecto 42
4.9.1 Enfoque de Género 42
4.9.2 Sostenibilidad Medioambiental 43
4.9.3 Enfoque de Derechos Humanos 43
4.9.4 Alineamiento con Políticas Locales y Promoción de la Gobernabilidad 44
4.9.5 Complementariedad 45
4.9.6 Viabilidad Económica / Financiera 45
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 47
5.1 Conclusiones 47
5.2 Recomendaciones 48
5.3 Limitaciones Identificadas 48
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50
7 ANEXOS 55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diseño metodológico del proyecto 3

Tabla 2 Contexto social, político y económico de Bolivia 14

Tabla 3 Ficha técnica de las entrevistas en profundidad a encargados de marketing o comunicación de empresas 15

Tabla 4 Análisis de beneficiarios 19

Tabla 5 Análisis de alternativas 23

Tabla 6 Indicadores del grado de consecución del objetivo específico 24

Tabla 7 Fuentes de verificación del objetivo específico 25

Tabla 8 Resultados esperados del proyecto 29

Tabla 9 Indicadores de consecución de los resultados esperados 30

Tabla 10 Fuentes de verificación de los indicadores de los resultados esperados 30

Tabla 11 Matriz de planificación EML (part.1) 32

Tabla 12 Matriz de planificación EML (part.2) 33

Tabla 13 Cuadro de inversiones y financiación 36

Tabla 14 Canales de comunicación del proyecto 38

Tabla 15 Mensajes principales de comunicación 39

Tabla 16 Indicadores de evaluación y seguimiento 41

Tabla 17 Cronograma de seguimiento 41

Tabla 18 Guion de entrevistas 56

Tabla 19 Ficha de actividad 57

Tabla 20 Ficha de seguimiento 58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principios para las declaraciones de sostenibilidad efectiva y confiable..... 6

Figura 2. Tipos de Purposewashing..... 6

Figura 3 Siete pecados del Purposewashing..... 7

Figura 4 Recomendaciones para no incurrir en Purposewashing..... 8

Figura 5 10 Principios Universales del Pacto Global de Naciones Unidas.....11

Figura 6 Respuesta pregunta 1 y 2 de la entrevista con representantes empresariales.....16

Figura 7 Respuesta pregunta 3 y 4 de la entrevista con representantes empresariales.....17

Figura 8 Respuesta pregunta 5 y 6 de la entrevista con representantes empresariales.....17

Figura 9 Respuesta pregunta 7 de la entrevista con representantes empresariales.....18

Figura 10 Árbol de problemas.....21

Figura 11 Árbol de objetivos.....22

Figura 12 Cronograma de actividades del proyecto.....29

Figura 13 Logotipo.....59

Figura 14 Colores y Tipografía.....60

Figura 15 Pieza comunicacional para el OM1.....61

Figura 16 Pieza comunicacional para el OM2.....61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Principios generales para el uso del Nombre y Emblema de las Naciones Unidas y sus programas por parte del sector empresarial en el contexto de una asociación 55

Anexo 2 Guion de entrevista - Diagnóstico para proyecto contra el Purposewashing..... 56

Anexo 3 Ficha de actividad 57

Anexo 4 Ficha de seguimiento..... 58

Anexo 5 Línea gráfica de comunicación 59

Anexo 6 Piezas de comunicación principales 61

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La sostenibilidad se ha vuelto una poderosa herramienta de marketing, especialmente en el contexto actual debido a que los consumidores o clientes son cada vez más exigentes y conscientes acerca de productos o servicios que se encuentren alineados con sus valores y buenas prácticas empresariales que visibilicen empresas comprometidas con la sociedad y el medioambiente. En un estudio titulado "*Truth about global brands 2"* (La verdad sobre las marcas globales*),* el 81% de las personas entrevistadas menciona que cree que las marcas tienen el poder de hacer del mundo un lugar mejor (McCann Worldgroup, 2017). En un estudio subsecuente titulado "*Truth about a Well World*" (La verdad de un buen mundo), se reveló que el 77% de las personas creen que las marcas tienen las capacidades de efectuar cambios positivos mayores que incluso los gobiernos (McCann Worldgroup, 2022).

Por otro lado, otro estudio de Almabrands (2020) realizado en Chile, reflejó que el 65% de las personas buscan que las empresas apoyen causas sociales y el 50% apoya que se preocupen y promuevan desafíos sociales y ambientales. El estudio refleja también que las personas tienen más confianza en las empresas que en las instituciones públicas, pues, en América Latina y El Caribe en general, se generan constantemente crisis políticas que provocan la pérdida de confianza en el sector público.

Estudios más recientes también promueven la misma línea que los anteriores. Por un lado, en el estudio "*2024 CxO Sustainability Report"* (Informe de Sostenibilidad para Ejecutivos 2024) mediante la participación de más de 2.100 ejecutivos de alto rango de alrededor de más de 27 países del mundo, se menciona que el 79 % de las personas participantes mencionan que tanto reguladores como miembros de la directiva , inversores, clientes y trabajadores solicitan una mayor acción climática (Deloitte, 2024). Asimismo, se menciona que alrededor del 85 % de los encuestados mencionan que las inversiones y acciones en temas de sostenibilidad han incrementado en el último año. Por otro lado, una encuesta realizada a más de 400 CEO y otros ejecutivos con cargos de alto rango de todo el mundo, menciona que el 69% de los encuestados consideran que la sostenibilidad es y será una oportunidad de crecimiento corporativo (Gartner, 2024).

Tomando en cuenta que Bolivia es un país que enfrenta múltiples desafíos estructurales como la pobreza, desigualdad y vulnerabilidad climática, el desarrollo sostenible es una prioridad nacional. En este sentido, la cooperación empresarial, ya sea nacional o internacional, cuenta con un rol clave para canalizar recursos en iniciativas que generen

cambios positivos en el país. Sin embargo, prácticas de lavado de imagen puede perjudicar estos esfuerzos generando desconfianza en la sociedad. Este tipo de prácticas dañinas no solamente perjudican a la sociedad o el medio ambiente, sino también limitan las oportunidades de otras empresas que cuentan con planes de sostenibilidad corporativa formales basados en estándares internacionales.

Adicionalmente, la crisis de la pandemia ocasionada por el COVID-19 ha prolongado sus efectos en el sector privado empresarial, obligando a las empresas a desenvolverse en un ambiente de incertidumbre, gestión de crisis y otras situaciones que afectan a los diferentes sectores. Bajo este sentido, las empresas como actores clave de la economía en los países, tienen la capacidad y deben generar un impacto sostenible que se traduzca en la mejora de la calidad de vida de la sociedad y la protección del medio ambiente (ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia, 2023).

Este nuevo contexto exige también mayor transparencia, honestidad y rendición de cuentas en todas las áreas de los negocios. La comunicación es global e instantánea, por lo que información falsa queda en evidencia públicamente, es por eso que surge la necesidad de comunicar responsablemente el papel activo en la promoción de cambios positivos que se ajusten a la realidad social, ambiental y económica. Muchas personas dicen que este tipo de iniciativas no se debe comunicar, sin embargo, al contrario, los esfuerzos e inversiones de cooperación deben comunicarse para visibilizar los desafíos y concientizar a las personas sobre estos. Además de generar un efecto cascada que impulse a que nuevos actores se sumen.

Bajo este contexto, este proyecto tiene el fin de generar un espacio de sensibilización y capacitación a las empresas bolivianas, pudiendo extenderse y adaptarse a otros países Iberoamericanos, para que puedan comunicar sus esfuerzos de cooperación al desarrollo de manera responsable y sostenible.

1.2 Objetivo General

El objetivo general del proyecto es diseñar un programa de sensibilización y capacitación en prácticas responsables y sostenibles de comunicación y marketing dirigido a las empresas bolivianas involucradas en la cooperación al desarrollo.

1.3 Objetivo Específico

Desarrollar una propuesta para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Oficina de las Naciones Unidas en Bolivia o el Pacto Global de la ONU Red Bolivia que capacite a las empresas sobre cómo comunicar sus esfuerzos de consecución y

promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera transparente y ética, evitando prácticas de *Purposewashing*.

1.4 Metodología

La metodología del proyecto combina enfoques cualitativos y cuantitativos que garanticen evidencia y comprensión de los desafíos y efectividad de las prácticas que puedan adoptar las empresas para comunicar sus esfuerzos en sostenibilidad. Para lograr esto, se realiza una exhausta revisión bibliográfica y análisis de casos de buenas prácticas, como también, se hace una revisión de las guías y metodologías implementadas en otros países. Estas acciones se recogen en la siguiente tabla metodológica:

Tabla 1 Diseño metodológico del proyecto

Etapa	Duración aproximada	Actividades desarrolladas	Principales fuentes
1	1 mes y medio (enero – mitades de febrero)	Selección y definición del tema del proyecto	Reunión con el tutor de Trabajo de Fin de Máster
2	2 meses (febrero – marzo)	Identificación del problema y desarrollo de la justificación y objetivos del proyecto.	Guía de Orientaciones para una Comunicación Sostenible (Pacto Global de la ONU Red Chile, 2022)
			Acción por los ODS: Aproximación Metodológica para el sondeo de la Contribución de las empresas bolivianas a la Agenda 2030 (ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia, 2023)
			Dialnet
			ABI Inform
			Scopus
3	2 meses (marzo – abril)	Análisis y redacción.	
4	2 meses (abril – mayo)	Trabajo de campo: entrevistas, análisis de buenas prácticas, códigos de ética y estudios.	Código Chileno de Ética Publicitaria (CONAR, 2018)
			Entrevistas
			Páginas web
			Redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn)
5	1 mes (mayo)	Redacción final del proyecto, conclusiones y recomendaciones	Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

En base a los hallazgos identificados en las primeras etapas de la metodología, se realiza un diseño de estructura del espacio de sensibilización y capacitación para implementar en Bolivia. El proyecto se diseñará bajo el Enfoque del Marco Lógico (EML), una metodología enfocada en el diseño y gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo con el objetivo de proporcionar una estructura lógica para la planificación, implementación,

seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación y con el propósito de garantizar el alcance de los resultados esperados (Poveda Saltos, 2023).

Este enfoque transmite la información del proyecto de manera clara y comprensiva mediante una matriz y resume las principales características del diseño de un proyecto (González L. , 2024). El EML contempla el análisis del problema, participantes, objetivos y alternativas, obteniendo como producto la matriz del marco lógico, la cual resume los objetivos del proyecto y el cómo se lograrán esto, incluyendo las posibles hipótesis e indicares de evaluación y seguimiento (CEPAL, 2005).

Adicionalmente, esta herramienta es utilizada por los organismos internacionales más importantes para la solicitud de financiamiento, por lo que se ve por conveniente utilizarla también para una futura solicitud de fondos e implementación del proyecto.

1.5 Estructura del Trabajo

Primeramente, se hace una revisión de conceptos y definiciones de las temáticas relevantes para el diseño del presente proyecto, incluyendo datos y estadísticas que evidencien los desafíos que se deben contrarrestar. Posteriormente se desarrolla la fase de identificación del proyecto con el objetivo de identificar antecedentes y realizar un análisis del contexto, como también la identificación de la población beneficiaria, los problemas, objetivos y alternativas del proyecto.

Una vez completada la fase de identificación, se procede al diseño de la estructura del proyecto que describa los objetivos, actividades, resultados espetados y los recursos planificados. Además de un diseño de la fase de seguimiento y factores de viabilidad y sostenibilidad de este. Finalmente, se desarrollan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones identificadas durante la elaboración del proyecto.

2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

2.1 Marketing Social, Marketing Sostenible y Comunicación Responsable

Existen diversas definiciones que surgen estos últimos años, pues la presencia y la concepción del marketing social o sostenible se ha transformado en una herramienta clave para las empresas que buscan contribuir al desarrollo sostenible. Por su parte, Philip Kotler, menciona que el “marketing 3.0” va más allá de vender un producto, es entender que las personas cuentan con preocupaciones sobre el agotamiento de los recursos del planeta, la pobreza, la falta de agua, entre otras, por lo que este tipo de marketing consiste en demostrar que a las empresas también les importa tratando de hacer una diferencia y un

mundo mejor (Kotler, 2010). En este sentido Kotler define el término marketing social como la creación, implementación y control de programas elaborados con el fin de influir en la acepción de ideas sociales (Kotler & Zaltman, 1971).

Una de las principales críticas al surgimiento de este concepto se basa en la dificultad de distinguir o identificar una causa social legítima reconocida por la sociedad y, por otro lado, una acción de manipulación de información para promover intereses políticos, ideológicos o económicos. Sin embargo, los conceptos siguen evolucionando, Andreasen, por su parte, redefine el marketing social como la aplicación del marketing para analizar, planificar, ejecutar y evaluar programas sociales que tienen el fin de influir en el comportamiento del público objetivo (Andreasen, 2006). Agregando a este concepto, se argumenta que el propósito del marketing social no se limita únicamente a generar información e ideas, sino que también bsuca influenciar en la generación de cambios reales de comportamiento (Tavares & Espanha, 2015).

Por otro lado, se relaciona el concepto del marketing sostenible con satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (Kotler, 2010). Por lo que el marketing sostenible es parte de las acciones implementadas para transformar negocios en los que el beneficio económico no siempre sea lo más importante, ofreciendo un enfoque social y ambiental, teniendo en cuenta el impacto que generan las actividades de las empresas y sus marcas (Pacto Global de la ONU Red Bolivia; CECI Bolivia; ONU Mujeres Bolivia, 2024).

Asimismo, el marketing sostenible se puede definir como un conjunto de acciones que encuentran equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social, creando valor añadido para los consumidores y, al mismo tiempo, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Molvinger, 2023).

En este sentido, ambos conceptos se relacionan con la comunicación responsable o ética, que se puede entender como la transmisión de mensajes transparentes que evitan la manipulación o la desinformación (Christians, Fackler, & McKee, 2010). Asimismo, la comunicación responsable debe facilitar la participación ciudadana y promover cambios positivos en la sociedad a través de una transmisión genuina de ideas (McQuail, 2013).

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2017), propone algunos principios divididos en dos categorías (Fundamentales y Deseables) para lograr una correcta comunicación de atributos sostenibles en los productos o servicios.

Figura 1 Principios para las declaraciones de sostenibilidad efectiva y confiable

Fuente: Elaboración propia en base a el documento "Orientaciones para el Suministro de Información relativa a la Sostenibilidad de los Productos" del PNUMA, 2017

2.2 Definición y Tipos del *Purposewashing*

En el lado contrario de lo analizado previamente, se encuentra el *Purposewashing*, el cual hace referencia a una estrategia de marketing engañosa, en la que las empresas comunican tener un compromiso con algún propósito social o ambiental, pero que la realidad sea que no han llevado a cabo acciones concretas que lo respalden (Lydon, 2025).

Dentro de este *Purposewashing*, se pueden identificar distintos tipos de lavados de imagen según causas o desafíos globales. Entre ellos se pueden encontrar:

Figura 2. Tipos de Purposewashing

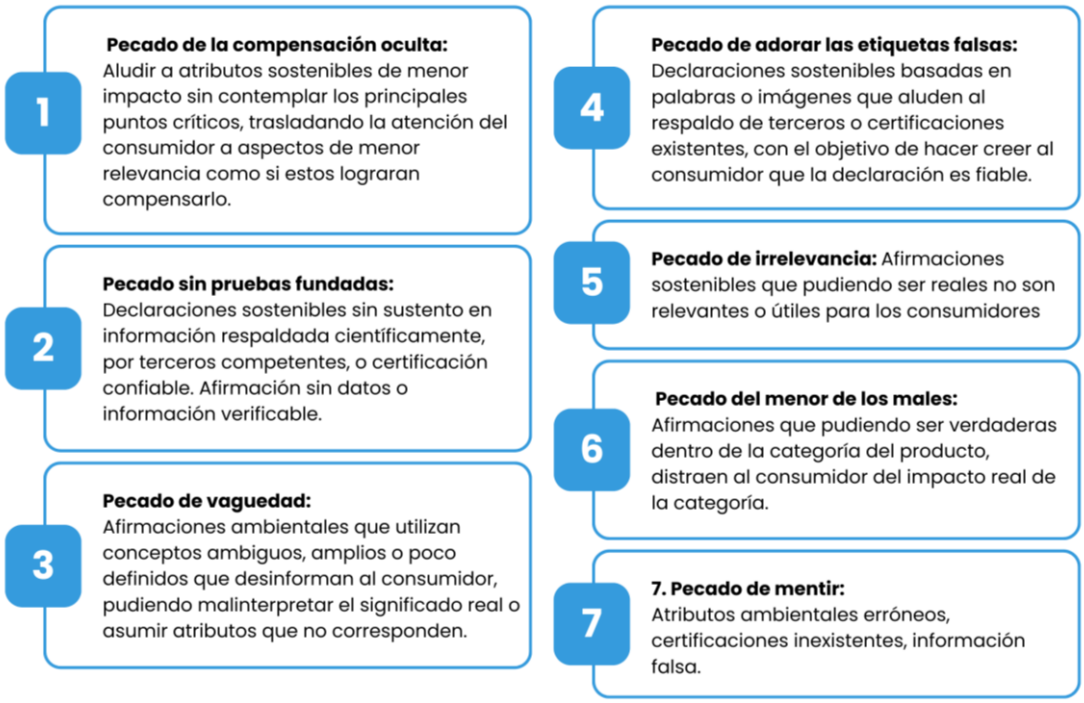
Fuente: Elaboración propia en base a el documento "4 Claves para Comunicar la Sostenibilidad" del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2024

Desde alrededor de los años 60 la publicidad se utilizaba con el objetivo de limpiar la imagen de distintas marcas a las cuales se les cuestionaban malas prácticas que afectaban al medio ambiente, por lo que ellas, a través de mensajes de cuidado, buscaban manipular la percepción de las personas, de manera que no se vieran afectados en ventas (Pacto Global de la ONU Red Chile, 2022).

Este tipo de prácticas en muchas ocasiones no se desarrolla con la intención de engañar, muchas veces surge de un exceso de entusiasmo de las marcas y desconocimiento de cómo comunicar. Sin embargo, esto puede incurrir en mala imagen, incluso en aquellas empresas que se encuentran bien posicionadas en temas de sostenibilidad (Futerra, 2015).

Existe un documento titulado "Siete Pecados del Greenwashing" (TerraChoice, 2017) en base a una investigación relacionada a productos verdes. Si bien este documento se enfoca en solamente un tipo de *purposewashing*, el *greenwashing* que se enfoca en temas medioambientales, puede también aplicar a los demás. Este documento tiene el objetivo de ayudar a los consumidores a identificar productos o servicios que hacen declaraciones engañosas.

Figura 3 Siete pecados del Purposewashing



Fuente: Adaptación en base a el documento "Siete Pecados del Greenwashing" de TerraChoice, 2017

Por otro lado, existen recomendaciones que las empresas deben considerar para no caer en *Purposewashing* (Futerra, 2015), entre ellas se encuentran:

Figura 4 Recomendaciones para no incurrir en Purposewashing

Fuente: Elaboración propia en base a el documento "Informe de Ventas Sostenibles" del Futerra, 2015

2.3 La Cooperación Empresarial al Desarrollo

Desde la creación de la Organización de las Naciones Unidas en 1945, el sector empresarial ha desempeñado un rol activo de cooperación. Las Naciones Unidas reconoce que los desafíos actuales deben ser abordados por diversos sectores. Particularmente, aproximadamente a partir de los años 2000, las empresas se han convertido en socios activos para alcanzar los objetivos comunes, complementando a la acción de los gobiernos (Naciones Unidas, 2015).

El rol del sector privado empresarial en la cooperación internacional al desarrollo ha cobrado cada vez más importancia, aún más luego de la aprobación del llamado "Pacto para el Futuro" (2024) que promueve las Naciones Unidas, en el cual el sector privado asume un papel clave en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo llamados a abordar los desafíos que estos plantean.

En el 2016 se emite una resolución titulada "Hacia asociaciones mundiales de colaboración: un enfoque basado en principios para mejorar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los asociados pertinentes" (Naciones Unidas, 2016). Mediante esta resolución se alienta una mayor cooperación entre la ONU y el sector privado mediante iniciativas que

intensifiquen la cooperación y colaboración internacional prestando especial atención a las necesidades de países en desarrollo y la Agenda 2030. Asimismo, promueve el esfuerzo de las empresas en aplicar principios de responsabilidad social y ambiental, reconociendo el rol de estas en el desarrollo.

Por otro lado, las Naciones Unidas establece ciertas directrices con enfoque basado en principios para la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial (Naciones Unidas, 2015), con el objetivo de proveer un marco que facilite la formulación e implementación de alianzas entre ambos sectores, promoviendo la integridad, imparcialidad e independencia, como también, previniendo y mitigando riesgos potenciales de impacto adversos en las personas y el planeta. Dentro de estos principios se pueden encontrar:

- **Integridad:** Promueve la creación de una hoja de ruta que establezca roles y responsabilidades claras a través de acuerdos formales que incluyan el propósito de la alianza, los participantes y la estructura de gobernanza necesaria para asegurar transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, menciona que no debe haber ventajas exclusivas. Por otro lado, se debe asegurar que la empresa comparte los valores de la ONU, incluyendo principios internacionales de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, rechazando a toda empresa que viole estos principios o que participen de actividades incompatibles con estos valores. Bajo este contexto, se debe realizar un proceso de debida diligencia para asegurar la integridad de la alianza.

- **Rendición de cuentas:** Estos acuerdos deben incluir procedimientos claros y eficientes de rendición de cuentas, logrando diferenciar la responsabilidad individual de cada parte y la responsabilidad interna de la alianza. Estos procesos de seguimiento y evaluación deben garantizar que las actividades de la alianza respondan a las necesidades de las comunidades a las que están dirigidas.

- **Transparencia:** Toda información sobre los acuerdos de cooperación deben estar disponibles tanto para la entidad de las Naciones Unidas como públicamente. La entidad de la ONU en alianza debe publicar la información en su respectiva página *web* y en la plataforma de colaboración entre la ONU y las empresas[1]. Esta información, dependiendo de las normativas establecidas, puede incluir divulgación de socios, contribuciones y fondos complementarios.

[1] www.business.un.org

Asimismo, estas directrices incluyen limitaciones a usos del logo de las Naciones Unidas o sus programas, estableciendo principios generales para este uso autorizado en el contexto de una asociación (Anexo I).

Por su parte, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), determina dos instrumentos específicos que fomentan la participación de las empresas en la cooperación internacional para el desarrollo (AECID, 2024). El primero se canaliza a través de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD), con el objetivo de incrementar las sinergias, maximizar recursos y enriquecer aprendizajes que aporten al crecimiento del alcance en desarrollo. Para esto, la AECID cuenta con un protocolo para guiar la creación y el diseño de estas alianzas. Como segundo instrumento, se establecen Convocatorias de Acciones de Cooperación al Desarrollo para Proyectos de Innovación, las cuales están abiertas al sector empresarial, académico y social con el fin de promover soluciones innovadoras para aplicar y replicar. Estos proyectos deben abordar desafíos sociales, económicos, medioambientales y que aporten a la Agenda 2030 mediante un producto, servicio, proceso o estrategia.

Asimismo, las Naciones Unidas también establecen distintas modalidades de cooperación empresarial para el desarrollo (Naciones Unidas, 2015). Entre ellas se pueden encontrar:

- **Asociaciones de implementación global:** Comprenden plataformas con diferentes representantes de distintos sectores para la creación de marcos de acción que aborden desafíos globales y que permitan su aplicación local.
- **Asociaciones de implementación local:** Comprenden la ejecución de proyectos humanitarios o de desarrollo en zonas específicas.
- **Iniciativas de Responsabilidad Corporativa:** Concentradas en el cambio del comportamiento empresarial, por ejemplo, promoviendo los compromisos empresariales con una causa de desarrollo o fomentando la autorregulación.
- **Campañas de defensa:** Promueven cambios de comportamiento en grupos con el objetivo de aliviar desafíos de desarrollo. Estas acciones pueden ir desde la sensibilización de problemas hasta motivar a las personas a participar en la resolución.
- **Asociaciones de movilización de recursos:** Enfocadas en involucrar a las empresas con el objetivo de proporcionar o movilizar recursos.

- **Asociaciones de innovación:** Canalizan la experiencia de las empresas para desarrollar e implementar productos y/o servicios innovadores que puedan mejorar procesos.

2.4 Ética Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Existe la necesidad de diferenciar la filantropía de la RSE, según el documento "*Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline*" (Responsabilidad Social Corporativa: Perspectivas desde la Primera Línea, 2006), existen cuatro razones para distinguir estos conceptos. Primeramente, debido a que, al destinar dinero en donaciones, se puede generar menor valor para los grupos de interés. Asimismo, el número de donaciones no necesariamente refleja el nivel de compromiso de una empresa con la sostenibilidad. Tercero, la filantropía muchas veces resulta controversial y trae resultados negativos. Finalmente, esta no trae beneficios al consumidor (Whitehouse, 2006).

Las empresas y sus marcas tienen la oportunidad de desempeñar un rol muy importante en la sociedad, conectando sus esfuerzos con las necesidades y desafíos actuales. Sin embargo, más allá de involucrarse en la cooperación empresarial al desarrollo, las empresas deben implementar un sistema de valores internos con un enfoque basado en principios, cumpliendo mínimamente con responsabilidades básicas dentro de sus estrategias y modelos de negocio. Estas responsabilidades se reflejan en los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas que están basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se dividen en cuatro pilares: medio ambiente, estándares laborales, anticorrupción y derechos humanos.

Figura 5 10 Principios Universales del Pacto Global de Naciones Unidas

Fuente: Presentación "Introducción a la Sostenibilidad Corporativa" del Pacto Global de las Naciones Unidas Red Bolivia, 2024

Según el Pacto Global de la ONU, la sostenibilidad corporativa es imprescindible actualmente, debido a que garantiza que los mercados generen valor para toda la sociedad, logrando un éxito a largo plazo. Las empresas deben operar de manera responsable, tomando acciones que apoyen a la sociedad y cuiden el medio ambiente. Además, deben comprometerse informando sus esfuerzos y participando activamente en la comunidad. En la "Guía de Sostenibilidad Corporativa" del Pacto Global de la ONU, se describen algunas acciones que las empresas pueden tomar para formar parte del cambio (UN Global Compact, 2015):

- **Negocio principal:** Las empresas pueden generar un gran impacto al abordar desafíos de sostenibilidad a través de su actividad principal y su modelo de negocios, enfrentando riesgos como el cambio climático, la escasez de agua, el empoderamiento de las mujeres o el desempleo.

- **Filantropía estratégica:** Como se mencionó previamente, no se debe confundir un enfoque de responsabilidad corporativa con la filantropía. Sin embargo, las empresas pueden apoyar causas sociales o medioambientales como la educación o la salud. Para producir un impacto positivo y estratégico, muchas empresas se aseguran de que sus contribuciones se encuentren alineadas con su negocio principal, sin duplicar esfuerzos y asumiendo compromiso y responsabilidad.

- **Defensa y promoción:** Las empresas cuentan con una red de grupos de interés muy poderosa, por lo que el liderazgo empresarial es clave para visibilizar la urgencia de ciertos desafíos. La defensa de causas por parte de las empresas puede influir en muchas personas, promoviendo la necesidad de abordar estas crisis sociales, ambientales o de gobernanza.

- **Asociaciones y alianzas:** En los últimos años, se ha generado un cambio en la cooperación entre grupos de interés que incluyen a las empresas, inversores, gobiernos, sociedad civil, fundaciones y organismos internacionales. La generación de alianzas aborda objetivos comunes, por lo que va más allá de enfoques individuales e implica que las empresas adopten estrategias de colaboración.

3 IDENTIFICACIÓN

3.1 Antecedentes

En los últimos años, la participación de las empresas en la cooperación al desarrollo ha incrementado su relevancia, tanto en los diferentes países como en los discursos de los organismos internacionales, quienes reconocen al sector empresarial como un actor clave para la implementación de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015). Sin embargo, estos discursos también han generado ciertas dudas y cuestionamientos por parte de las personas sobre estos compromisos empresariales, dando lugar al concepto de *Purposewashing*, que se entiende como la comunicación engañosa de fines sostenibles con objetivos reputacionales y de lavado de imagen, más que verdaderamente transformadores (Giridharadas, 2018).

Específicamente en Bolivia, este fenómeno se expresa mediante los informes de sostenibilidad que no cuentan con indicadores verificables, o mediante campañas de marketing de acciones sociales o ambientales engañosas. Por otro lado, no existen estándares o normas claras enfocadas en la sostenibilidad corporativa en la legislación boliviana, lo cual aporta a la ambigüedad de las iniciativas de las empresas. Según un Diagnóstico de la cooperación público-privada al desarrollo en Bolivia, la cooperación de las empresas al desarrollo se encuentra marcada por la débil institucionalidad, escasa regulación y baja articulación con la planificación estatal (Fundación Jubileo, 2022). Es importante que la Agenda 2030 se adapte al entorno nacional mediante metas e indicadores reales, lo cual se debe realizar mediante un análisis de necesidades y desafíos locales que se traduzcan en acompañamiento normativo y político que respalden la consecución de los ODS, la alineación de las estrategias empresariales a la Agenda 2030 y la asignación de recursos a estos esfuerzos (ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia, 2023).

El Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien: Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones" (Estado Plurinacional de Bolivia, 2021-2025) plantea la necesidad de profundizar en los desafíos que ha dejado la descolonización y la despatriarcalización, el fortalecimiento de la educación y salud pública, la reforma de la justicia, innovación en ciencia y tecnología, y el comercio justo, de manera que los recursos de la cooperación nacional e internacional se asignen en función a estas prioridades. Este enfoque implica vivir en armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las comunidades, promoviendo equidad, solidaridad y erradicación de desigualdades (ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia, 2023). Sin embargo, el plan no menciona el rol de las empresas en la consecución de estos desafíos.

A pesar de esto, han ido emergiendo los esfuerzos corporativos orientados al desarrollo sostenible en los diferentes sectores de la economía, adoptando los factores de buena gobernanza, sociales y ambientales (ASG) en sus modelos de negocio y adoptando estándares internacionales como los del *Global Reporting Initiative* (GRI) o los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

3.2 Contexto

En base al estudio "Acción por los ODS: Aproximación metodológica para el sondeo sobre la contribución de las empresas bolivianas a la Agenda 2030" (ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia, 2023), se puede describir el contexto boliviano político, social y económico en el que se desenvuelven las empresas:

Tabla 2 Contexto social, político y económico de Bolivia

Contexto	Oportunidades	Amenazas
Político	- Los planes de desarrollo nacional bolivianos se encuentran alineados a los ODS. - El enfoque del Vivir Bien cuenta con influencia en la política boliviana y se considera un pilar central del desarrollo sostenible. - El gobierno, mediante algunas instituciones públicas, se ha abierto al diálogo mediante el Pacto Global Red Bolivia, generando un puente y apertura para dialogar con las empresas.	- Existen conflictos sociales y desigualdades que tienen incidencia en la redacción de políticas e implementación de medidas para alcanzar los ODS. - Actualmente no existe una estabilidad política y el diálogo es muy escaso con el sector privado. - No existe regulación o normativas que promuevan la sostenibilidad corporativa. - Existen cambios normativos poco previsibles, procesos lentos y falta de certeza jurídica que dificultan la inversión privada en proyectos sociales o ambientales.
Social	- Existe mucha diversidad cultural y étnica que pueden dar lugar a soluciones innovadoras y sostenibles. - Bolivia cuenta con diversas culturas indígenas y comunidades que valoran la naturaleza y la sociedad. - Se cuenta con una población joven y creciente que se puede sensibilizar y concientizar. - El sector empresarial se encuentra interesado en implementar medidas de sostenibilidad corporativa. - Existe una gran red de organizaciones de la sociedad civil trabajando por la sostenibilidad.	- Es necesario abordar cuestiones como la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso a servicios básicos. - Existe una falta de infraestructura sostenible en el país.

Contexto	Oportunidades	Amenazas
Económico	- Existe una gran oportunidad de diversificar la economía y promover sectores como el turismo sostenible, la energía renovable y la agricultura sostenible, los cuales pueden generar empleos y contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo. - La promoción de la inversión privada mediante políticas que complementen la inversión pública siempre generará un impacto positivo para el país.	- Existe una gran dependencia de la economía boliviana de los recursos naturales no renovables. - Bolivia enfrenta desafíos significativos en términos de desigualdad de ingreso y acceso a oportunidades económicas para avanzar hacia el desarrollo sostenible. - El entorno económico está sujeto a la influencia de políticas y regulaciones inestables. - Existe una inflación emergente dada la escasez de dólares en la economía boliviana, lo cual está afectando a la capacidad de las empresas de invertir en iniciativas de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia en base al estudio "Acción por los ODS: Aproximación metodológica para el sondeo sobre la contribución de las empresas bolivianas a la Agenda 2030" (ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia, 2023)

3.2.1 Análisis de Necesidades en el Ámbito de la Cooperación Empresarial y el Marketing Social

Para el diseño del proyecto de sensibilización y capacitación que promueva que las empresas eviten el *Purposewashing* en sus acciones de cooperación empresarial al desarrollo, se considera relevante analizar la percepción de los encargados de áreas de Marketing o Comunicación de empresas bolivianas acerca del *Purposewashing* y de sus necesidades de conocimiento para incorporar estrategias de comunicación transparentes y reales.

En primer lugar, se realizaron dos entrevistas a empresas que manifiestan tener un alto grado de compromiso con la cooperación internacional al desarrollo por medio de sus informes de sostenibilidad corporativa. Por otro lado, se realizaron otras dos entrevistas a empresas que no cuentan con acciones enfocadas en la sostenibilidad corporativa o su compromiso es muy bajo y superficial. En la siguiente tabla se pueden observar los perfiles de las personas entrevistadas.

Tabla 3 Ficha técnica de las entrevistas en profundidad a encargados de marketing o comunicación de empresas

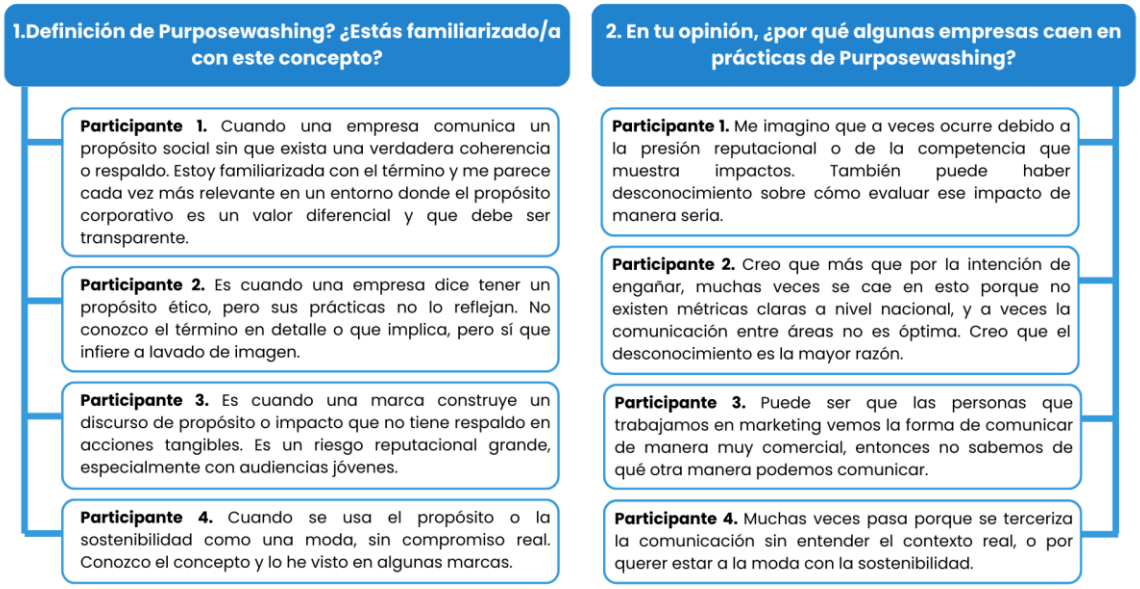
Número de participante	Sector	Perfil	Fecha y lugar
Participante 1	Servicios financieros y de seguros	- Gerenta Nacional de Marketing Estratégico - Ingeniera Industrial con más de 20 años de experiencia en empresas de telecomunicaciones, proveedoras de soluciones tecnológicas, consultoría de negocios, IT, innovación en Seguros y Banca.	06/05/2025 por la plataforma Zoom

Número de participante	Sector	Perfil	Fecha y lugar
Participante 2	Industria Farmacéutica	- Gerenta Comercial Nacional - Licenciada en Bioquímica con Máster en Administración de Empresas con más de 22 años de experiencia, de los cuales 19 años ha estado dentro de la empresa.	06/05/2025 por la plataforma Zoom
Participante 3	Telecomunicaciones	- Especialista en Comunicación Estratégica - Licenciada en Ingeniería Comercial con Máster en Dirección de Marketing, cuenta con más de 15 años en puestos comerciales, comunicación y marketing en empresas de telecomunicaciones y consultoras.	07/05/2025 por la plataforma Zoom
Participante 4	Industria Manufacturera	- Coordinadora de Marketing - Ingeniera Comercial con más de 9 años de experiencia en diferentes puestos entre Ventas, Marketing y Publicidad. Y más de 4 años de experiencia en ámbitos de reciclaje, medio ambiente y economía Circular.	07/05/2025 por la plataforma Zoom

Fuente: Elaboración propia

Se vio por conveniente realizar 7 preguntas a las personas entrevistadas, en las siguientes figuras se recopilará y resumirá la respuesta de los participantes acerca del *Purposewashing* y sus necesidades para llevar a cabo una comunicación y marketing sostenible.

Figura 6 Respuesta pregunta 1 y 2 de la entrevista con representantes empresariales

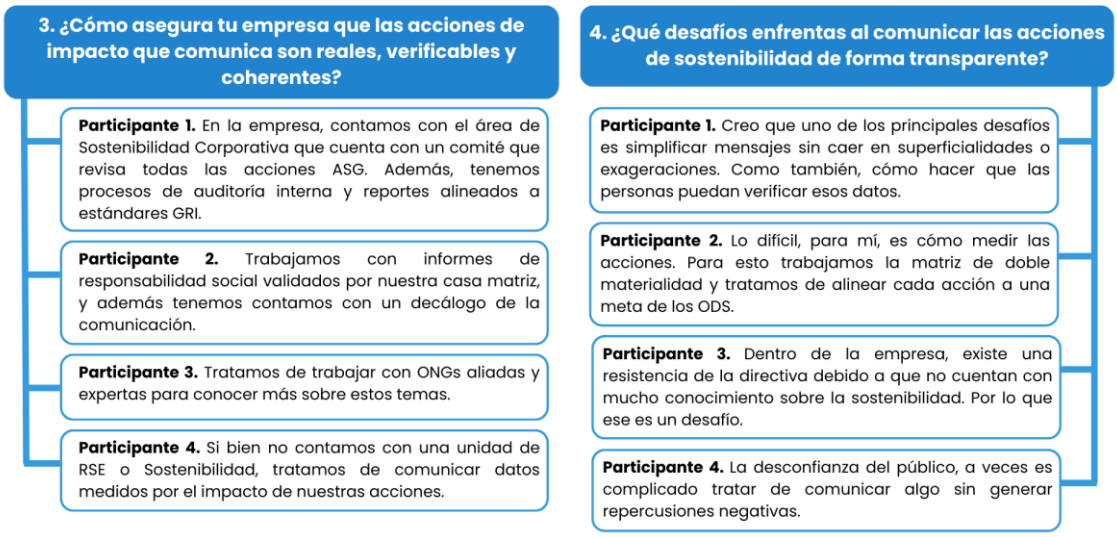


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la *Figura 6*, las primeras preguntas reflejan que los encargados de marketing o comunicación cuentan con un conocimiento parcial del concepto *Purposewashing*. Por otro lado, se puede mencionar que identificar que esta práctica viene

por la presión reputacional y el desconocimiento de cómo comunicar de manera transparente y asertiva.

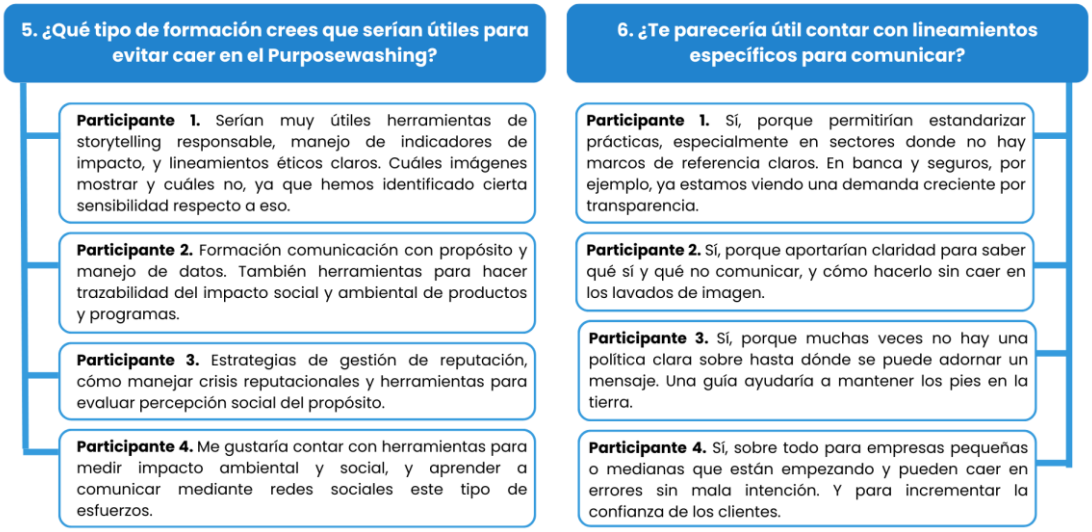
Figura 7 Respuesta pregunta 3 y 4 de la entrevista con representantes empresariales



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en la *Figura 7* se puede observar que algunas de las empresas cuentan con un área de RSE o sostenibilidad que supervisa estas comunicaciones y tienen métricas que las respaldan. Por otro lado, una de las empresas se respalda con organizaciones del tercer sector. En cuanto a la pregunta 4, se puede resumir que los principales desafíos que enfrentan al comunicar acciones de sostenibilidad recaen en cómo medir estas acciones y cómo estos datos pueden ser verificables. Un dato interesante mencionado por la participante 3, es que la misma directiva de la empresa muestra resistencia a la hora de comunicar este tipo de iniciativas.

Figura 8 Respuesta pregunta 5 y 6 de la entrevista con representantes empresariales



Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 8,* se puede observar que las personas entrevistadas mencionan que sería importante recibir formación en manejo de datos, herramientas de comunicación responsable y cómo manejar crisis reputacionales. Por otro lado, todas las empresas piensan que sería útil contar con lineamientos específicos para comunicar sostenibleme nte.

Figura 9 Respuesta pregunta 7 de la entrevista con representantes empresariales

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la *Figura 9* se pueden observar las temáticas sugeridas para una formación sobre comunicación responsable y cooperación al desarrollo. Vale la pena resaltar que, si bien la mayoría de las respuestas está enfocada en la comunicación externa, algunas personas mencionan que les gustaría recibir formación en comunicación interna para alinear el propósito de la empresa con la sostenibilidad o para generar alianzas con los grupos de interés con el objetivo de comunicar con propósito. Algunas de las respuestas incluyen también riesgos reputaciones y la evaluación del impacto comunicacional.

3.3 Identificación de la Población Beneficiaria y otros Actores Involucrados

La población beneficiaria directa del proyecto esta compuesta por el sector privado empresarial boliviano que participa en iniciativas de cooperación al desarrollo. Inicialmente, con el objetivo de realizar una prueba piloto, se puede generar una alianza entre el PNUD y Pacto Global de Naciones Unidas en Bolivia con el objetivo de trabajar con empresas y gremios empresariales adheridos a esta iniciativa, los cuales ascienden a los 84 participantes (UN Global Compact, 2025).

Las empresas que participen de los talleres de sensibilización y capacitación deben contar con iniciativas de cooperación al desarrollo por medio de programas de sostenibilidad corporativa o RSE.

A continuación, se presenta la identificación de los beneficiarios directos e indirectos, como también los demás actores involucrados en la implementación del presente proyecto,

incluyendo un análisis de sus intereses, expectativas y problemas o necesidades. Estos actores fueron categorizados según su grado de participación respectivo en base a la escala *Spectrum of Public Participation* (IAP2 International Federation, 2018):

Tabla 4 Análisis de beneficiarios

Grupo	Beneficiarios	Intereses	Expectativas	Problemas/ Necesidades	Grado de Participación
Beneficiarios Directos	Empresas	- Difundir el aporte a los ODS - Mejora de imagen - Acceso a mercados sostenibles	Comprender y aplicar prácticas responsables en comunicación del desarrollo sostenible	Falta de conocimiento sobre *Purposewashing* y cómo evitarlo	Empoderar
	Responsables de RSE, sostenibilidad y/o comunicación y marketing	- Capacitación - Herramientas de evaluación de impacto	Claridad para comunicar propósito sin caer en *Purposewashing*	Presión externa para aparentar compromiso sin acciones reales	Empoderar
	Cámaras empresariales y gremios	- Fortalecer la reputación del sector empresarial - Difundir capacitación con empresas miembros	Disponer de estándares y buenas prácticas para promover entre sus asociados	Falta de conocimiento sobre *Purposewashing* y cómo evitarlo	Empoderar
Beneficiarios Indirectos	Organismos Internacionales en Bolivia	Transparencia y coherencia en alianzas con empresas para generar iniciativas	Empresas aliadas éticas y con impacto real	Dificultad para identificar aliados empresariales transparentes que generan impacto en la sostenibilidad del país	Colaborar
	Organizaciones de la sociedad civil				Colaborar
	Entidades estatales	- Efectividad de políticas y planes de desarrollo sostenible nacional - Participación del sector privado	Alianzas público-privadas	Fracaso de iniciativas por simulación de compromiso empresarial	Colaborar
	Población en general	Acceso a productos y servicios sostenibles	Generación de confianza en empresas	Desconfianza hacia campañas empresariales	Consultar
	Comunidad académica y estudiantes	Generación y difusión de conocimiento	Incorporar el tema en planes de estudio e	Escasez de recursos sobre *Purposewashing*	Involucrar

Grupo	Beneficiarios	Intereses	Expectativas	Problemas/ Necesidades	Grado de Participación
			investigaciones académicas	en Bolivia	
Otros Actores Involucrados	Medios de comunicación	- Generar credibilidad - Generar contenido relevante	Visibilizar buenas prácticas	Falta de análisis técnico de las prácticas difundidas	Informar
	Consultoras y empresas de asesoría	Ofrecer servicios útiles y actualizados	Herramientas para asesorar sobre propósito y sostenibilidad	Dificultad para distinguir entre branding y transformación real	Informar

Fuente: Elaboración propia

Si bien el objetivo del proyecto es generar un impacto positivo mediante el fortalecimiento de las prácticas de comunicación y marketing de acciones de cooperación internacional, ciertos actores podrían verse perjudicados de manera indirecta:

- Empresas que se benefician de prácticas de *Purposewashing* mediante discursos con propósito social o ambiental engañosos. Estos actores pueden percibir el proyecto como una amenaza a su reputación o modelo comunicacional, ya que el proyecto tiene el objetivo de sensibilizar sobre estos temas.

- Consultoras o agencias de marketing que realizan y promueven campañas engañosas de sostenibilidad corporativa que no cuentan con un impacto real. Estos actores podrían verse afectados al ver la reducción de su influencia por la promoción de enfoques más críticos.

3.4 Análisis de Problemas

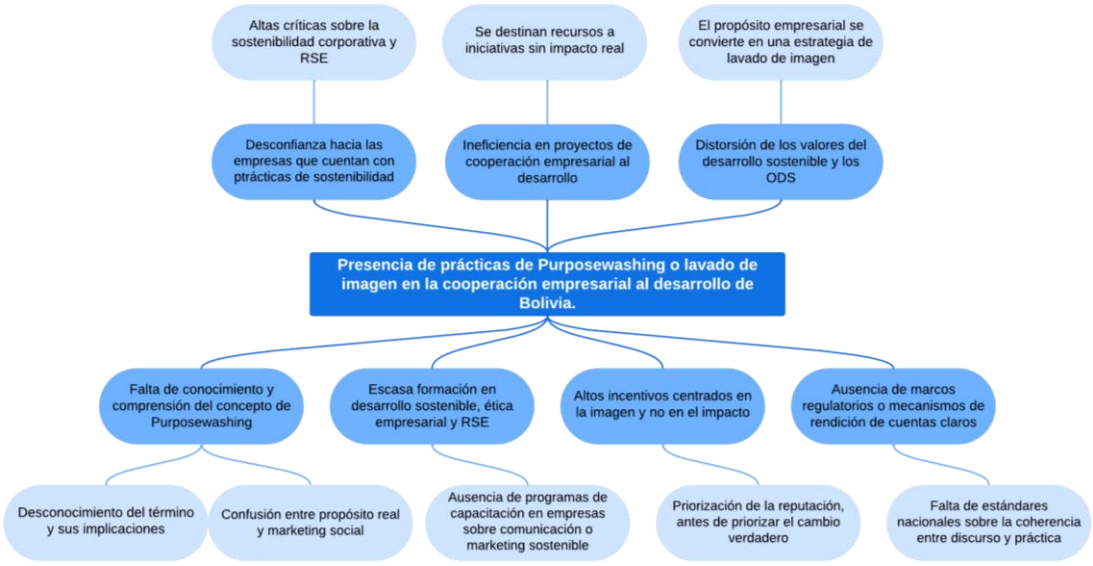
Con el objetivo de realizar un análisis de los problemas que aborda el proyecto, se propone la elaboración de un árbol de problemas con el objetivo de identificar de manera clara los aspectos negativos y las causas que llevan a las empresas a incurrir en prácticas de *Purposewashing* o lavado de imagen. Esta metodología facilita la comprensión de la problemática al establecer una relación causal. En este sentido, la *Figura 10,* establece una relación lógica entre el problema central y sus causas y efectos.

El problema central identificado es la presencia de prácticas de *Purposewashing* o lavado de imagen en la cooperación empresarial al desarrollo en Bolivia. Este problema, como se menciona previamente en los apartados previos, refleja una desconexión entre el discurso empresarial de compromiso con causas sociales o ambientales y la realidad de sus acciones.

A partir de este problema central, se pueden identificar ciertas causas principales como la falta de conocimiento sobre el concepto de *Purposewashing,* la falta de formación, la priorización de la reputación y/o imagen de la empresa y la ausencia de marcos regulatorios guía.

Asimismo, en el árbol se pueden identificar las principales consecuencias que surgen del problema central. Entre ellas se destacan la desconfianza de los clientes o la población hacia las empresas que muestran tener acciones enfocadas en sostenibilidad, la ineficiencia de los proyectos de cooperación empresarial al desarrollo y la distorsión o banalización del desarrollo sostenible.

Figura 10 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

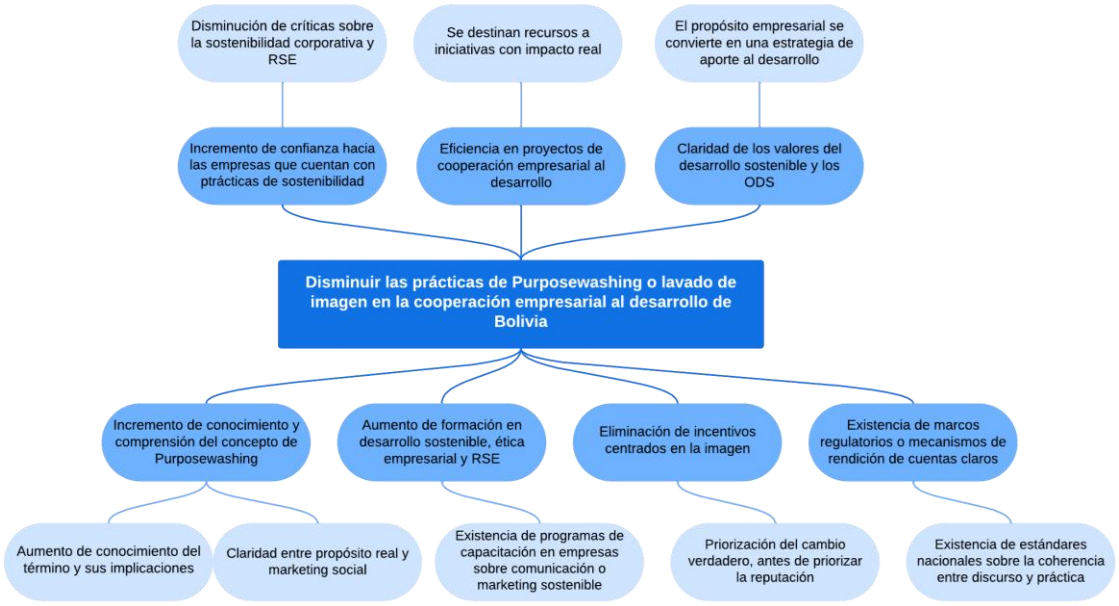
3.5 Análisis de Objetivos

En base al análisis realizado por medio del árbol de problemas, se desarrolla un árbol de objetivos (*Figura 11)* que logra visibilizar y proyectos los posibles cambios que se desean lograr a través del presente proyecto. Mediante esta metodología se facilita la identificación de los objetivos y resultados esperados que surgen a raíz de una transformación del problema central.

En este sentido, el objetivo central es disminuir las prácticas de *Purposewashing* o lavado de imagen en la cooperación empresarial al desarrollo en Bolivia. Este objetivo se aborda mediante distintos propósitos específicos que se muestran en el árbol y que atacan las causas identificadas previamente en el árbol de problemas. De la misma manera, se logran

visualizar ciertos efectos positivos que podrían lograrse al transformar los problemas en acciones positivas.

Figura 11 Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

3.6 Análisis de Alternativas

Una vez realizado el análisis de objetivos, se logran identificar las cuatro alternativas que se podrían desarrollar para abordar el problema. Sin embargo, se considera que dos de estas deben ser descartadas debido a que:

- En el caso de la eliminación de incentivos centrados en la imagen, implicaría modificar lógicas de funcionamiento del mercado mucho más profundas, lo cual se considera que escapa del alcance del proyecto.

- En el caso de la generación de marcos regulatorios o mecanismos de rendición de cuentas claros, implicaría involucrar al Estado Plurinacional de Bolivia y requiere que se generen procesos legislativos y políticos complejos. En este sentido y debido a la complicada situación política que el país atraviesa, se considera que no es una acción viable para iniciar a atacar el problema central. Sin embargo, se podría desarrollar una segunda etapa del proyecto que se enfoque en trabajar junto al Estado para desarrollar estos marcos.

Bajo este marco, las alternativas que se consideran para realizar el presente análisis son las siguientes:

- **Alternativa 1:** Generar un espacio de sensibilización y capacitación para evitar el *Purposewashing* enfocado en la cooperación empresarial al desarrollo.
- **Alternativa 2:** Generar un espacio de capacitación en desarrollo sostenible, ética empresarial y responsabilidad social empresarial.

Se ve por conveniente desarrollar un análisis de alternativas cuantitativo. En la *Tabla 5* se pueden observar los criterios y su coeficiente correspondiente, junto a la calificación de cada alternativa. Para cuantificar las calificaciones, se asigna un coeficiente del 1 al 5 a cada criterio en función a la relevancia percibida para cada uno. Por otro lado, se asigna un valor numérico del 1 al 5 a cada alternativa según cada criterio positivo, en el que la máxima puntuación (alta incidencia) es el 5 y la puntuación mínima es el 1 (baja incidencia). En el caso de los criterios negativos como los costes o riesgos sociales, la calificación se determina de manera inversa, siendo 1 la máxima y 5 la mínima.

Tabla 5 Análisis de alternativas

Criterio	Coeficiente	Alternativa 1.		Alternativa 2.	
Coste	4	2	8	2	8
Tiempo	2	3	6	3	6
Concentración sobre beneficiarios	5	5	25	4	20
Riesgos sociales	3	2	6	2	6
Impacto ambiental	3	4	12	4	12
Impacto de género	3	4	12	4	12
Viabilidad	5	5	25	4	20
	Total:	**94**		**84**	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, si bien los puntajes son similares debido a que ambos proyectos serían proyectos de capacitación y sensibilización, sin embargo, se asigna un mayor puntaje a la alternativa número 1 considerando que es la más específica, por lo que tendría mayor concentración sobre los beneficiarios y una mayor viabilidad debido a que se pueden identificar temas más precios y expertos más acordes a estas temáticas.

4 DISEÑO DEL PROYECTO

4.1 Objetivos del Proyecto

4.1.1 Objetivo General

El objetivo general del proyecto es desarrollar un programa de sensibilización y capacitación en prácticas responsables y sostenibles de comunicación y marketing dirigido a las empresas bolivianas involucradas en la cooperación al desarrollo.

4.1.2 Objetivo Específico

El objetivo específico del proyecto es diseñar un programa que capacite a las empresas sobre cómo comunicar sus esfuerzos de consecución y promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera transparente y ética, evitando prácticas de *Purposewashing*.

4.1.2.1 Indicadores del Grado de Consecución del Objetivo Específico

En la siguiente tabla se pueden observar los indicadores del grado de consecución del objetivo específico, junto a las desagregaciones estadísticas que se pueden elaborar y la frecuencia del reporte.

Tabla 6 Indicadores del grado de consecución del objetivo específico

Código	Indicador	Resultado esperado	Desagregaciones	Frecuencia de reporte
IOE-1	Número de sesiones realizadas	Mínimo 10 sesiones	Temática, Expertos	Al final del proyecto
IOE-2	Número de participantes en cada sesión	Mínimo 100 participantes en cada sesión	Género, Edad, Profesión	Al finalizar cada sesión
IOE-3	Número de empresas participantes en cada sesión	Mínimo 60 empresas participando	Participantes por empresa, sector, tamaño	Al finalizar cada sesión
IOE-4	Número de participantes que obtuvieron un certificado de participación	Mínimo 70 participantes con certificado	Género, Edad, Profesión, Empresa	Al finalizar el proyecto
I0E-5	Incremento del conocimiento sobre cómo evitar el *Purposewashing* al comunicar acciones de cooperación empresarial al desarrollo	Evaluación final con un promedio de calificaciones mayor al 70%	Género, Edad, Profesión, Empresa	Al finalizar el proyecto
IOE-6	Nivel de satisfacción de los participantes	Índice de satisfacción mayor a 80%	Género, Edad, Profesión, Empresa	Al finalizar el proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2 Fuentes de Verificación

Las fuentes utilizadas con el objetivo de verificar los indicadores del grado de consecución del objetivo específico son las siguientes:

Tabla 7 Fuentes de verificación del objetivo específico

Código	Fuente de verificación
IOE-1	Fotografías, Plan de formación del taller, Invitaciones a expertos, Grabación de las sesiones, Diapositivas empleadas.
IOE-2	Fotografías, Registro de asistencia.
IOE-3	Fotografías, Registro de asistencia.
IOE-4	Evaluación final con una nota superior a 51 puntos, Registro de asistencia a mínimo 7 de 10 sesiones.
I0E-5	Promedio de evaluaciones finales superior a 70 puntos.
IOE-6	Encuesta de satisfacción de los alumnos participantes, Informe final del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Actividades Propuestas

En el presente apartado se realiza una descripción de las actividades propuestas para el desarrollo del proyecto, como también un cronograma sugerido para su implementación en el año 2026 que contempla el tiempo dedicado a la organización y evaluación del proyecto.

4.2.1 Descripción de las Actividades

A1. Fase de Planificación

La primera fase corresponde a la planificación de las actividades. Si bien el presente proyecto describe las bases de la implementación, la fase de planificación consiste en diferentes actividades de logística, técnica y coordinación para arrancar con el proyecto.

A1.1. Desarrollo del plan de formación y materiales adaptados al contexto boliviano

Si bien el presente proyecto presenta una propuesta de esquema a llevar a cabo durante su implementación, es importante que este esquema se revise y se desarrollen los materiales formativos (guías, presentaciones, casos de estudio, entre otros) junto a los expertos seleccionados como panelistas.

A1.2. Coordinación y organización de los talleres

En esta fase también se debe llevar a cabo la coordinación con gremios o cámaras empresariales para que puedan difundir la información de los talleres con sus miembros, identificar ONGs u organizaciones internacionales que deseen participar como apoyo durante la implementación del proyecto, y enviar las invitaciones y confirmar a los expertos que llevarán a cabo los talleres.

De la misma manera, se deben coordinar detalles logísticos como el lugar, el catering de aperitivos, la mueblería, impresión de materiales físicos, etc.

A1.3. Convocatoria de participación

Se abrirá una convocatoria de participación para que las empresas puedan presentar una candidatura para participar de los talleres de sensibilización y capacitación. La convocatoria se lanzará tanto por redes sociales como por medio de los diferentes gremios o cámaras empresariales. Las empresas se registrarán voluntariamente para participar, seleccionando también a máximo 3 representantes de áreas de Comunicación, Marketing, RSE o Sostenibilidad.

A1.4. Selección de los participantes

Las convocatorias se irán aprobando por orden de llegada, siempre y cuando la empresa muestre tener una motivación para participar de los talleres, como también, iniciativas de cooperación empresarial al desarrollo.

A2. Fase de Implementación

El ciclo formativo de sensibilización y capacitación estará dividido en cuatro fases:

A2.1. Fase 1: Taller de sensibilización sobre el Purposewashing, sus implicancias éticas y reputacionales.

Objetivo: Brindar un espacio de concientización y reflexión sobre los tipos de *Purposewashing* y sus consecuencias.

Actividades:

- Introducción: ¿Qué es el *Purposewashing*? ¿cómo se manifiesta en la cooperación empresarial para el desarrollo?
- Conversatorio: ¿Qué tipos de lavado de imagen existen?
- Análisis de casos reales de empresas internacionales.

A2.2. Fase 2: Taller de capacitación técnica.

Objetivo: Fortalecer las capacidades de las empresas para que desarrollen una comunicación ética, transparente y alineada con los ODS.

Actividades:

- Módulo 1: ¿Qué es la sostenibilidad?
- Módulo 2: ¿Cómo comunicamos nuestras iniciativas de cooperación empresarial al desarrollo?: Principios de la comunicación sostenible (Pacto Global de la ONU Red Chile, 2022)
- Módulo 3: ¿Cómo construimos un propósito empresarial genuino?
- Módulo 4: ¿Qué herramientas puedo utilizar para evitar el *Purposewashing*?
- Módulo 5: ¿Cómo puedo diseñar mensajes transparentes, verificables y pertinentes?
- Módulo 6: ¿Cómo puedo evaluar el impacto comunicacional generado? ¿Cómo puedo gestionar mis riesgos reputacionales?

A2.3. Fase 3: Laboratorios de co-creación.

Objetivo: Dar acompañamiento a las empresas participantes en la transformación de sus estrategias comunicacionales.

Actividades:

- Paso 1: Desarrollar un análisis y diagnóstico de la estrategia implementada hasta el momento.
- Paso 2: Sesión de redefinición de la estrategia comunicacional alineada con las iniciativas de cooperación empresarial al desarrollo junto a expertos.
- Paso 3: Desarrollo de una hoja de ruta que implique acciones y medición de impacto a seguir.
- Paso 4: Presentación de las estrategias y retroalimentación

A2.4. Fase 4: Evaluación final.

Objetivo: Evaluar el conocimiento adquirido y el impacto generado por el proyecto.

Actividades:

- Desarrollo de un examen final que evalúe el conocimiento adquirido durante los talleres.

- Realización de la encuesta de satisfacción del proyecto.

Dentro de los talleres se propone realizar actividades dinámicas en grupo para que se genere un espacio de confianza y atractivo como, por ejemplo, actividades de role-play respondiendo a una crisis reputacional o simulación de casos para el diseño de materiales de comunicación.

De la misma manera, se propone que el PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas, como actores implementadores, realicen alianzas con el Pacto Global de la ONU en Bolivia y agencias expertas en temáticas, por ejemplo, de género (ONU Mujeres), medio ambiente (PNUMA), sociales (UNFPA), niñez (UNICEF), entre otras, de manera que sus conocimientos y apoyo sean parte del proyecto.

A3. Desarrollo de una guía de comunicación sostenible boliviana

Como entregable del proyecto, se propone desarrollar una guía con los contenidos y materiales que se llevaron a cabo para que los y las participantes, como también, empresas que no hayan podido participar, tengan un manual en el cual guiarse y basarse para elaborar sus futuras comunicaciones.

A3.1. Desarrollo del contenido

El desarrollo del contenido se llevará a cabo simultáneamente con los talleres.

A3.2. Revisión final

Se realizará una revisión final de la guía, con el objetivo de subsanar errores y ajustar detalles de coherencia, ortografía y formato.

A3.3. Diseño de la guía

Se coordinará con una empresa que pueda diagramar el contenido de manera que la visualización sea amigable.

A3.4. Difusión de la guía

Finalmente, se difundirá la guía por medios electrónicos. En esta ocasión se ve por conveniente no imprimir ejemplares debido al impacto medio ambiental, por lo que una guía digital se constituye la mejor opción.

A4. Evaluación

Se llevarán a cabo actividades de evaluación que contemplan la redacción de un informe final y el análisis de resultados de los talleres. Estas actividades se detallan en el plan de seguimiento y evaluación.

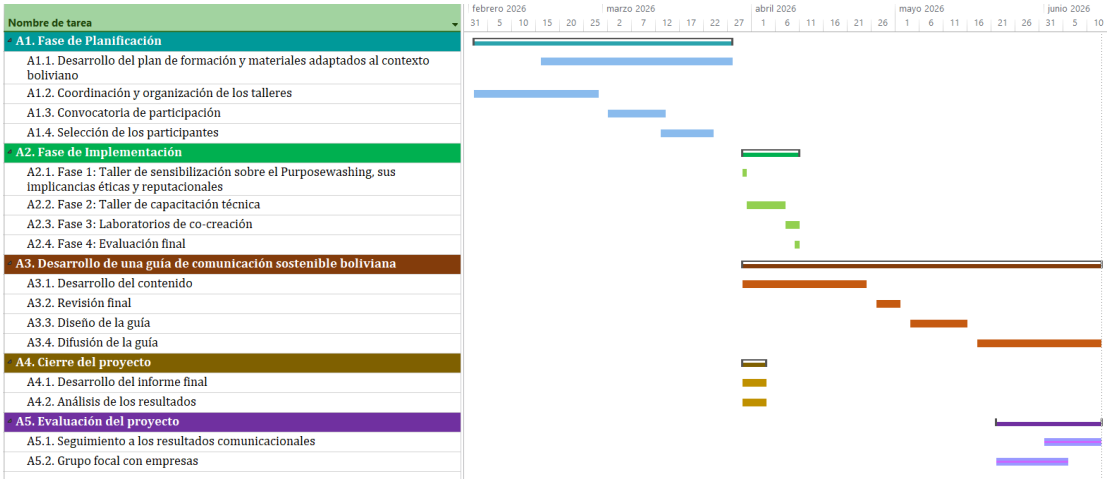
A5. Seguimiento

Por otro lado, se contempla un plan de seguimiento que se presenta más adelante y de manera más detallada.

4.2.2 Cronograma de Actividades

En la siguiente figura se puede observar el cronograma de actividades planificadas.

Figura 12 Cronograma de actividades del proyecto



Fuente: Elaboración propia

4.3 Resultados Esperados

En la siguiente tabla se pueden observar los resultados esperados del proyecto.

Tabla 8 Resultados esperados del proyecto

Código	Resultado esperado
R-1	Empresas sensibilizadas sobre la importancia de evadir prácticas de *Purposewashing* y las consecuencias que estas provocan.
R-2	Personal de las empresas que desarrollan iniciativas de cooperación al desarrollo capacitados sobre prácticas de comunicación y marketing sostenible.
R-3	Desarrollada una guía de comunicación sostenible boliviana.
R-4	Alianzas generadas entre los gremios empresariales y el PNUD o la Oficina de la ONU en Bolivia para promover iniciativas de comunicación sostenible y responsable.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Indicadores

Los indicadores del grado de consecuencia de los resultados esperados se muestran en la *Tabla 9.*

Tabla 9 Indicadores de consecución de los resultados esperados

Código	Indicador	Desagregaciones	Frecuencia de reporte
R-1	Número de empresas participantes en el taller de sensibilización (Fase 1)	Participantes por empresa, sector, tamaño, género, edad, profesión	Al finalizar el proyecto
R-2	Número de empresas participantes en los módulos de capacitación (Fase 2)	Participantes por empresa, sector, tamaño, género, edad, profesión	Al finalizar el proyecto
R-3	Guía finalizada con el contenido de las sesiones	-	Al finalizar el proyecto
R-4	Número de alianzas generadas	Sector del gremio o cámara empresarial, número de miembros	Al finalizar el periodo de evaluación

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Fuentes de Verificación

Las fuentes de verificación correspondientes a los indicadores del grado de consecución de los resultados esperados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10 Fuentes de verificación de los indicadores de los resultados esperados

Código	Fuente de verificación
R-1	Fotografías, Registro de asistencia.
R-2	Fotografías, Registro de asistencia.
R-3	Entregable final.
R-4	Memorándums de Entendimiento (MOUs), convenios firmados, actas de reuniones celebradas.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Hipótesis

4.4.1 Hipótesis Generales

- Las empresas muestran interés de participar de manera activa en el proyecto.
- Los talleres se llevan a cabo de manera satisfactoria.
- Disminuyen las malas prácticas de *Purposewashing* en las acciones de cooperación empresarial al desarrollo.
- Mejoran las capacidades técnicas y el conocimiento en marketing sostenible y comunicación responsable y transparente en el mundo empresarial.

4.4.2 Hipótesis Específicas

- Las empresas privadas participantes aumentan su comprensión sobre el *Purposewashing* y sus implicancias reputacionales.
- Mejora la capacidad empresarial de comunicar con coherencia sus acciones de cooperación al desarrollo.
- Las empresas redefinen y alinean su estrategia de comunicación con principios éticos y sostenibles.
- Se difunde la guía comunicacional sostenible, contribuyendo a la replicabilidad y sostenibilidad de los aprendizajes de otras empresas en Bolivia y otros países.
- Las cámaras y gremios empresariales apoyan y promueven la asistencia de los beneficiarios en los talleres.
- Los organismos internacionales y ONGs expertas apoyan y participan en el proyecto.

4.4.3 Hipótesis en base a las Actividades

- A1.1.: Los contenidos adaptados a la realidad boliviana son pertinentes y efectivos para los participantes.
- A1.2.: Se fortalece a convocatoria, el alcance y la legitimidad del proyecto por las alianzas con cámaras y gremios empresariales, organismos internacionales y ONGs.

  Por medio de las alianzas, se consigue la recaudación de fondos externos que apoyen al desarrollo del evento.
- A2.1.: Se genera un cambio de percepción y conocimiento frente al *Purposewashing*.

  El taller de sensibilización obtiene una buena llegada y recepción de los participantes.
- A2.2.: Los participantes se encuentran más capacitados para desarrollar una comunicación sostenible.

  Los talleres se realizan de manera satisfactoria, contando con una participación óptima de las empresas bolivianas.
- A2.3.: Se generan compromisos para el desarrollo de una comunicación ética.
- A2.4.: El conocimiento y satisfacción de las empresas participantes es óptimo.

- A3: Se promueve la continuidad de aprendizaje por medio de la guía y su difusión para obtener un mayor alcance.

4.5 Matriz de Planificación

A continuación, se presenta la matriz de planificación bajo el método del Enfoque del Marco Lógico.

Tabla 11 Matriz de planificación EML (part.1)

	INDICADORES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL			
Desarrollar un programa de sensibilización y capacitación en prácticas responsables y sostenibles de comunicación y marketing dirigido a las empresas bolivianas involucradas en la cooperación al desarrollo	Número de empresas que participaron en la totalidad de los talleres y actividades del proyecto.	Informe final, Registros de asistencia, Evaluación final.	• Las empresas muestran interés de participar de manera activa en el proyecto. • Los talleres se llevan a cabo de manera satisfactoria. • Disminuyen las malas prácticas de Purposewashing en las acciones de cooperación empresarial al desarrollo. • Mejoran las capacidades técnicas y el conocimiento en marketing sostenible y comunicación responsable y transparente en el mundo empresarial.
OBJETIVO ESPECÍFICO	Número de sesiones realizadas.	Fotografías, Plan de formación del taller, Invitaciones a expertos, Grabación de las sesiones, Diapositivas empleadas.	• Las empresas privadas participantes aumentan su comprensión sobre el Purposewashing y sus implicancias reputacionales. • Mejora la capacidad empresarial de comunicar con coherencia sus acciones de cooperación al desarrollo. • Las empresas redefinen y alinean su estrategia de comunicación con principios éticos y sostenibles. • Se difunde la guía comunicacional sostenible, contribuyendo a la replicabilidad y sostenibilidad de los aprendizajes de otras empresas en Bolivia y otros países. • Las cámaras y gremios empresariales apoyan y promueven la asistencia de los beneficiarios en los talleres. • Los organismos internacionales y ONGs expertas apoyan y participan en el proyecto.
Diseñar un programa que capacite a las empresas sobre cómo comunicar sus esfuerzos de consecución y promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera transparente y ética, evitando prácticas de Purposewashing.	Número de participantes en cada sesión.	Fotografías, Registro de asistencia.	
	Número de empresas participantes en cada sesión.	Fotografías, Registro de asistencia.	
	Número de participantes que obtuvieron un certificado de participación.	Evaluación final con una nota superior a 51 puntos, Registro de asistencia a mínimo 7 de 10 sesiones.	
	Incremento del conocimiento sobre cómo evitar el Purposewashing al comunicar acciones de cooperación empresarial al desarrollo.	Promedio de evaluaciones finales superior a 70 puntos.	
	Nivel de satisfacción de los participantes.	Encuesta de satisfacción de los alumnos participantes, Informe final del proyecto.	
RESULTADOS			
Empresas sensibilizadas sobre la importancia de evadir prácticas de Purposewashing y las consecuencias que estas provocan.	Número de empresas participantes en el taller de sensibilización (Fase 1).	Fotografías, Registro de asistencia.	
Personal de las empresas que desarrollan iniciativas de cooperación al desarrollo capacitados sobre prácticas de comunicación y marketing sostenible.	Número de empresas participantes en los módulos de capacitación (Fase 2).	Fotografías, Registro de asistencia.	
Desarrollada una guía de comunicación sostenible boliviana.	Guía finalizada con el contenido de las sesiones.	Entregable final.	
Alianzas generadas entre los gremios empresariales y el PNUD o la Oficina de la ONU en Bolivia para promover iniciativas de comunicación sostenible y responsable.	Número de alianzas generadas.	Memorándums de Entendimiento (MOUs), convenios firmados, actas de reuniones celebradas.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Matriz de planificación EML (part.2)

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTES	HIPÓTESIS
A1.1. Desarrollo del plan de formación y materiales adaptados al contexto boliviano	1 Coordinador/a General 2 Asistentes de Logística y Administración	€ 1.400 € 800 **Total = € 2.200**	Los contenidos adaptados a la realidad boliviana son pertinentes y efectivos para los participantes.
A1.2. Coordinación y organización de los talleres			Se fortalece a convocatoria, el alcance y la legitimidad del proyecto por las alianzas con cámaras y gremios empresariales, organismos internacionales y ONGs. Por medio de las alianzas, se consigue la recaudación de fondos externos que apoyen al desarrollo del evento.
A1.3. Convocatoria de participación			
A1.4. Selección de los participantes			
A2.1. Fase 1: Taller de sensibilización sobre el Purposewashing, sus implicancias éticas y reputacionales	1 Relator/a y Desarrollador de la guía 2 Especialistas en Comunicación Sostenible 1 Facilitador/a de Sensibilización	€ 1.000 € 2.000 € 600	Se genera un cambio de percepción y conocimiento frente al Purposewashing. El taller de sensibilización obtiene una buena llegada y recepción de los participantes.
A2.2. Fase 2: Taller de capacitación técnica	5 Panelistas invitados 3 Voluntarios 10 Catering de alimentos Material didáctico y kit de contenido	€ 0 € 375 € 7.000 € 3.000	Los participantes se encuentran más capacitados para desarrollar una comunicación sostenible. Los talleres se realizan de manera satisfactoria, contando con una participación óptima de las empresas bolivianas.
A2.3. Fase 3: Laboratorios de co-creación	Traslados, viáticos y estancias	€ 6.000 **Total = € 19.975**	Se generan compromisos para el desarrollo de una comunicación ética.
A2.4. Fase 4: Evaluación final	1 Analista de datos	**€ 300**	El conocimiento y satisfacción de las empresas participantes es óptimo.
A3.1. Desarrollo del contenido de la guía	1 Relator/a y Desarrollador de la guía	**€ 500**	Se promueve la continuidad de aprendizaje por medio de la guía y su difusión para obtener un mayor alcance.
A3.2. Revisión final	1 Coordinador/a General 2 Asistentes de Logística y Administración	€ 750 € 400 **Total = € 1.150**	
A3.3. Diseño de la guía	1 Diseñador/a	**€ 900**	
A3.4. Difusión de la guía	Difusión guía y comunicación	**€ 500**	
A4.1. Desarrollo del informe final	1 Analista de datos 1 Auditor externo	€ 300 € 1.000 **Total = € 1.300**	Las métricas obtenidas son las esperadas. El proyecto de desarrolla con éxito.
A4.2. Análisis de los resultados			
A5. 1. Seguimientoa los resultados comunicacionales	1 Coordinador/a General 2 Asistentes de Logística y Administración	€ 1.000 € 600 **Total = € 1.600**	Se realiza un seguimiento óptimo.
A5.2. Grupo focal con empresas			

Gastos financieros	€ 6.880
Imprevistos	€ 1.000
Gastos administrativos	€ 1.815,25
TOTAL	**€ 38.120,25**

Fuente: Elaboración propia

4.6 Planificación de los Recursos

En el presente apartado se contemplan los recursos esenciales para garantizar la viabilidad y el impacto del proyecto. Se describen los recursos humanos, económicos/financieros, materiales y tecnológicos necesarios para llevar a cabo las actividades propuestas.

4.6.1 Recursos Humanos

Para desarrollar el proyecto, se requiere un equipo técnico y de facilitación con experiencia en sostenibilidad, comunicación empresarial, RSE y cooperación al desarrollo. El equipo técnico puede estar compuesto por el personal interno del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o de la Oficina de las Naciones Unidas en Bolivia, con el fin de no duplicar costes.

En cuanto al equipo de facilitación, es importante que se tomen en cuenta profesionales expertos en el área. Con el objetivo de disminuir costes, se pueden generar alianzas con consultoras de comunicación expertas en iniciativas de sostenibilidad. La alianza consiste en brindarles espacio para ofrecer sus servicios a las empresas participantes, mientras que ellos facilitan los talleres.

Los perfiles contemplados para el desarrollo organizativo del proyecto son los siguientes:

- (1) Coordinador o Coordinadora General del Proyecto, quien será el o la encargada de liderar la planificación e implementación del proyecto, coordinar las alianzas y supervisar la ejecución y seguimiento.
- (2) Asistentes de Logística y Administración, quienes serán los encargados de apoyar en la organización y coordinación de los espacios, convocatorias, participantes y logística de los eventos en general.
- (1) Analista de Datos, quien será el o la responsable de analizar los datos para dar seguimiento a los indicadores planteados. Asimismo, será el encargado de recopilar la información y métricas para el informe y evaluación final.
- (1) Relator o Relatora, quien será el o la encargada de sistematizar y documentar el proceso de los talleres para el desarrollo de la guía final.
- (1) Diseñador o Diseñadora, quien será el o la responsable de elaborar los materiales formativos, guías y diseñar las presentaciones bajo la línea gráfica de los eventos. Como también del material comunicacional del proyecto.
- (3) Voluntarios o voluntarias, quienes apoyarán en el desarrollo de los eventos.

Por otro lado, se contemplan a los siguientes profesionales para la facilitación de los talleres:

- (2) Especialistas en Comunicación Sostenible, quienes se encargarán de facilitar los talleres de capacitación y co-creación de estrategias con las empresas.
- (1) Facilitador o Facilitadora de Sensibilización, quien será responsable de realizar el taller de sensibilización y dinamizar los espacios participativos.
- Panelistas invitados e invitadas, serán profesionales expertos en diferentes temáticas convocados/as puntualmente para el conversatorio. Se propone a un o una representante de:

- ONU Mujeres bajo la temática de igualdad de género.
- PNUMA bajo la temática de medio ambiente.
- UNEP-FI bajo la temática de finanzas sostenibles.
- UNICEF bajo la temática de niñez y adolescencia.
- UNFPA bajo la temática poblacional.

4.6.2 Recursos Económicos / Financieros

En el presente apartado se desarrolla un cuadro de inversiones y financiación que representa el presupuesto global del presente proyecto. Cabe recalcar que puede haber variaciones, el presupuesto se basa en un aproximado de precios según el contexto boliviano.

En cuanto a los costes directos, no se prevé que existan compras de terrenos y edificios, construcciones o refacciones, ni cualquier otra compra de equipos y materiales, debido a que se utilizarán las infraestructuras disponibles de la Oficina de las Naciones Unidas en Bolivia, que cuenta con salón para los talleres y el equipo tecnológico necesario.

En referencia al personal, como se menciono previamente, se sugiere que parte del personal operativo sea interno de la entidad líder del proyecto. Sin embargo, se consideran bonos económicos de acuerdo con el tiempo que dedicarán al proyecto. Asimismo, se hace la valoración de los especialistas en comunicación sostenible y el facilitador de la sensibilización, sin embargo, se espera poder generar alianzas para no contar con ese coste.

En cuanto a los costes de funcionamiento, se toma en cuenta los gastos financieros impuestos en Bolivia. El catering de alimentos se calcula para los participantes esperados en los talleres, al igual que el material de apoyo que se brindará. Por otro lado, se toma en cuenta un monto con fines comunicacionales y de difusión, así como un monto para cualquier imprevisto que pueda surgir.

Haciendo referencia a los gastos y estancia, se toman en cuenta en el caso de que los especialistas sean internacionales, con el objetivo de brindarle más potencia al proyecto.

Finalmente, para la financiación se debe optar por solicitar el financiamiento a las agencias de las Naciones Unidas o con la cooperación al desarrollo existente en Bolivia, como la AECID. E incluso se puede evaluar la pertinencia de solicitar auspicios a empresas que demuestren su compromiso con la sostenibilidad.

Tabla 13 Cuadro de inversiones y financiación

					Aportaciones Exteriores y/o Locales (€)			
Conceptos	**Cantidad**	**Tiempo**	**Unidad del Tiempo**	**Coste Unitario (€)**	**Entidad Líder**	**Financiación**	**Alianzas**	**Total (€)**
COSTES DIRECTOS					**€ 6.880,00**	**€ 26.825,00**	**€ 2.600,00**	**€ 36.305,00**
Compra de terrenos y edificios					€ 0,00			€ 0,00
Construcción y/o rehabilitación de edificios y otras estructuras					€ 0,00			€ 0,00
Compra y transporte de equipos y materiales					€ 0,00			€ 0,00
Costes de personal					€ 0,00	€ 8.325,00	€ 2.600,00	€ 10.925,00
Coordinador/a de Proyecto	1	4,5	meses	€ 700,00		€ 3.150,00		€ 3.150,00
Asistentes de Logística y Administración	2	4,5	meses	€ 200,00		€ 1.800,00		€ 1.800,00
Analista de Datos	1	2	meses	€ 300,00		€ 600,00		€ 600,00
Relator/a y Desarrollador de la guía	1	2,5	semanas	€ 600,00		€ 1.500,00		€ 1.500,00
Diseñador/a	1	4,5	meses	€ 200,00		€ 900,00		€ 900,00
Especialistas en Comunicación Sostenible	2	2	semanas	€ 500,00			€ 2.000,00	€ 2.000,00
Facilitador/a de Sensibilización	1	2	semanas	€ 300,00			€ 600,00	€ 600,00
Panelistas invitados/as	5	1	días	€ 0,00			€ 0,00	€ 0,00
Voluntarios/as	3	2,5	semanas	€ 50,00		€ 375,00		€ 375,00
Costes de funcionamiento del proyecto					€ 6.880,00	€ 11.500,00	€ 0,00	€ 18.380,00
Alquiler de oficina					€ 0,00			€ 0,00
Gastos financieros (IT 3% + IVA 13%)					€ 6.880,00			€ 6.880,00
Catering de alimentos	100	10	días	€ 7,00		€ 7.000,00		€ 7.000,00
Material didáctico y kit de contenido	100	10	días	€ 3,00		€ 3.000,00		€ 3.000,00
Difusión guía y comunicación	1	1	global	€ 500,00		€ 500,00		€ 500,00
Imprevistos	1	1	global	€ 1.000,00		€ 1.000,00		€ 1.000,00
Viajes y estancias					€ 0,00	€ 6.000,00	€ 0,00	€ 6.000,00
Traslados	3	2	viajes	€ 500,00		€ 3.000,00		€ 3.000,00
Viáticos y estancias	3	10	días	€ 100,00		€ 3.000,00		€ 3.000,00
Auditoría externa					€ 0,00	€ 1.000,00	€ 0,00	€ 1.000,00
Servicios auditor	1	1	meses	€ 1.000,00		€ 1.000,00		€ 1.000,00
COSTES INDIRECTOS					**€ 0,00**	**€ 1.815,25**	**€ 0,00**	**€ 1.815,25**
Gastos de administración de la entidad solicitante (5%)	1	1	global	€ 1.815,25		€ 1.815,25		€ 1.815,25
TOTALES					**€ 6.880,00**	**€ 28.640,25**	**€ 2.600,00**	**€ 38.120,25**
Porcentajes					18,05%	75,13%	6,82%	100%

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Recursos Materiales

Los recursos materiales que se utilizarán en las actividades planificadas en el proyecto son los siguientes según la actividad.

Para la organización y planificación:

- Salón de eventos y oficina. Como se menciona previamente, los talleres se llevarán a cabo en las instalaciones de la ONU en Bolivia, así como las oficinas de los integrantes del equipo organizador.

- Computadoras. De la misma manera, ya se cuenta con ese equipamiento en las oficinas de la ONU y, al ser los integrantes del equipo personal interno de la organización líder, ya cuentan con este equipo asignado.

Para los talleres:

- Equipos de proyección para las presentaciones.
- Equipos de sonido.
- Listas de registro.
- Kit de bienvenida para participantes (Cuaderno y bolígrafo).
- Lapiceros, marcadores y post-its.
- Guía comunicacional final (digital).

4.6.4 Recursos Tecnológicos

La implementación del proyecto contempla el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje y la interacción durante los talleres y la planificación del proyecto:

- Equipos de proyección para las presentaciones.
- Equipos de sonido.
- Herramientas colaborativas digitales como “Miro”, “Jamboard” o “Kahoot”.
- Redes sociales y/o canales digitales comunicacionales para realizar la convocatoria, sensibilización y comunicación del evento y difusión de la guía.
- Sistema de encuestas o formularios digitales para la evaluación y la toma de retroalimentación final como, por ejemplo, “Google Forms”.

4.7 Plan de Comunicación y Marketing

A continuación, se plantean dos objetivos para el plan de comunicación y marketing:

OM1. Visibilidad del proyecto: Dar a conocer la funcionalidad, el aporte y el impacto que el proyecto puede generar en las empresas con el objetivo de promover su participación en este.

OM2. Sensibilizar: Dar a conocer las desventajas de implementar prácticas de lavado de imagen, como también, la importancia de comunicar con transparencia y mediante la rendición de cuentas hacia la sociedad.

Bajo esta línea, para comunicar el proyecto, se propone un nombre "comercial" con el objetivo de llamar la atención de las empresas bolivianas y que se pueda recordar mejor para que participen de los talleres.

Título: Comunicando con Propósito

Subtítulo: Proyecto de Sensibilización y Capacitación para una Comunicación Sostenible en Empresas Bolivianas

4.7.1 Estrategia de Segmentación

Se ve por conveniente implementar una estrategia de segmentación concentrada en el sector empresarial privado, debido a que el proyecto tiene el principal objetivo de sensibilizar y capacitar a este. De la misma manera, se delimita el público objetivo geográficamente a las empresas que radican en Bolivia, siendo posible la participación también de empresas multinacionales que amplíen sus prácticas a otros países. Por otro lado, la comunicación se dirige especialmente a las empresas que cuentan con prácticas de cooperación empresarial al desarrollo o sostenibilidad corporativa.

4.7.2 Canales de Comunicación

Se propone utilizar una estrategia de marketing digital de *Inbound Marketing,* con el objetivo de llegar a las empresas que estén desarrollando las prácticas mencionadas previamente, por lo que cuentan con el interés de acceder a esta clase de información.

Los canales de comunicación digitales que se propone utilizar para realizar la comunicación del proyecto son los siguientes:

Tabla 14 Canales de comunicación del proyecto

<table>
<tr><th>Canal de Comunicación</th><th>Medio</th><th>Tipo de Contenido</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Redes sociales: en la cuenta del PNUD, Pacto Global Red Bolivia u ONU Bolivia, cuyos seguidores abarcan al público objetivo. Con la invitación a gremios y cámaras empresariales para que también difundan en sus redes sociales.</td><td>LinkedIn</td><td rowspan="3">- Artes y videos con información sobre los talleres y el enlace de inscripción (OM1).
- Infografías y videos con información sobre las desventajas de implementar prácticas de Purposewashing (OM2).
- Se implementará con el hashtag: #ComunicandoConPropósito #BoliviaSostenible</td></tr>
<tr><td>Instagram</td></tr>
<tr><td>Facebook</td></tr>
<tr><td colspan="2">Correo electrónico</td><td>A través de las redes sociales del PNUD, ONU Bolivia o Pacto Global Red Bolivia, las empresas que se encuentren inscritas en la base de datos de las instituciones recibirán una invitación para participar del proyecto vía correo electrónico (OM1). Asimismo, se invitará a los gremios y cámaras empresariales a enviar la invitación por este medio.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el alcance y las interacciones generadas con las publicaciones, se usarán herramientas como *Meta Business Suite,* con la que se dará seguimiento a las publicaciones en *Facebook* e *Instagram,* por otro lado, también se utilizará la herramienta de estadísticas de *LinkedIn.*

4.7.3 Mensajes Principales

El nombre de la campaña de comunicación "Comunicando con Propósito", esta enfocado en brindar un enfoque positivo y transformador, con el objetivo de no sesgar o que las empresas se sientan atacadas. En este sentido, se propone transmitir mensajes claros y motivadores que capten la atención del público objetivo.

Tabla 15 Mensajes principales de comunicación

Objetivo de Marketing	Mensaje Principal
OM1	Comunica tu impacto positivo de manera sostenible. Transforma tu narrativa empresarial participando del ciclo formativo "Comunicando con Propósito", un proyecto de sensibilización y capacitación para una comunicación sostenible en empresas bolivianas. #ComunicandoConPropósito #BoliviaSostenible Acompañado de información de dónde, cuándo y cómo se pueden registrar en el ciclo formativo.
OM2	¿Conoces el Purposewashing? La sostenibilidad no es un slogan, es una responsabilidad. Aprende a comunicar y fortalecer tu impacto con transparencia. #ComunicandoConPropósito #BoliviaSostenible

Fuente: Elaboración propia

En el *Anexo V* se encuentra la línea gráfica propuesta para la comunicación del proyecto. Como también, en el *Anexo VI* se encuentra una pieza de comunicación propuesta para cada objetivo de marketing como imagen principal para la comunicación de los talleres.

4.8 Plan de Evaluación y Seguimiento

El seguimiento del proyecto es una etapa esencial que permite supervisar que todas las actividades se desarrollen de manera exitosa, como también, para identificar y prevenir problemas que puedan surgir. A continuación, se presenta el plan de seguimiento.

4.8.1 Metodología y Herramientas de Evaluación y Seguimiento

Para garantizar el correcto seguimiento y evaluación del proyecto, se cuenta con un comité de seguimiento y evaluación conformado por:

- 1 Coordinador/a General
- 2 Asistentes de Logística y Adminsitración

- 1 Analista de datos
- 1 Auditor externo

Este comité será el encargado de llevar a cabo esta actividad de la siguiente manera:

- Ficha de actividad: Se realizará el registro de participación en cada taller para controlar la asistencia, compromiso y satisfacción de los participantes. La ficha contendrá también los contenidos tratados e incidencias en el desarrollo del taller (*Anexo III).*
- Fichas de seguimiento: Se realizarán fichas de seguimiento durante la implementación del proyecto con el objetivo de llevar un registro de los avances obtenidos, como también, dificultades o resultados posteriores a cada actividad (*Anexo IV).*
- Encuesta: Se realizará una encuesta a los participantes que completaron los talleres para conocer su situación en cuanto a la comunicación de sus iniciativas de cooperación empresarial al desarrollo con el propósito de medir el impacto producido por el proyecto.
- Grupo focal: Se realizarán tres grupos focales con empresas participantes escogidas al azar para evaluar su progreso y el impacto del proyecto.
- Reuniones del comité: El comité se reunirá al inicio, a la mitad y al final del proyecto para identificar el estado del estado, los avances y problemas que hayan surgido. Estos espacios serán útiles para la toma de decisiones.
- Estados Financieros: Se llevará a cabo un control continuo del estado financiero del proyecto para identificar el avance en el presupuesto y controlar los gastos. Como también, se administrarán los documentos contables de justificación de los gastos.
- Revisión de la guía: Se realizará una revisión final de la guía entregable del proyecto.

Se realizará un informe final de seguimiento y evaluación con el objetivo de dejar todo el material documentado para futuras intervenciones bajo la misma materia.

4.8.2 Indicadores de Evluación y Seguimiento

Se tomarán en cuenta los indicadores de alance del objetivo específico para evaluar el impacto y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Tabla 16 Indicadores de evaluación y seguimiento

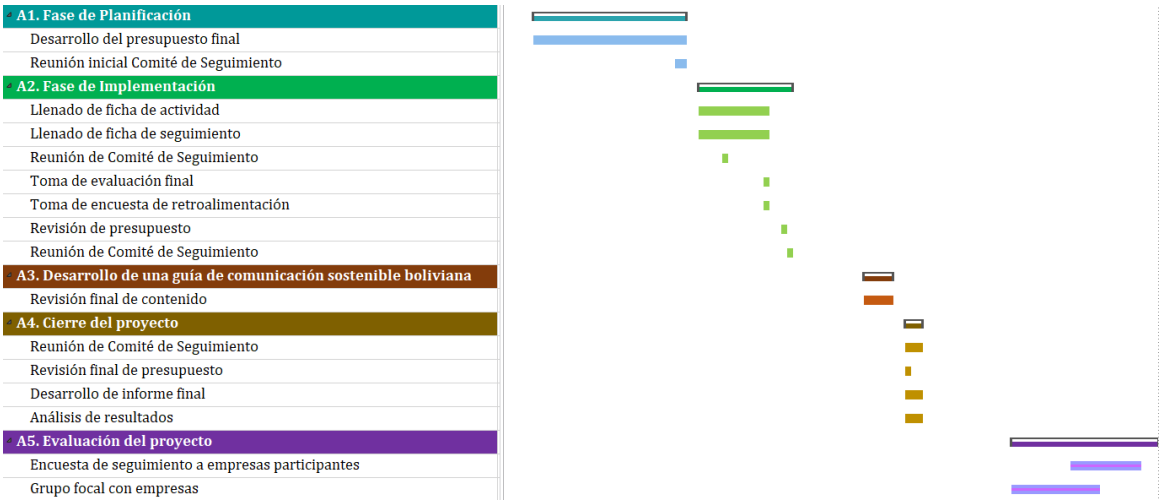
Código	Indicador	Desagregaciones	Frecuencia de reporte
S-1	Número de sesiones realizadas	Temática, Expertos	Al final del proyecto
S-2	Número de participantes en cada sesión	Género, Edad, Profesión	Al finalizar cada sesión
S-3	Número de empresas participantes en cada sesión	Participantes por empresa, sector, tamaño	Al finalizar cada sesión
S-4	Número de participantes que obtuvieron un certificado de participación	Género, Edad, Profesión, Empresa	Al finalizar el proyecto
S-5	Incremento del conocimiento sobre cómo evitar el *Purposewashing* al comunicar acciones de cooperación empresarial al desarrollo	Género, Edad, Profesión, Empresa	Al finalizar el proyecto
S-6	Nivel de satisfacción de los participantes	Género, Edad, Profesión, Empresa	Al finalizar el proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.8.3 Cronograma de Evaluación y Seguimiento

El cronograma de seguimiento y evaluación está diseñado con el objetivo de planificar esta etapa durante el periodo de implementación del proyecto, supervisando el desarrollo de las actividades. Como también, la evaluación posterior del impacto generado por el proyecto.

Tabla 17 Cronograma de seguimiento



Fuente: Elaboración propia

En el caso de que se detecten ciertos problemas que ocasionen desviaciones o dificultades en la implementación del proyecto, se implementaran acciones correctivas como, por ejemplo, ajustes de cronograma, refuerzo de convocatoria o comunicación con participantes

prospectos, reformulación de la metodología de los módulos, coordinación con aliados para reactivar interés, entre otros.

4.9 Viabilidad y Sostenibilidad del Proyecto

A continuación, se presenta la estrategia de viabilidad y sostenibilidad del proyecto con el objetivo de garantizar su continuidad e impacto, no solo a corto plazo, sino también a largo plazo. Para ello se incorpora el enfoque de género, la sostenibilidad medioambiental, el enfoque de derechos humanos, el alineamiento con políticas locales, la complementariedad con las agendas globales y la viabilidad económica/financiera.

4.9.1 Enfoque de Género

En Bolivia, se ha logrado avanzar en materia legislativa mediante leyes y normas que promueven la igualdad de género en el ámbito laboral, buscando garantizar las mismas oportunidades, derechos y condiciones en el trabajo. En primer lugar, la Constitución Política del Estado (Estado Plurinacional de Bolivia, 2009), reconoce como valores fundamentales la igualdad y la equidad, prohíbe toda forma de discriminación y establece la igualdad de derechos laborales entre mujeres y hombres. Por otro lado, la Ley N°348 (Estado Plurinacional de Bolivia, 2013), incluye medidas contra la violencia y el acoso laboral. Asimismo, la Ley N°045 (Estado Plurinacional de Bolivia, 2010) prohíbe la discriminación por razones de género, siendo aplicable para empresas públicas y privadas.

Sin embargo, como se puede notar, la legislación no se ha actualizado, por lo que la situación de igualdad de género en el país aún sigue con muchos desafíos por delante. De acuerdo con los datos disponibles, en el 2020, el 14,2% de las mujeres en Bolivia sufrieron de pobreza moderada, a comparación de los hombres con un porcentaje del 9,2% (INE, 2021). En este sentido, se puede evidenciar que los ingresos de las mujeres son más bajos. Otro estudio evidencia que el 70% de las mujeres aproximadamente, cuenta con un salario menor al del promedio nacional, a comparación con el 55% de los hombres (CEDLA, 2023).

Por otro lado, existen techos de cristal que enfrentan las mujeres en el sector laboral. Actualmente, 1 de cada 10 directores de grandes empresas bolivianas es mujer, el 6% de los puestos de presidencia en directorios de empresas son mujeres y únicamente el 16% de altos cargos en gremios empresariales nacionales y departamentales son ocupados por mujeres (Fundación Iguales, 2023).

Ante esta realidad, el proyecto incorpora el enfoque de género de manera transversal en su diseño e implementación mediante la promoción de participación equitativa entre mujeres y hombres en los talleres. Por otro lado, dentro de la etapa de sensibilización se abordará la

temática de igualdad de género mediante la participación de ONU Mujeres en Bolivia. Asimismo, en la etapa de capacitación, se abordarán los estereotipos de género, el uso de causas feministas para fines reputacionales y la publicidad con foco de género.

4.9.2 Sostenibilidad Medioambiental

La temática medioambiental en Bolivia es de alta relevancia. Según datos recientes de 2024, Bolivia se encuentra en el segundo lugar mundial en pérdida de bosque tropical, incrementando sus pérdidas al 200% respecto al año anterior, debido a los incendios por sequías y quemas (Monsalve, 2025). Por otro lado, el sector minero produce una contaminación por mercurio que triplica el límite de la máxima permitida, la cual se encuentra afectando a ríos y áreas protegidas (El País, 2023).

Entre otros desafíos que enfrenta el país, la legislación en material ambiental cuenta con vacíos significativos. Por ejemplo, algunos impactos del sector petrolero no se encuentran considerados, excluyendo muchos pasivos ambientales de la fiscalización (Mongabay, 2023). El marco legal más representativo de la gestión ambiental en el sector empresarial se basa en la Ley N°1333 de Medio Ambiente (Estado Plurinacional de Bolivia, 1992) y su Reglamento General de Gestión Ambiental, la cual establece obligaciones y responsabilidades de las empresas relacionado a la protección y conservación del entorno ambiental. Una ley que se vuelve obsoleta por su falta de actualización.

Bolivia cuenta con una biodiversidad muy grande, lo cual vuelve indispensable que, tanto las empresas como la sociedad, cuenten con un enfoque de cuidado al medioambiente. En este sentido, de manera transversal a todo el proyecto, será fundamental el uso racional de recursos ambientales, utilizando materiales amigables con el medioambiente.

Durante todos los ciclos del proyecto se evitará la impresión masiva de materiales, únicamente los indispensables, por lo que las fichas de seguimiento y actividad, y la guía comunicacional serán digitales, reduciendo el impacto ecológico. El Kit de bienvenida será de material reciclado. Por otro lado, dentro de la sensibilización también se abordarán temas medioambientales, asimismo en los talleres se llevará la temática greenwashing, para evitar el lavado de imagen en estos temas.

4.9.3 Enfoque de Derechos Humanos

Dentro de la Constitución Política del Estado (Estado Plurinacional de Bolivia, 2009), se reconocen y garantizan los derechos humanos, estableciendo también que los tratos internacionales por los derechos humanos ratificados por el país prevalecen en el orden interno. Asimismo, existe un Decreto Supremo que establece mecanismos para garantizar el

derecho a no ser discriminados en el sector laboral, prohibiendo la discriminación basada en sexo, edad, religión, entre otros (Estado Plurinacional de Bolivia, 2009).

En cuanto a los tratados internacionales, Bolivia ha ratificado su compromiso en la Convención Americana sobre Derechos Humanos y convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como, por ejemplo, el Convenio N°111 de 2009 en materia de discriminación en el empleo y ocupación. Nuevamente legislación con falta de actualización.

Bajo este marco, el presente proyecto promueve los principios fundamentales de los derechos humanos fomentando la libertad de expresión y el pensamiento crítico de los participantes, de manera transparente y ética, garantizando un entorno de debate seguro. Por otro lado, se promueve el derecho a la educación mediante el acceso igualitario al conocimiento. Asimismo, las presentaciones y la guía de comunicación utilizarán lenguaje inclusivo.

Finalmente, el proyecto promueve la responsabilidad social empresarial basada en los derechos humanos, sensibilizando y capacitando a las empresas en cómo evitar incurrir en prácticas comunicacionales que vulneren los derechos humanos, laborales, sociales y culturales.

4.9.4 Alineamiento con Políticas Locales y Promoción de la Gobernabilidad

El proyecto se alinea con diversas políticas locales bolivianas, muchas de ellas mencionadas en los puntos previos, que promueven la sostenibilidad y la participación del sector privado en la promoción de esta en el país.

Entre otras de las políticas locales que se alinean con el proyecto, se puede encontrar la Agenda Patriótica de 2025 que promueve las alianzas público-privadas para fomentar el desarrollo de Bolivia. Asimismo, existen diversas políticas de desarrollo sostenible que impulsa el Ministerio de Planificación del Desarrollo, Ministerio de Medio Ambiente y Agua, entre otros, que promueven la participación del sector privado mediante iniciativas internas y externas de desarrollo.

Mediante el proyecto se fomentan prácticas de cooperación empresarial al desarrollo más transparente y éticas, por lo que se promueve la gobernabilidad democrática al aportar a la disminución de prácticas engañosas, promover la rendición de cuenta y fortalecer la relación entre el sector privado, el sector público y la sociedad civil.

Asimismo, el proyecto contempla la generación de alianzas con actores y/o socios locales como gremios o cámaras empresariales y ONGs, la cual promueve también la articulación de estas con los marcos nacionales promoviendo un diálogo multisectorial. Por otro lado, se pueden generar programas internos en los gremios y cámaras para promover la sostenibilidad del proyecto en los diferentes sectores empresariales, utilizando la guía comunicacional.

4.9.5 Complementariedad

En cuanto a la complementariedad, el proyecto se encuentra enmarcado en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), buscando sensibilizar y promover el aporte real y transparente del sector privado a este marco global. Incidiendo directamente en: ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 12: Producción y Consumo Responsables, ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. Asimismo, se incide de manera transversal principalmente en: ODS 5: Igualdad de Género, ODS 10: Reducción de las Desigualdades y ODS 13: Acción por el Clima. Sin embargo, de manera indirecta incide sobre los 17 ODS.

Por otra parte, se enmarca también en los 10 Principios Universales del Pacto Global de las Naciones Unidas, que toma en cuenta aspectos medioambientales, estándares laborales, derechos humanos y anticorrupción.

El proyecto no busca reemplazar acciones gubernamentales ni privadas existentes, sino fortalecerlas para maximizar esfuerzos, ofreciendo herramientas para mejorar la coherencia comunicacional de la cooperación empresarial al desarrollo. En este sentido, el proyecto se articula con iniciativas de organizamos internacionales, siendo liderado por uno, que trabajan en la integración del sector privado en el desarrollo de Bolivia. Asimismo, se articula con universidad y centros de investigación que promueven información y conocimiento sobre la ética empresarial y comunicación estratégica sostenible.

Finalmente, se complementa también con los marcos de autorregulación y certificaciones internacionales basadas en informes de sostenibilidad, evaluaciones ESG como los estándares GRI, y de adhesión voluntaria a marcos internacionales como el Pacto Global de Naciones Unidas.

4.9.6 Viabilidad Económica / Financiera

En cuanto a la viabilidad económica/financiera, dentro del cuadro de inversión y financiamiento se encuentra el desglose de conceptos del presupuesto que se tomarán en

cuenta para el desarrollo de las actividades del proyecto, contemplando los materiales y servicios e incluyendo un monto para imprevistos que puedan surgir.

El presupuesto está diseñado para cubrir las necesidades del proyecto con el objetivo de hacer óptima su implementación, seguimiento y evaluación. Asimismo, se encuentra basado en costos reales bolivianos y está respaldado por una organización consolidada y con fondos disponibles para su ejecución como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo o la Oficina de las Naciones Unidas en Bolivia.

Finalmente, se contemplan criterios de austeridad, escalabilidad y sostenibilidad financiera, haciendo viable la implementación el presente proyecto. La viabilidad económica se refuerza también por la posibilidad de establecer alianzas para establecer otras fuentes de financiación como subvenciones de la Cooperación al Desarrollo en Bolivia, alianzas estratégicas con otras agencias del sistema de las Naciones Unidas que deseen participar y aportes y/o fuentes privadas de recursos bajo una comprobación de legitimidad de las empresas, tanto con aportaciones económicas o en especie.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El presente Proyecto de Sensibilización y Capacitación para evitar el *Purposewashing* enfocado en la Cooperación Empresarial Boliviana aborda una problemática emergente alrededor de todo el mundo, no solamente en Bolivia, que afecta constantemente en la credibilidad, ética y efectividad de las empresas que implementan iniciativas o programas de cooperación al desarrollo y sostenibilidad.

En primer lugar, se puede llegar a la conclusión de que existe una necesidad de intervención en el sector privado empresarial boliviano para capacitar y sensibilizar a sus funcionarios, en especial a los encargados y las encargadas de los departamentos de Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad Corporativa, Marketing o Comunicación Estratégica, en relación al propósito empresarial que aporte a la sostenibilidad y cómo comunicarlo sin verse involucrados en prácticas de lavado de imagen o, como se las llama, *Purposewashing*. Si bien muchas veces este tipo de comunicación no es intencionada, representa una forma de comunicación engañosa que afecta a la confianza y credibilidad de la sociedad, afectando de manera negativa en esta y en el medio ambiente.

Por otro lado, se puede identificar que existe un vacío conceptual relacionado a la comunicación sostenible. Muchas empresas bolivianas desconocen las implicaciones que se pueden dar al incurrir en malas prácticas y no cuentan con el conocimiento de herramientas que sirvan para medir, comunicar y evaluar el impacto positivo de sus iniciativas de cooperación empresarial al desarrollo, lo cual afecta también provocando que sigan existiendo prácticas filantrópicas o con bajo impacto, hasta nulo.

De la misma manera, el proyecto resalta la importancia de generar alianzas con los gremios y cámaras empresariales, ONGs y agencias de cooperación internacional al desarrollo, promoviendo un enfoque multisectorial que fortalezca la legitimidad de estas iniciativas, ampliando el alcance y asegurando también un mayor impacto positivo. Asimismo, las alianzas fomentan la sostenibilidad el proyecto en el tiempo, ya que los mismos gremios y cámaras pueden implementar iniciativas de comunicación sostenible para sus miembros, e incluso más específicas dirigidas a cada sector empresarial.

Bajo este marco, el presente proyecto brinda una oportunidad a las empresas bolivianas para redefinir sus estrategias de comunicación respecto a las acciones mencionadas, alineando su propósito empresarial con la sostenibilidad medioambiental y social, la transparencia y la rendición de cuentas.

Finalmente, se puede llegar a la conclusión de que el proyecto es viable, tanto técnica, logística y económicamente, contando con enfoque de género, medioambiental y de derechos humanos, y alineado con las políticas locales y marcos internacionales de cooperación. El diseño del proyecto es adaptable y, como se menciona previamente, cuenta con la oportunidad de ser replicado o incluso escalado a otros sectores y países, especialmente debido a que, como producto del proyecto, se elabora una guía en comunicación sostenible digital y abierta al público.

5.2 Recomendaciones

En este sentido, se plantean ciertas recomendaciones con el objetivo de fortalecer el impacto positivo del proyecto, su sostenibilidad y su escalabilidad. En primer lugar, se recomienda que el enfoque de *Purposewashing* se incorpore en espacios de formación dentro de los gremios y cámaras empresariales, e incluso que se promueva la generación de una agenda de diálogo político para fomentar la creación de leyes o normas actualizadas de sostenibilidad corporativa que guíen a las empresas en este camino mediante códigos de conducta y capacitaciones periódicas.

En segundo lugar, se recomienda que se incluyan los contenidos de comunicación responsable y sostenibilidad en las carreras del ámbito empresarial dentro de las universidades, como también, en programas académicos de posgrado.

Finalmente, se recomienda que se difunda la guía de comunicación sostenible con el objetivo de obtener un gran alcance y que las empresas tengan una hoja de ruta para rediseñar sus estrategias comunicacionales.

5.3 Limitaciones Identificadas

Se lograron identificar ciertas limitaciones que se deben considerar para la implementación del proyecto. En primer lugar, la participación de las empresas debe ser completamente voluntaria y abierta, lo cual puede constituir una limitación debido a que se puede generar un sesgo o una brecha hacia organizaciones que ya cuenten con conocimientos en esta temática, contando con un nivel de conocimientos muy amplio en los talleres.

Por otro lado, el proyecto se desenvuelve en un contexto en el que no existe legislación específica ni actualizada bajo esta temática, por lo que no existe exigibilidad sobre este tipo de prácticas, dejando la responsabilidad en la voluntad de las empresas. Esto puede generar que las empresas no estén completamente interesadas en mejorar sus prácticas y pueden darle una menor importancia de la que merece.

En tercer lugar, se pueden generar resistencias internas en las empresas, especialmente cuando los directorios no apoyan iniciativas de sostenibilidad y no destinan los recursos suficientes para rediseñar e implementar nuevas estrategias de cooperación empresarial al desarrollo.

Finalmente, el tiempo de implementación del proyecto es limitado, por lo que se dificulta que las empresas generen cambios en narrativa y estructura mientras el proyecto se desarrolla. A pesar de que se planifica el desarrollo de una guía comunicacional para que sirva de apoyo posterior en las empresas, su aplicación requiere también procesos de acompañamiento posteriores.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECID. (24 de Abril de 2024). *Sector empresarial*. Obtenido de https://www.aecid.es/la-aecid/nuestros-socios2/sector-empresarial

Almabrands ICREO. (2020). *Confianza en la era de la marca pública.* Obtenido de https://www.almabrands.com/wp-content/uploads/2023/03/Almabrands-ICREO-2020.pdf

Andreasen, A. (2006). *Social marketing in the 21st Century.* Thousand Oaks: Sage.

CEDLA. (2023). *Comentarios resultados Encuesta Urbana de Uso de Tiempo.*

CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Santiago de Chile.

CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Santiago de Chile.

Christians, C., Fackler, M., & McKee, K. (2010). *Communication ethics and global change: An introduction to the special issue on communication ethics and globalization.* Journal of Mass Media Ethics.

CONAR. (2018). *Código Chileno de Ética Publicitaria.* Chile.

Deloitte. (2024). *2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action.* Deloitte Global.

El País. (17 de Enero de 2023). Los desafíos ambientales de Bolivia en 2023: invasiones y deforestación, ríos contaminados, sequías y gestión de áreas protegidas. *El País*.

Estado Plurinacional de Bolivia. (1992). *Ley N°1333 de Medio Ambiente.*

Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). *Constitución Política del Estado.* La Paz.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). *Decreto Supremo N°213.*

Estado Plurinacional de Bolivia. (2010). *Ley N°045 - Ley Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación.*

Estado Plurinacional de Bolivia. (2013). *Ley N°348 - Ley Integral para Garanitzar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia.*

Estado Plurinacional de Bolivia. (2021-2025). *Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025: "Reconstruyendo la Economía para Vivir Bien: Hacia la Industrialización con Sustitución de Importaciones".*

Fundación Iguales. (2023). *Mujeres, empleo y empresas en Bolivia.*

Fundación Jubileo. (2022). *Diagnóstico de la cooperación público-privada al desarrollo en Bolivia.* Fundación Jubileo.

Futerra. (2015). *Selling Sustainability Report.*

Gartner. (2024). *Encuesta de CEO 2024: El año de los relanzamientos de estrategias.* Sidney: Gartner.

Giridharadas, A. (2018). *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World.*

González , L. (15 de Noviembre de 2024). Identificación, planificación y gestión de proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Valladolid, Valladolid, España.

González, L. J. (15 de Noviembre de 2024). Identificación, planificación y gestión de proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Valladolid, Valladolid, España.

IAP2 International Federation. (2018). *IAP2 Spectrum of Public Participation*. Obtenido de https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/spectrum_8.5x11_print.pdf

INE. (2021). *Encuesta de Hogares.*

Kotler, P. (s.f.). ¿Qué es el marketing? Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=TCpNzWdoO3Y&t=6s

Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0.* Canada: LIDeditorial.com.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change.*

Lydon, C. (20 de Febrero de 2025). *Purpose-led vs. purpose-washing: what's the difference?* Obtenido de ELEVEN: https://www.elevenagency.co.uk/insight/purpose-led-vs-purpose-washing-whats-the-difference#:~:text=Purpose%2Dwashing%20is%20a%20term,up%20with%20any%20meaningful%20actions.

McCann Worldgroup. (2017). *Truth about global brands 2: Powered by the Streets.* Obtenido de https://cms.mccannworldgroup.com/wp-content/uploads/2017/05/TAGB2_ExecSummary_WebsiteVersion.pdf

McCann Worldgroup. (2022). *Truth about a Well World.* Obtenido de https://www.creativebrief.com/agency/mccann-london/insights/truth-about-well-world

McQuail, D. (2013). *Mass communication theory: An introduction.* Sage Publications.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2024). *4 Claves para Comunicar la Sostenibilidad.* Chile.

Molvinger, A. (2023). Qué es el marketing sostenible, cuáles son sus principios y por qué es importante. *Inboundcycle*. Obtenido de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-sostenible-que-es-principios-y-por-que-aplicarlo

Mongabay. (27 de Junio de 2023). Una remediación pendiente: la contaminación de la industria petrolera no se atiende pese a la legislación vigente. *Mongabay*.

Monsalve, M. (21 de Mayo de 2025). Más allá de la deforestación, América Latina encabeza la pérdida de bosque tropical primario. *El País*.

Naciones Unidas. (2015). *Directrices sobre un enfoque basado en principios para la cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial.* Asamblea General.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*

Naciones Unidas. (2016). Hacia asociaciones mundiales de colaboración: un enfoque basado en principios para mejorar la cooperación entre las Naciones Unidas y todos los asociados pertinentes. *Resolución aprobada por la Asamblea General el 22 de diciembre de 2015*, (págs. 1-8).

ONU Bolivia; Pacto Global de la ONU en Bolivia. (2023). *Acción por los ODS: Aproximación metodológica para el sondeo sobre la contribución de las empresas bolivianas a la Agenda 2030.* Víctor Orduna.

Pacto Global de la ONU Red Bolivia; CECI Bolivia; ONU Mujeres Bolivia. (2024). *Guía de marketing y comunicaciones sobre los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs).* Bolivia.

Pacto Global de la ONU Red Bolivia; CECI Bolivia; ONU Mujeres Bolivia. (2024). *Hoja de Ruta para la implementación de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) y buenas prácticas regionales.*

Pacto Global de la ONU Red Chile. (2022). *Guía de Orientaciones para una Comunicación Sostenible.* Chile.

PNUMA. (2017). *Orientaciones para el suministro de información relativa a la sostenibilidad de los productos.*

Porter, M., & Kramer, M. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy.* Harvard Business Review.

Poveda Saltos, J. (2023). El enfoque de marco lógico y sus ventajas en el diseño de proyectos de desarrollo. *Transformando vidas al andar*.

Poveda Saltos, J. (2023). El enfoque de marco lógico y sus ventajas en el diseño de proyectos de desarrollo. *Transformando vidas al andar*.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2017). *Orientaciones para el Suministro de Información relativa a la Sostenibilidad de los Productos.*

Tavares, A., & Espanha, R. (2015). *Marketing social: de curto passado a futuro promissor.* Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

TerraChoice. (2017). *LSiete Pecados del Greenwashing.*

UN Global Compact. (2015). *Guía de Sostenibilidad Corporativa*. Obtenido de UNGC: https://unglobalcompact.org/library/1151

UN Global Compact. (2025). *UN Global Compact*. Obtenido de UN Global Compact Participants: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkeywords%5D=&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=2&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=3&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=5&search%5Borganization_types%5D%5B%5D=19&search%5Bcountrie

UN Global Compact. (s.f.). *Estableciendo Objetivos Globales*. Obtenido de UNGC: https://unglobalcompact.org/sdgs/about

URBAN. (2024). *Marcas con Propósito.*

Vidal Giménez, M. (2024). *Marketing Sostenible: Evitando el Purposewashing.*

Whitehouse, L. (2006). *Corporate Social Responsability: Views from the Frontline.* Journal of Business Ethics.

7 ANEXOS

Anexo 1 Principios generales para el uso del Nombre y Emblema de las Naciones Unidas y sus programas por parte del sector empresarial en el contexto de una asociación

i) De conformidad con la resolución 92 (I) de la Asamblea General, ha sido una política constante del Secretario General no autorizar el uso del Emblema de las Naciones Unidas por parte de entidades del sector empresarial en su forma original, ni permitir su uso modificado, por ejemplo, colocando las palabras "Naciones Unidas" o "ONU" por encima del emblema y las palabras "Creemos" o "Nuestra Esperanza para la Humanidad" debajo del emblema. Sin embargo, se podría proporcionar una comunicación escrita apropiada a la entidad del sector empresarial, reconociendo o valorando su contribución o colaboración con las Naciones Unidas.

ii) Sujeto a las disposiciones anteriores y a los términos y condiciones adecuados establecidos en un acuerdo de asociación, una entidad del sector empresarial podría, en base a un análisis caso por caso, ser excepcionalmente autorizada para usar el Nombre y el Emblema de manera no exclusiva, específicamente para fines no comerciales y únicamente para avanzar en los objetivos de la asociación. El uso del Nombre y el Emblema por una entidad del sector empresarial podrá ser excepcionalmente autorizado siempre que el propósito principal de dicho uso sea mostrar apoyo a los fines y actividades de la entidad de las Naciones Unidas correspondiente, y que la generación de beneficios por parte de la entidad empresarial sea solo incidental.

iii) El uso del Nombre y Emblema debe ser aprobado expresamente por adelantado por escrito y bajo los términos y condiciones que se especifiquen.

iv) Con la aprobación escrita apropiada, y sujeto a las condiciones adecuadas sobre el tiempo, la forma y el alcance de dicho uso, el uso de un emblema especial de las Naciones Unidas puede ser autorizado de manera exclusiva a un número limitado de entidades del sector empresarial en relación con la promoción de un evento o iniciativa especial, incluyendo la recaudación de fondos para dicho evento o iniciativa.

Anexo 2 Guion de entrevista - Diagnóstico para proyecto contra el Purposewashing

A continuación, se presenta el guion utilizado para realizar las entrevistas:

Tabla 18 Guion de entrevistas

Objetivo	Analizar la percepción de los encargados de Marketing o Comunicación de empresas bolivianas sobre el Purposewashing y sus necesidades de conocimiento para incorporar estrategias de comunicación transparentes y auténticas.
Número de pregunta	**Pregunta**
1	¿Cómo definirías el término Purposewashing? ¿Estás familiarizado/a con este concepto?
2	En tu opinión, ¿por qué algunas empresas caen en prácticas de Purposewashing, intencional o no intencionalmente?
3	¿Cómo asegura tu empresa que las acciones de impacto social o de cooperación al desarrollo que comunica son reales, verificables y coherentes con su propósito corporativo?
4	¿Qué desafíos enfrentas al comunicar las acciones de responsabilidad social, sostenibilidad o cooperación al desarrollo de forma transparente?
5	¿Qué tipo de formación o herramientas crees que serían útiles para evitar caer en el Purposewashing desde el área de comunicación?
6	¿Te parecería útil contar con lineamientos o buenas prácticas específicas para comunicar la cooperación empresarial al desarrollo de manera ética y responsable? ¿Por qué?
7	Si pudieras participar en un espacio de formación sobre comunicación ética y cooperación al desarrollo, ¿qué temas te interesarían especialmente?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3 Ficha de actividad

Como se menciona previamente, la ficha de actividad tiene el objetivo de llevar a cabo un registro detallado de cada taller del proyecto con el propósito de registrar la asistencia, participación y metodología de cada sesión.

Tabla 19 Ficha de actividad

FICHA DE ACTIVIDAD				
DATOS GENERALES DEL TALLER				
Fecha:		**Lugar:**		
Nombre:		**N° de participantes:**		
Facilitador/a:				
CONTENIDO DEL TALLER				
Temáticas abordadas:				
Metodología implementada:				
INCIDENCIAS				
Dificultades técnicas:				
Atrasos o cancelaciones:				
Dificultades con la dinámica:				
Recomendaciones:				
OTRAS OBSERVACIONES				
PARTICIPANTES				
N°	**Nombre**	**Cargo**	**Empresa**	**Firma**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4 Ficha de seguimiento

La ficha de seguimiento cumple la función de llevar a cabo un registro del avance del proyecto durante la fase de planificación, implementación y cierre del proyecto, con el objetivo de monitorear el cumplimiento de los objetivos, la participación de las empresas, los resultados esperados y cualquier ajuste que sea necesario realizar.

Tabla 20 Ficha de seguimiento

FICHA DE SEGUIMIENTO			
DATOS GENERALES DE LA ACTIVIDAD			
Fecha:		**Lugar:**	
Nombre de actividad:			
Responsable:			
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
Actividades realizadas:			
Resultados obtenidos:			
INCIDENCIAS O DIFICULTADES			
Dificultades técnicas:			
Dificultades de coordinación:			
Dificultades logísticas:			
Recomendaciones:			
AJUSTES O SOLUCIONES IMPLEMENTADAS O PROPUESTAS			
OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES			
Lecciones aprendidas:			
Propuesta de mejora:			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5 Línea gráfica de comunicación

A continuación, se propone un logotipo, colores y tipografía para las piezas comunicacionales del proyecto.

Figura 13 Logotipo

Fuente: Elaboración propia

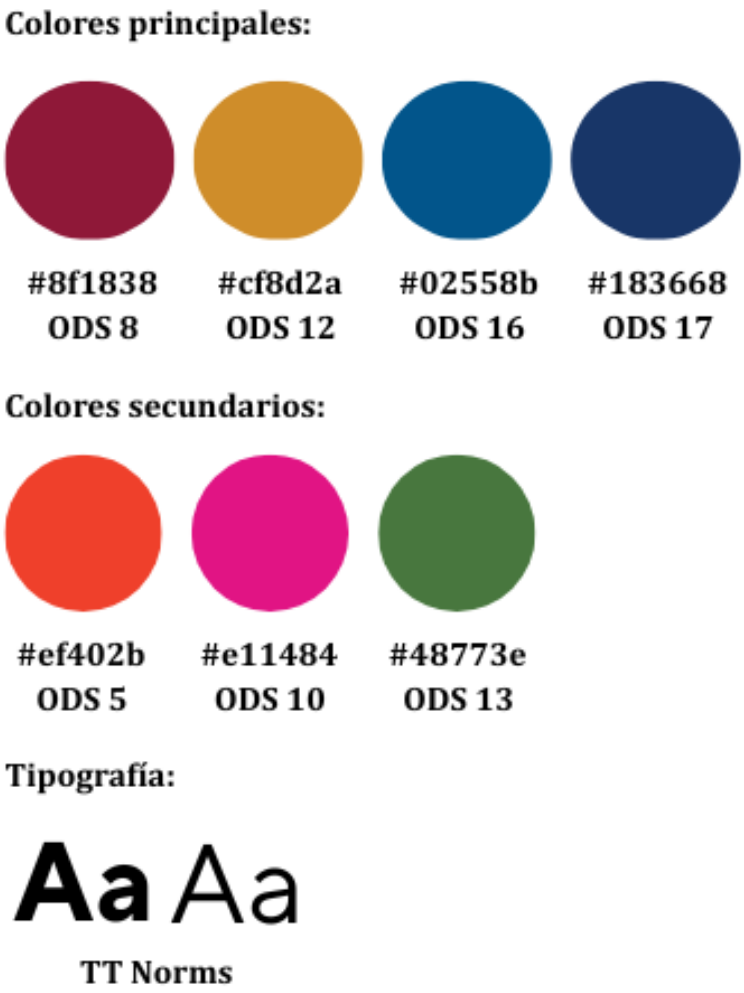
Los colores utilizados representan los colores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que incide el proyecto. Los círculos superiores corresponden a los ODS en los que se incide directamente:

- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 12: Producción y Consumo Responsables
- ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Asimismo, los círculos en la parte inferior representan los ODS que se transversalizan en otro el proyecto:

- ODS 5: Igualdad de Género
- ODS 10: Reducción de las Desigualdades
- ODS 13: Acción por el Clima

Figura 14 Colores y Tipografía



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 Piezas de comunicación principales

A continuación, se presentan una pieza comunicacional para cada objetivo de marketing.

Figura 15 Pieza comunicacional para el OM1

Fuente: Elaboración propia

Figura 16 Pieza comunicacional para el OM2

Fuente: Elaboración propia