



# Manual de Trabajo en **Alianza**

## CONTENIDO

### 1 EL RETO DE TRABAJAR EN ALIANZA

LA RAZÓN FUNDAMENTAL PARA TRABAJAR EN ALIANZA  
OBSTÁCULOS DEL TRABAJO EN ALIANZA  
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL TRABAJO EN ALIANZA  
EL RETO DE DIRIGIR UNA ALIANZA

### 2 FORMACIÓN DE ALIANZAS

IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS  
EVALUACIÓN DE RIESGOS Y RECOMPENSAS  
LOCALIZACIÓN DE RECURSOS

### 3 ACUERDOS DE TRABAJO EN ALIANZA

ASEGURAR EL COMPROMISO DE LOS MIEMBROS  
NEGOCIACIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS INTERESES DE  
LAS PARTES  
GOBIERNO Y RESPONSABILIDADES

### 4 GESTIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN ALIANZA

ROLES DENTRO DEL TRABAJO EN ALIANZA  
MIEMBROS CON FUNCIONES DE LÍDER  
REQUISITOS DEL TRABAJO EN ALIANZA  
BUENAS PRÁCTICAS DE TRABAJO EN ALIANZA

### 5 PRESENTAR PROYECTOS DE ÉXITO

GESTIONANDO LA TRANSICIÓN  
CEÑIRSE A LA LABOR  
ENTREGA DE INFORMES, EVALUACIÓN Y REVISIÓN

### 6 MANTENIMIENTO DE LAS ALIANZAS

PLANIFICAR A LARGO PLAZO  
ASEGURARSE UNA MAYOR PARTICIPACIÓN  
FOMENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### 7 TRABAJO EN ALIANZA DE ÉXITO

DEFINICIÓN DE ÉXITO  
COMPARTIR LA EXPERIENCIA  
LA COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO  
REFERENCIAS  
AGRADECIMIENTOS

# MANUAL DE TRABAJO EN ALIANZA

Escrito por: Ros Tennyson  
Experta en Alianzas Intersectoriales y Directora del Programa de  
Aprendizaje del Foro Internacional de Líderes Empresarios

Redactora: Bárbara Torggler  
Redactora técnica: Anna Hill  
Traducción: Manuel Oliveros

Viñetas: Guy VENABLES

Diseño e impresión de la versión inglesa: [www.blahdblah.com](http://www.blahdblah.com)  
Diseño adaptado por Manuel Oliveros para la versión en castellano

© 2003. The International Business Leaders Forum (IBLF) y The Global  
Alliance for Improved Nutrition (GAIN)

Esta publicación se compone de tres partes:

La 1ª Parte es un libro breve que describe el proceso genérico de la  
formación de una alianza, desde los comienzos hasta su conclusión.

La 2ª Parte está formada por una serie de pautas, en formato  
independiente, para posibilitar a los usuarios el desarrollo de alianzas  
efectivas.

La 3ª Parte incluye más información sobre GAIN, asuntos relacionados  
con la fortificación de alimentos y monografías seleccionadas de forma  
que se adecuen localmente a cada una de las versiones realizadas en  
distintos idiomas.

Las opiniones e ideas expresadas en esta publicación corresponden a las  
del autor y a los colaboradores adicionales mencionados (véase el interior  
de la contraportada).

## PRÓLOGO

---

Hablar sobre el trabajo en alianza es bastante fácil, lo difícil es ponerlo en práctica, ya que requiere de unas buenas dosis de coraje, paciencia y determinación. En raras ocasiones llega como la solución o “cura rápida” a un problema, de hecho, algunas veces puede llegar a ser una experiencia frustrante y decepcionante, especialmente cuando no se cumplen las esperanzas y expectativas iniciales.

Pero no tiene por qué ser así.

Existen muchísimos ejemplos en distintas partes del Mundo, de iniciativas de alianza dedicadas al desarrollo, que evidencian que si se diseñan, desarrollan y gestionan de un modo sistemático las colaboraciones intersectoriales pueden ser muy eficaces y sostenibles.

**El Manual de Trabajo en Alianza** está basado en la experiencia adquirida por aquellos que han estado al frente de alianzas innovadoras, asimismo ofrece una concisa visión de conjunto de los elementos esenciales que contribuyen a hacer del trabajo en alianza más efectivo.

Esperamos que este manual sirva para dar confianza y ánimo a todos aquellos que lo vayan a utilizar, y que les sirva para crear unas alianzas, originales, fuertes y muy exitosas. Asimismo, también esperamos que las metas de desarrollo alcanzadas no sólo sean realmente sostenibles, sino que además contribuyan a la erradicación de la pobreza mundial.

# 1 EL RETO DE TRABAJAR EN ALIANZA

## LA RAZÓN FUNDAMENTAL PARA TRABAJAR EN ALIANZA

En 1992, la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, la Cumbre de Río, catalogó de indispensables a las alianzas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil para alcanzar el desarrollo sostenible global. Lo mismo que se ha venido repitiendo en las sucesivas cumbres sobre población, desarrollo urbano, género, desarrollo social y, más recientemente y con más fuerza, durante la cumbre de Johannesburgo en 2002 como seguimiento de la de Río.

Pero, ¿por qué “Alianza”?

La hipótesis que respalda el enfoque alianza es que sólo con una colaboración intersectorial exhaustiva y generalizada, podremos asegurar que las iniciativas de desarrollo son lo suficientemente imaginativas, coherentes e integradas como para hacer frente a los problemas más insolubles. Los enfoques de un solo sector han sido probados y han demostrado ser decepcionantes. Distintos sectores, trabajando por separado, han desarrollado sus actividades aisladamente, a veces compitiendo entre ellos o duplicando esfuerzos y malgastando recursos valiosos. Trabajar por separado también ha conducido frecuentemente al desarrollo de la tendencia “a culpar a alguien” en donde el caos o la negligencia se ven siempre ocasionados por culpa de otro.

Por lo tanto, la alianza proporciona una nueva oportunidad para trabajar mejor en desarrollo gracias a su habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector y encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común.

¿Qué trae consigo cada sector, ya sea el sector público, el empresarial o la sociedad civil? El “interés principal” de cada sector conduce a prioridades, valores y cualidades bastante diferentes y que pueden resumirse de la manera siguiente:

SECTOR	SU PRINCIPAL INTERÉS ES:	CUALIDADES PRINCIPALES
<b>SECTOR PÚBLICO</b>	<p>El cumplimiento de la ley mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La creación de marcos de trabajo donde encuadrar los derechos económicos, políticos y sociales, y la generación de compromisos políticos de desarrollo</li><li>• El desarrollo de regulaciones y mecanismos normativos así como la adhesión a los compromisos internacionales</li><li>• Proporcionando servicios públicos para garantizar que los derechos y necesidades básicos están cubiertos</li></ul>	<p>Basándose en que para ellos es una cuestión de “<u>Derechos</u>”, el sector público proporciona acceso, información, estabilidad y legitimidad</p>
<b>SECTOR EMPRESARIAL</b>	<p>La inversión y la actividad comercial mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La creación de bienes y servicios</li><li>• La creación de oportunidades de empleo, y el fomento del crecimiento económico y la innovación</li><li>• La maximización de los beneficios de los inversores de modo que se garanticen las inversiones futuras las cuales posibilitarán que el sector empresarial continúe innovando</li></ul>	<p>Basándose en que para ellos es una cuestión de “<u>Beneficios</u>”, el sector empresarial posee inventiva, es productivo, rápido y está muy preparado</p>
<b>SOCIEDAD CIVIL</b>	<p>El desarrollo social mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La creación de oportunidades para el desarrollo individual y la creatividad</li><li>• Proporcionando apoyo y servicios a aquellos que lo necesitan o están marginados</li><li>• Actuando como guardianes del bien común</li></ul>	<p>Basándose en que es una cuestión de “<u>Principios</u>”, la sociedad civil es sensible, se hace escuchar y es integradora e imaginativa</p>

**TABLA 1:  
LAS 12 FASES DEL PROCESO DE TRABAJO EN ALIANZA**

<b>FASE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</b>
<b>1</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>	Se estudia y comprende el reto planteado; se recava información; se consulta con las partes interesadas y con los posibles proveedores de recursos externos; se crea una visión de futuro para la alianza.
<b>2</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>	Se identifica a los miembros en potencia y, si fuera posible, se asegura su participación.
<b>3</b>	<b>CREACIÓN</b>	Los miembros crean su relación de trabajo acordando las metas, objetivos y principios fundamentales que respaldarán su alianza.
<b>4</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	Los miembros planifican el programa de actividades y comienzan a perfilar un proyecto coherente.
<b>5</b>	<b>GERENCIA</b>	Los miembros exploran la estructura y gerencia de su alianza de medio a largo plazo.
<b>6</b>	<b>BÚSQUEDA DE RECURSOS</b>	Los miembros (y otros partícipes) identifican y captan recursos, tanto sean en efectivo como no.
<b>7</b>	<b>PUESTA EN PRÁCTICA</b>	Una vez que los recursos están localizados y se han acordado los detalles del proyecto, comienza el proceso de su puesta en práctica, trabajando sobre la base de un calendario preacordado y unos logros, a ser posible, específicos.
<b>8</b>	<b>MEDICIÓN</b>	Medición y preparación de informes sobre su impacto y efectividad, su rendimiento y resultados. ¿Está la alianza alcanzando sus objetivos?
<b>9</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	Evaluación de la alianza: ¿Qué impacto produce la alianza sobre las organizaciones miembro? ¿Ha llegado el momento de que algunos miembros abandonen o que otros nuevos se unan?
<b>10</b>	<b>REVISIÓN</b>	Revisión de la alianza, programa(s) o proyecto(s) a la luz de la experiencia adquirida.
<b>11</b>	<b>INSTITUCIONALIZACIÓN</b>	Creación de las estructuras y mecanismos adecuados para que se garantice el compromiso a largo plazo y la continuidad de la alianza.
<b>12</b>	<b>CONTINUACIÓN O TERMINACIÓN</b>	Reforzar la continuidad o acordar una conclusión adecuada.

**RECUERDE:**

Esto son sólo unas directrices. Cada miembro habrá de seguir su propio y único camino de desarrollo. Lo importante es ser consciente de la importancia de cada una de las "fases" señaladas anteriormente y de que no deberían descuidarse si se quiere que la alianza permanezca equilibrada y en marcha hacia el logro de sus objetivos.

Además de todas estas cualidades generales, cada sector tiene distintas competencias, aspiraciones y modos de operar que pueden unirse en un trabajo de alianza fructífero para así lograr una visión de futuro común.

Trabajando juntos, las alianzas para el desarrollo sostenible pueden proporcionar lo siguiente:

- **Enfoques innovadores** frente a los desafíos que presenta el desarrollo sostenible y las esperanzas por acabar con la pobreza global.
- **Una serie de mecanismos** para que cada sector comparta sus propias habilidades y aptitudes con el fin de alcanzar el objetivo y las metas comunes con más eficacia, legitimidad y sostenibilidad que si cada sector operase por separado.
- **Acceso a más recursos** aprovechando los conocimientos y la amplia oferta de recursos técnicos, humanos, físicos y económicos que poseen todos los sectores.
- **Nuevas y más dinámicas redes de trabajo** que ofrecen a cada sector mejores canales de participación con la comunidad en general y una mejor capacidad para influir sobre la agenda política.
- **Un mayor entendimiento** del valor, los principios y las cualidades de cada sector y a partir de ahí lograr una sociedad más integrada y más estable.

Mientras que las alianzas pueden existir en diversas instancias, -desde alianzas estratégicas de ámbito político, nacional o internacional en un extremo del conjunto de alianzas, hasta las iniciativas locales de carácter práctico en el otro- es habitual ver cómo los procesos de creación y mantenimiento que se siguen pueden aplicarse, prácticamente, a todos los tipos de alianzas (véase Tabla 1, Pág. 3).

## OBSTÁCULOS DEL TRABAJO EN ALIANZA

Sin embargo, aunque existen muchas buenas razones para crear alianzas que hagan frente a los grandes problemas de desarrollo, no siempre resulta tan obvio que este sea el mejor camino a seguir. Como tampoco resulta fácil promocionar la colaboración dentro de ciertos contextos cultural, política o económicamente poco comprensivos.

Por lo tanto, los obstáculos que se pueden presentar durante el trabajo en alianza pueden tomar las diferentes formas siguientes:

PROCEDENCIA DEL “OBSTÁCULO”	EJEMPLO
PÚBLICO EN GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una actitud escéptica predominante</li> <li>• Posturas férreas y preconcebidas frente a ciertos sectores o miembros</li> <li>• Expectativas exageradas sobre lo que es posible realizar o factible</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS PROPIAS DE CADA SECTOR (REALES O PERCIBIDAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Público: Es burocrático e intransigente</li> <li>• Sector empresarial: Es obcecado y competitivo</li> <li>• Sociedad civil: Es combativa y territorial</li> </ul>
LIMITACIONES PERSONALES (DE LAS PERSONAS QUE DIRIGEN LA ALIANZA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades inadecuadas para el trabajo en alianza</li> <li>• Autoridad restringida tanto interna como externamente</li> <li>• Una posición o un trabajo con unas miras demasiado limitadas</li> </ul>

<p><b>LIMITACIONES PROPIAS DE LAS ORGANIZACIONES (DE LAS ORGANIZACIONES MIEMBRO)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de prioridades</li> <li>• Competencia (dentro del sector)</li> <li>• Intolerancia (hacia otros sectores)</li> </ul>
<p><b>RESTRICCIONES EXTERNAS DE ALCANCE MAYOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima social, político y económico</li> <li>• Retos en escalada / velocidad de cambio</li> <li>• Inhabilidad para acceder a recursos externos</li> </ul>

En caso de que se estuvieran acumulando demasiados obstáculos frente a la alianza, puede que lo mejor sea abandonar la idea y esperar a que lleguen tiempos mejores. Sin embargo, con el suficiente compromiso, esfuerzo y paciencia, la mayoría de los obstáculos **son** superables. Incluso aquellos que desafían a la alianza hasta el punto del fracaso, pueden ser utilizados para transformarla en algo mejor y más fuerte. Hay quien declara (y muchas alianzas lo han experimentado realmente) que un fracaso o una crisis puede generar una reacción inesperada y original como para forzar a los participantes a prestar atención nuevamente y a ver las cosas de un modo más imaginativo.

Desde esta perspectiva, un obstáculo puede proporcionar de hecho un punto de inflexión a la alianza de un valor incalculable.

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL TRABAJO EN ALIANZA

Además de acordar una meta común, toda alianza necesitará algún tipo de principios que actúen a modo de guía para mantenerla unida. Estos principios deberían idearse como parte del proceso de formación de la alianza y habrán de ser aceptados por todos los miembros. Si estos principios van a proporcionar los cimientos sobre los cuales formar la alianza, entonces a medida que las cosas progresen, continuarán sirviendo como el “cemento” que la mantendrá unida en el tiempo.

Cada sector tendrá sus propias prioridades y puede que les cueste trabajo aceptar las distintas prioridades de los demás, pero un coloquio serio, en donde se explique por qué un principio en particular importa tanto a uno u otro miembro, puede acercarnos más hacia la reconciliación entre las diferencias aparentes y hacia el logro de un compromiso.

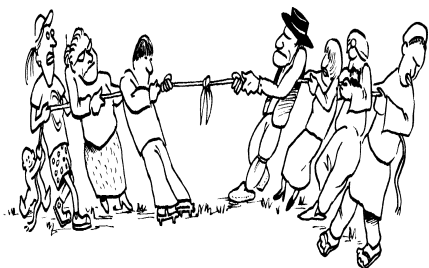
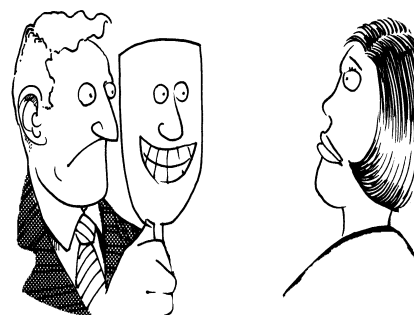
Tres de los principios fundamentales a los que se ha recurrido tantas y tantas veces en las alianzas intersectoriales en distintas partes del mundo son: Equidad, Transparencia y Beneficio Mutuo. Se caracterizan por:

<p>“Bueno...era sólo una idea.”</p>	<p><b>¿EQUIDAD?</b></p> <p>¿Qué quiere decir “equidad” en una relación en donde existen grandes divergencias en cuanto a poder, recursos e influencias? Equidad no es lo mismo que “igualdad”, equidad implica que todos tienen el mismo derecho a estar ahí y además convalida a todas aquellas contribuciones que no son medibles simplemente en términos de su valor económico o de su imagen pública.</p>
-------------------------------------	---



## ¿TRANSPARENCIA?

En las relaciones de trabajo la franqueza y la honestidad son una condición previa a la confianza, para muchos, el elemento principal del éxito de una alianza. Solamente siguiendo unos métodos de trabajo transparentes una alianza podrá verdaderamente responder ante sus miembros, donantes y demás partes interesadas.



## ¿BENEFICIO MUTUO?

Si se espera que todos los miembros contribuyan en la alianza, también deberían tener derecho a beneficiarse de ella. Una alianza en buen estado trabajará por conseguir beneficios específicos para cada miembro por encima de los beneficios comunes de todos los miembros. Sólo de esta manera la alianza podrá garantizar el compromiso continuado de los miembros y por lo tanto su sostenibilidad.

La discusión de estos tres principios fundamentales entre los miembros potenciales puede ser un punto de partida muy útil antes de la formalización de la alianza, incluso podrían ser reemplazados por otros principios diferentes si el grupo así lo considera. Lo importante es que todos los miembros acepten y acuerden respetar todo lo que el mismo grupo decida que es lo apropiado.

## EL RETO DE DIRIGIR UNA ALIANZA

El reto que representa dirigir una alianza está relacionado con cada una de las puntualizaciones descritas a continuación, las cuales serán expuestas más detalladamente en el capítulo 4:

Sortear los obstáculos que se presenten y asegurar que se respetan de forma continuada los principios acordados, constituyen algunos de los grandes retos a la hora de dirigir una alianza. Otros retos vienen unidos a las tareas cotidianas de gestión del proyecto y las actividades de la alianza, pero por encima de todo, es de suma importancia saber qué es lo que todos los que trabajan en ella piensan de cada uno, y qué sienten hacia la alianza en sí, ¿sienten que forman parte de un propósito común?, ¿están todos comprometidos de igual modo a trabajar conjuntamente?. Para realizar un trabajo de alianza se exige un compromiso sólido y estar en disposición de la actitud adecuada, del mismo modo que son necesarias las estructuras y las aptitudes correctas y llevar a cabo aquellas acciones que sean pertinentes.

### RECUERDE:

Las alianzas exigen muchos esfuerzos de todos aquellos que participan en ellas, con frecuencia han de invertir mucho tiempo, particularmente durante la creación de las relaciones de trabajo cualitativas que contribuyan a una colaboración eficaz. Aquí el riesgo estriba en que algunas veces esto puede llevar a concentrarse más en la alianza en sí en vez de en su capacidad para presentar un programa de trabajo útil. El trabajo de alianza es un mecanismo para el desarrollo sostenible tanto social y medioambiental como económico, y no un fin en sí mismo.



## 2 FORMACIÓN DE ALIANZAS

### IDENTIFICACIÓN DE LOS MIEMBROS

Las alianzas más fuertes son aquellas que han conseguido reunir al mejor equipo de organizaciones miembro. En la etapa inicial, después de “investigar” un miembro, es crucial:

- Identificar qué tipo de organizaciones miembro añadirían valor
- Explorar el abanico de opciones disponibles, ya sea añadiendo los contactos ya probados y establecidos, o buscando nuevos
- Seleccionar los miembros más adecuados y asegurar su participación activa

Merece la pena dedicarle algún tiempo a todo esto, así como a recavar tanta información como sea posible, o incluso, llevar a cabo una investigación que confirme el “historial” de la organización y que, en definitiva, sirva para llegar a la decisión correcta. Esto se puede hacer mediante la lectura de sus informes anuales, explorando en sus páginas web, realizando una visita “de reconocimiento” o pidiendo los puntos de vista de quien conozca la organización. Se puede preparar una charla preliminar con uno de los miembros de la directiva de la organización en cuestión. Nada de esto compromete a entrar en la alianza a ninguna de las partes, pero puede brindarles una oportunidad útil para evaluar de antemano si proseguir o no. En el mejor de los casos, se pueden abordar las preocupaciones de las dos partes y clarificar cualquier conflicto de intereses posible.

Es posible que sea necesario explicar el concepto de alianza y presentar argumentos sólidos de porqué esta organización en particular está capacitada para contribuir y de qué modo se beneficiaría. Puede que lleve algún tiempo persuadir al suficiente número de personas, dentro de la posible organización miembro, de que la alianza bien merece el tiempo y los esfuerzos invertidos.

Asimismo, puede que también sea conveniente organizar actividades especiales (talleres, visitas, intercambios) entre varias organizaciones candidatas antes de conformar ningún tipo de compromiso oficial para que se estudie, conjuntamente y más detalladamente, el concepto de trabajo en alianza. Igualmente, sería una buena idea asignar algún tipo de trabajo de seguimiento para evaluar la capacidad real de las personas en cuanto a transformar un compromiso verbal en acción.

Habrán situaciones en las que puede que no haya elección, o que las opciones sean muy pocas: por ejemplo, si fuera muy importante trabajar con algún departamento de la autoridad local, entonces se necesitará dedicar más esfuerzo a convencer al personal del mismo para que participen más activamente, demostrándoles cómo pueden beneficiarse también (o cumplir sus propios objetivos) si trabajan constructivamente en colaboración con otros sectores.

Pauta 1:  
FORMULARIO DE  
EVALUACIÓN PARA  
MIEMBROS  
Proporciona una lista  
de preguntas para  
cualquier candidato a  
miembro

En cualquier caso, en todas las situaciones es importante ser realistas, estar abiertos a los retos que se presenten y ser conscientes de lo que la alianza puede lograr.

#### RECUERDE:

Ningún miembro es perfecto (incluido usted y su organización), lo que se está buscando es una organización miembro que represente la mejor opción que usted pueda encontrar y que posibilite a la alianza a alcanzar sus objetivos. Esencialmente, lo que se está buscando son miembros que posean las cualidades adecuadas y un claro potencial para, con el tiempo, llegar a desempeñar totalmente el rol de miembro.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS Y RECOMPENSAS

Cada miembro tiene que evaluar los riesgos y recompensas que pudieran aparecer durante su participación en una alianza intersectorial. De hecho, de acuerdo con el principio de “beneficio mutuo”, cada miembro necesitará comprender los riesgos y recompensas potenciales de los demás compañeros y organizaciones miembro, casi tan profundamente como los suyos propios, si es que van a comprometerse de verdad en una colaboración genuina. Mientras que es normal que cada miembro pueda pensar que los riesgos de su organización son mayores que los de cualquier otra, es interesante señalar que la mayoría de las categorías de riesgo afectan por igual a todos los miembros.

Dentro de la organización, los riesgos para cada sector pueden presentarse en los siguientes ámbitos:

- **Impacto en su reputación:** Todas las organizaciones e instituciones valoran su reputación y se preocupan, con todo el derecho, de si su reputación podría verse perjudicada por la alianza en sí o por cualquier futuro desencuentro en caso de fracasar la alianza.
- **Pérdida de autonomía:** Trabajar en colaboración significa, inevitablemente, menos independencia para cada organización en aquellas áreas de trabajo conjunto.
- **Conflicto de intereses:** Tanto en el ámbito estratégico como en el operativo, los compromisos de la alianza pueden provocar conflictos de lealtades o incluso la sensación de presión durante la elección de algunos compromisos incómodos.
- **Consumo de recursos:** Normalmente, las alianzas requieren de una fuerte inversión inicial (especialmente de tiempo) antes de llegar al nivel de “rendimiento” apropiado.
- **Retos de la puesta en práctica:** Una vez que la alianza está establecida y se han conseguido los recursos necesarios, es probable que aparezca un nuevo conjunto de compromisos o retos entre las organizaciones miembro, a medida que la alianza va entrando en la dinámica de lo que es la puesta en práctica del proyecto.

La evaluación de riesgos es importante y, a veces, es ignorada con demasiada facilidad por el entusiasmo que genera la esperanza de conseguir los potenciales beneficios resultantes de la colaboración. Los miembros deberían animar a todos los demás a que lleven a cabo tales evaluaciones al principio de su colaboración y, si es posible, buscar la ocasión en donde poder abordar juntos todas las preocupaciones en un ambiente distendido y nada sentencioso.

Se da por supuesto que todos los miembros anticipan que los beneficios o recompensas van a superar los riesgos potenciales, de hecho, aquí también hay áreas en donde los beneficios pueden ser comunes a todos los miembros. Entre ellos se incluyen:

- **Desarrollo profesional del personal**
- **Un mejor acceso a la información y a otras redes de trabajo**
- **Mayor “alcance”**
- **Mejora de la eficacia operacional**
- **Productos y servicios más adecuados y efectivos**
- **Mayor innovación**
- **Aumento de la credibilidad**
- **Ampliación del acceso a recursos**

Además de estos beneficios comunes, es probable que surjan más recompensas específicas a cada miembro en particular. De ser posible, estas también deberían ser reconocidas y compartidas entre los miembros durante la etapa inicial de la alianza, para así permitir que los miembros puedan apreciar las prioridades específicas de los demás y garantizar que todos los miembros son conscientes, en la medida de sus posibilidades, del abanico de expectativas que cada miembro espera de la alianza.

## LOCALIZACIÓN DE RECURSOS

Antes de formalizar la alianza, es importante que los miembros consideren qué recursos se van a necesitar para llevar a cabo el proyecto o programa de trabajo acordado. Normalmente, esto se soluciona con una captación de fondos, sin embargo, uno de los beneficios reales que tiene trabajar entre sectores es la posibilidad de acceder al amplio número de recursos, no monetarios, que los miembros pueden aportar a la alianza.

En este sentido, sería de un valor inestimable poder celebrar una reunión de la alianza (o varias reuniones) con el objeto de identificar los recursos con los que cada miembro podría contribuir. Si se lleva a cabo en formato de taller y, a ser posible, es dirigida por un *facilitador* o moderador externo con experiencia en este tipo de proceso, ofrecerá a todos miembros la ocasión donde poder explorar completamente su propio potencial de contribución de recursos, y siguiendo, moderadamente, el espíritu de competencia, puede incluso llevar a que los miembros adquieran más compromisos tangibles, los cuales permitirán a la alianza ponerse en marcha más rápida y eficazmente. (Véase Tabla 2, Pág. 11)

Existen diversas formas de llevar esto a la práctica de un modo dinámico, la más sencilla es pedir a todos los presentes que escriban en una tarjeta o en una nota adhesiva "*post-it*" qué recursos pueden ofrecer y, después, pegarlas todas en una hoja grande de papel y colocarla en la pared dónde todos puedan ver la creciente colección. Las tarjetas pueden dividirse en colores para identificar qué miembro ha realizado qué oferta en particular. Estas tarjetas podrán entonces agruparse bajo cabeceras para ser revisadas por el grupo, pudiéndose añadir más a medida que salgan nuevas ideas.

Además de las contribuciones tangibles que todo ello reportará, el proceso es importante también porque fomenta el respeto, el entendimiento y el trabajo en equipo entre todos los miembros que son, por otro lado, condiciones previas para el éxito de la colaboración.

**TABLA 2:  
IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS REQUERIDOS**

**CLAVE: SP = Sector Público; SE = Sector Empresarial; SC = Sociedad Civil; Todos = Todos los sectores**

<p align="center"><b>PERSONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas (Todos)</li> <li>• Ayudantes (SE, SP)</li> <li>• Voluntarios (SC, SE)</li> <li>• Estudiantes / Residentes(SP)</li> <li>• Apoyo administrativo (Todos)</li> </ul>	<p align="center"><b>INFORMACIÓN (RECOGIDA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas / marco legal (SP)</li> <li>• Análisis de mercado / Previsión (SE)</li> <li>• Conocimiento local / Condiciones sociales (SC)</li> </ul>	<p align="center"><b>DEPENDENCIAS PARA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Alianza u oficina del proyecto (Todos)</li> <li>• Reuniones / talleres (Todos)</li> <li>• Actos sociales de alto nivel (SP, SE)</li> <li>• Almacén (SE, SP)</li> <li>• Actividades del proyecto (Todos)</li> <li>• Punto de información al público (Todos)</li> </ul>
<p align="center"><b>CONTACTOS CON:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donantes (SC, SP)</li> <li>• Diseñadores de las políticas a seguir (SE, SP)</li> <li>• Proveedores / organizaciones sindicales (SE)</li> <li>• Instituciones religiosas (SC)</li> <li>• Grupos comunitarios(SC)</li> <li>• Organizaciones paraguas (SE, SC)</li> <li>• Medios de comunicación (Todos)</li> <li>• Público en general (SP, SC)</li> </ul>	<p><b>¿QUÉ PUEDE APORTAR CADA MIEMBRO A LA ALIANZA?</b></p>	<p align="center"><b>MATERIALES:</b> (dependiendo del objetivo del proyecto y de las actividades que implique)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicinas (SE)</li> <li>• Alimentos (SE)</li> <li>• Informática (SE)</li> <li>• Provisión de energía (SE,SP) etc.</li> </ul>
<p align="center"><b>CONOCIMIENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos expertos (Todos)</li> <li>• En desarrollo de proyectos (Todos)</li> <li>• En formación / Capacitación (Todos)</li> <li>• En Gerencia (SE)</li> <li>• En Marketing (SE)</li> <li>• En Facilitación (SC)</li> <li>• Capacidad de convocatoria (SP)</li> </ul>	<p align="center"><b>INFORMACIÓN (DIVULGACIÓN):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas electrónicos de comunicación (Todos)</li> <li>• Verbalmente (Todos)</li> <li>• Materiales publicados (Todos)</li> <li>• Redes de trabajo (Todos)</li> </ul>	<p align="center"><b>OTROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de transporte (SP, SE)</li> <li>• Equipamiento (SP, SE)</li> <li>• Muebles (SP, SE)</li> </ul>

**RECUERDE:**

Todos los sectores poseen conocimientos y recursos humanos o técnicos de una u otra clase, los cuales con frecuencia, aunque sean de muy distinta índole, pueden complementarse muy bien y, una vez reunidos, pueden proporcionar muchos de los recursos que se necesitan para realizar las actividades planeadas. A los donantes les gusta ver evidencias de que los miembros contribuyen con recursos, y muchas de las contribuciones que no son en efectivo pueden aportar un valor económico tan grande como una "donación monetaria equivalente". Por lo tanto, las contribuciones en efectivo deberán ser tomadas siempre como ¡el último de los recursos, no el primero!.

### 3 ACUERDOS DE TRABAJO EN ALIANZA

#### ASEGURAR EL COMPROMISO DE LOS MIEMBROS

Realmente, las alianzas no son más que meros diálogos, hasta que los participantes han alcanzado y adquirido algún compromiso tangible de colaboración. Este tipo de compromisos, normalmente, queda documentado en algún tipo de contrato o Acuerdo de Trabajo en Alianza o Memorando de Entendimiento. La diferencia entre un acuerdo y un contrato es que el acuerdo normalmente:

- No es vinculante legalmente
- Es desarrollado y aceptado por las partes en igualdad de condiciones
- Está preparado para poder ser renegociado
- Es de vigencia indefinida o sin límite, (aunque a veces los acuerdos a de vigencia definida son más los apropiados)
- Se entra en él voluntariamente

Algunos miembros están creando un “acuerdo de cooperación” que, de hecho, puede que sea todo lo que necesitan para comenzar a trabajar juntos y bien. Más adelante, en caso de llevar a cabo un proyecto complejo o de gran envergadura, puede que sea necesario formalizar contratos vinculantes que permitan manejar grandes cantidades de fondos o para registrar o inscribir la alianza como una nueva forma de “institución”. Pero normalmente, el Acuerdo de Trabajo en Alianza es el primer paso y, en muchos casos, puede ser suficiente para confirmar y consolidar la alianza a medio y largo plazo.

#### NEGOCIACIÓN TENIENDO EN CUENTA LOS INTERESES DE LAS PARTES

Asegurarse el acuerdo requiere negociar. Sin embargo, durante los preparativos del trabajo en alianza no se trata de negociar en el sentido de trato comercial “puro y duro”. Lo que se necesita es una oportunidad para sacar a la luz los intereses subyacentes de todas las partes y discutirlos de una manera resuelta, con el objeto de alcanzar un consenso y asegurar la complementariedad entre las distintas aspiraciones.

Los miembros que adopten este tipo de negociación necesitarán armarse de paciencia, tacto y flexibilidad, pero si una persona demuestra que está dispuesta a hacerlo los demás la seguirán.

#### RECUERDE:

Una negociación sobre la base de los intereses de las partes se presenta mejor cuando los participantes:

- Escuchan cuidadosamente
- Hacen preguntas abiertas (en lugar de preguntas cerradas)
- Hacen un resumen de lo hablado para comprobar que ha sido entendido correctamente
- y
- Aceptan posibles diferencias, cuando la ocasión así lo requiera, para que la negociación pueda continuar hacia adelante

**TABLA 3:  
ESTRUCTURAS INFORMALES vs. ESTRUCTURAS FORMALES**

<b>TIPOS DE ESTRUCTURAS:</b>	<b>VENTAJAS:</b>	<b>DESVENTAJAS:</b>
------------------------------	------------------	---------------------

### ESTRUCTURAS INFORMALES

<p><b>GRUPO DE TRABAJO</b> Grupo reducido de personas que acuerdan explorar una iniciativa de alianza en representación de un grupo más amplio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen mayor libertad para explorar ideas o intenciones y para crear relaciones nuevas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No son tomadas lo suficientemente en serio por las agencias externas u otros actores principales</li> </ul>
<p><b>GRUPO OBJETIVO</b> Grupo reducido de personas que acuerdan llevar a cabo una labor específica dentro del desarrollo de una alianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resulta más barato, ya que el recurso más requerido es el tiempo y no el dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son demasiado difíciles de mantener cuando sus participantes se distraen con sus otras prioridades</li> </ul>
<p><b>GRUPO DE TRABAJO ESPECIALIZADO</b> Grupo comisionado por un grupo mayor para completar una labor específica (Ej. conseguir recursos, dirigir un proceso de inscripción, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No es burocrático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No están lo suficientemente estructurados para coordinar y administrar los recursos</li> </ul>

### ESTRUCTURAS ALGO MÁS FORMALES

<p><b>RED DE TRABAJO (Network)</b> Sistema de comunicaciones que sirve para unir a todos aquellos que participan en actividades similares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se amplía su imagen pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesita de mayor coordinación</li> </ul>
<p><b>FORO</b> Punto de encuentro donde debatir abiertamente y presentar nuevas ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se proporciona "cobertura" para un amplio abanico de actividades ligeramente relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere de una mayor aceptación de las políticas a seguir y de los principios operacionales</li> </ul>
<p><b>SOCIEDAD</b> Organización de miembros dedicada a realizar actividades alrededor de un tema concreto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consiguen compromisos de grupos más amplios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos de toma de decisiones son más complejos</li> </ul>

### ESTRUCTURAS FORMALES

<p><b>ASOCIACIÓN</b> Versión más formal de sociedad y registrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posee mayor autoridad y capacidad para ejercer influencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está sujeta a las restricciones legislativas vigentes</li> </ul>
<p><b>FUNDACIÓN</b> Asociación que moviliza y distribuye recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus actividades son más específicas y tienen más probabilidades de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene tendencia a convertirse en excesivamente burocrática e impersonal</li> </ul>
<p><b>AGENCIA</b> Organización independiente establecida para actuar en representación de otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disfruta de una mejor capacidad para la movilización y administración de recursos a gran escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costes administrativos pueden ser cada vez más altos, incluso que los del proyecto en sí</li> </ul>



## GOBIERNO Y RESPONSABILIDADES

Incluso en las etapas iniciales, los miembros necesitarán tener establecido algún tipo de estructura de gobierno que garantice que los sistemas de desarrollo y el proceso de toma de decisiones y gerencia, son los adecuados y operan eficazmente.

Pauta 2:  
CUESTIONARIO DE  
EVALUACIÓN DE  
COHERENCIA  
Resalta las preguntas  
clave que los miembros  
deberían preguntar para  
comprobar las  
intenciones, actitudes y  
grado de compromiso  
que tienen ellos y los  
demás para con la  
alianza.

Con frecuencia los miembros se dan cuenta de que tienen que responder ante distintas “partes interesadas”, entre las que se incluyen:

- Los beneficiarios del proyecto de la alianza
- Donantes externos (no-miembros), (los cuales tendrán cada uno sus propias obligaciones de informar)
- Organizaciones miembro individuales (las cuales tendrán cada una sus propios sistemas de auditoría y gobierno)
- Cada uno de los miembros, como colegas en el trabajo en alianza

Es probable que la responsabilidad sea mucho más el **conductor** de la alianza que lo que comúnmente se llega a reconocer y, por esta razón, los procedimientos de gobierno y responsabilidad necesitan ser aceptados y puestos en el fondo del Acuerdo de Trabajo en Alianza.

En cierta medida, los miembros tendrán que elegir qué es lo que van a hacer y cómo van a hacerlo. Es posible que antes de optar por la fórmula más adecuada a sus necesidades, quieran considerar entre un abanico de posibilidades que van: desde sistemas completamente informales, (Ej. un grupo de personas formado con fines específicos) a otros sumamente formales (Ej. una organización nueva, legalmente registrada, con procedimientos de gobierno y responsabilidad independientes). Pero por muy informal que pueda ser una alianza, el Acuerdo de Trabajo en Alianza es siempre necesario para evitar malentendidos posteriores o futuros conflictos. La mayoría de las alianzas comienzan informalmente y se formalizan progresivamente con el tiempo, a medida que sus programas de trabajo se hacen más complejos y la utilización de recursos se vuelve más intensiva (véanse Tabla 3, Pág. 13 y Tabla 4, Pág. 18).

Pauta 3:  
EJEMPLO DE  
ACUERDO DE  
TRABAJO EN  
ALIANZA  
Ofrece una plantilla  
sencilla para los  
acuerdos iniciales de  
trabajo en alianza.



## 4 GESTIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO EN ALIANZA

Una vez que la alianza está establecida y se ha firmado el Acuerdo de Trabajo en Alianza aparecen nuevos desafíos que encarar.

### ROLES DENTRO DEL TRABAJO EN ALIANZA

En la alianza, a lo largo de sus distintas fases, va a participar mucha gente diferente con el objeto de desempeñar los roles para los que sean requeridos. Es importante identificar las diferencias y entender qué roles son los que se necesitan cubrir, en qué momento y con qué propósito. Es igualmente importante, garantizar que para cada rol se haya elegido a la persona más idónea. Los roles pueden cambiar con frecuencia en el transcurso de la vida de una alianza, y los miembros pueden desarrollar roles nuevos a medida que adquieren más experiencia de trabajo en alianza.

ROL	NOTAS
<b>CHAMPION</b> <sup>1</sup>	Una persona (o varias) cuya función es la de promocionar la alianza, para ello hace uso de su reputación personal o profesional y de su posición para dotar a la alianza de más autoridad y de mejor imagen.
<b>BROKER / INTERMEDIARIO</b>	Una persona elegida (ya sea entre una de las organizaciones miembro o de fuera de la alianza) para que actúe en representación de los miembros con el objeto de reforzar la alianza, especialmente en las etapas iniciales.
<b>DONANTE</b>	Como todos los miembros están realizando contribuciones a la alianza (véase la sección 2), todos los miembros son “donantes” de facto. (Nota: Puede que existan situaciones en donde los donantes sean totalmente ajenos a la alianza, en cuyo caso los miembros habrán de clarificar qué tipo de relación mantendrían con ellos y cómo les informarán sin socavar la integridad de la alianza).
<b>DIRECTOR</b>	Persona contratada por la alianza para que dirija la alianza o el proyecto de alianza, especialmente una vez que la alianza está establecida y se encuentra en la etapa de puesta en práctica del proyecto.
<b>FACILITADOR o MODERADOR</b>	Persona (normalmente ajena a la alianza) nombrada para dirigir algún aspecto específico del proceso del trabajo en alianza (Ej. Organizar una reunión para tratar de un problema concreto al que se enfrenta un grupo miembro).
<b>PROMOTOR</b>	Persona, lo más probable un miembro de la alianza, que aboga en pro de la alianza frente a otros, un “ <i>champion</i> ” que argumenta los méritos de la alianza basándose en el historial de la misma en vez de en su propia reputación personal.

En este marco de trabajo, la dirección de la alianza puede ir de una persona a otra, según requiera el buen desarrollo y gestión de la alianza.

### MIEMBROS CON FUNCIONES DE LÍDER

Las alianzas plantean interesantes cuestiones sobre liderazgo. ¿Qué papel puede desempeñar un “líder” en un paradigma, esencialmente de colaboración, basado en el concepto de equidad entre los actores principales? ¿Es la colaboración entre iguales incompatible con el concepto de líder fuerte? ¿Cómo puede emerger y hacerse escuchar un líder en el paradigma de alianza sin socavar el principio de responsabilidad compartida? ¿Cómo pueden los miembros desempeñar las funciones necesarias de líder, en representación de una alianza, desde la posición que ocupan en su propia organización? y al contrario,

<sup>1</sup> N.T.: *Champion*: Se trata de una persona, notoria por su reputado palmarés, cuya función es la de abogar o defender una causa en concreto.

¿cómo pueden los miembros desempeñar las funciones de líder en su organización desde la posición que ocupan en la alianza?

Naturalmente, en las distintas etapas del proceso de trabajo en alianza, uno o dos miembros tendrán que desempeñar un rol de líder más pro-activo, más expuesto y más público, además y como responsables, habrán de responder de sus acciones ante sus colegas miembros. El estilo de liderazgo a escoger en cada momento dependerá en gran medida del tipo de alianza; de la complejidad del tema que esté siendo abordado; de la urgencia que la acción requiera; y de la personalidad de los que participen. Lo ideal sería que las alianzas incluyesen personas capacitadas en liderazgo sobre campos diversos, de forma que todos los retos que se pudieran presentar durante la existencia de la alianza puedan ser abordados por un liderazgo fuerte y compartido, según proceda, entre los distintos miembros.

Existen otras funciones de los líderes que es probable sean requeridas durante el proceso de trabajo en alianza, entre las que se incluyen:

- Actuar como “guardianes” de la misión de la alianza, interna y externamente, y estar preparados para defender sus principios.
- Enseñarse los unos a los otros (directa o indirectamente) las buenas prácticas y el comportamiento a adoptar durante el trabajo en alianza y la dirección de proyectos.
- Cuestionarse las distintas maneras que tiene cada uno de ver el mundo, de hacer las cosas y de abordar temas difíciles o conflictivos.
- Autorizar a otros miembros de la alianza a ser pro-activos, a innovar y permitirles cometer errores.
- Dar esperanzas y ser optimistas cuando el proceso parezca haberse detenido.

Durante las etapas iniciales del trabajo en alianza sería muy útil seleccionar a alguien, ya sea de entre una de las organizaciones miembro o de fuera de la alianza, para que actúe como mediador o intermediario en representación de los miembros, y así reforzar la alianza. Con su habilidad para combinar la tan convincente visión de futuro con el día a día de su puesta en práctica, el mediador de la alianza personifica a un nuevo estilo de liderazgo que, actuando a modo de “guía” en lugar de “director”, servirá de catalizador para producir el cambio.

Para conseguir que una alianza sea eficaz y pueda enfrentarse exitosamente a los distintos retos que se le presenten, necesita estar construida sobre la sólida base del compromiso individual para con el trabajo en alianza y llevarse a cabo bajo la convicción de que el enfoque de alianza es el que se necesita para lograr el objetivo deseado.

## REQUISITOS DEL TRABAJO EN ALIANZA

Para desempeñar con éxito el trabajo en alianza se necesita un amplio número de habilidades, algunas de las cuales pueden aparecer de forma natural y otras que necesiten adquirirse.

Los miembros pueden encontrarse **negociando** acuerdos; o **mediando** entre distintos miembros; **facilitando** una reunión difícil. Ciertamente, casi que necesitarán **asimilar**, **archivar** y **divulgar** mucha información. Puede que necesiten **enseñar** o **capacitar** a otros miembros, actores principales o al personal del proyecto. Su cometido en representación de la alianza de profundizar la participación de su propia organización bien puede que requiera habilidades en **el desarrollo de la participación institucional** o **refuerzo institucional**. Por último, pero no por ello menos importante, cada miembro asumirá alguna responsabilidad en la **evaluación** y **revisión** de la alianza y sus impactos.

Por supuesto que nadie posee todas estas habilidades en igual medida, además en una alianza las labores se pueden distribuir teniendo en cuenta las cualidades y defectos profesionales. Las personas de cada sector traerán consigo distintas aptitudes y conocimientos profesionales a la alianza, por lo que en las etapas iniciales, las labores pueden encomendarse a aquellos que demuestren que se les da bien ese tipo de actividad en particular.

Pero trabajar en una alianza también brinda a sus participantes la oportunidad de desarrollar sus habilidades personales y aumentar su propia capacidad. Ciertamente, esta es una de las características del trabajo en alianza que lo hace más atractivo ya que presenta una nueva opción laboral para aquellos que se encuentran listos para dar un cambio a su vida profesional.

Durante el proceso de desarrollo de sus habilidades y de la capacidad profesional, las personas suelen descubrir que el proceso del trabajo en alianza no sólo les está llevando hacia un viaje de carácter meramente profesional, sino también hacia una aventura de auto-descubrimiento y desarrollo personal.

**Pauta 4:  
CUESTIONARIO PARA  
IDENTIFICAR LOS ROLES  
Y HABILIDADES DE LOS  
MIEMBROS**

Sirve para que los participantes en el trabajo en alianza evalúen sus habilidades y averigüen cómo podrían desarrollar su capacidad profesional para, en un futuro, llegar a ser incluso mejores miembros.

Para todos aquellos que ya posean cierto nivel de auto-conocimiento y auto-disciplina les será más fácil obtener las habilidades necesarias para trabajar en alianzas, es decir, un trabajo en alianza efectivo requiere gente que pueda entender y controlar sus propias emociones, que esté muy segura de sí misma y que disfruten de cualidades tales como empatía, optimismo, imaginación, franqueza y modestia. Las alianzas también necesitan de forma crucial miembros que se les de bien tomar iniciativas.

**TABLA 4:  
OPCIONES DE DIRECCIÓN Y MANDATO**

OPCIONES DE DIRECCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>DIRECCIÓN CENTRALIZADA</b> (Ej. La dirección de una alianza o proyecto llevado a cabo por una organización miembro en representación de la alianza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La eficacia es máxima</li> <li>• Sus procedimientos de toma de decisiones carecen de ambigüedades y sus sistemas de dirección son diarios o basados en el “día a día”</li> <li>• Su enfoque de dirección es conocido y convencional</li> <li>• Es la “ventanilla única” para el público y las agencias externas</li> <li>• Su capacidad de respuesta es más rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está demasiado distante de la experiencia y de la contribución potencial de otros miembros</li> <li>• Se percibe como que hay demasiada influencia y control en manos de un miembro</li> <li>• Es demasiado convencional para la flexibilidad que necesita la alianza</li> <li>• Podría tomar decisiones inapropiadas o demasiado rápidamente</li> </ul>
<p><b>DIRECCIÓN DESCENTRALIZADA</b> (Ej. distintos aspectos relacionados con la dirección son compartidos entre las organizaciones miembro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima diversidad a nivel operacional</li> <li>• Más oportunidades de liderazgo individual</li> <li>• Sentimiento de “propiedad” compartido</li> <li>• Alejamiento de las “bases de poder” convencionales</li> <li>• Mayor libertad de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor potencial de conflicto de intereses</li> <li>• Miembros e individuos se sienten aislados</li> <li>• Incómodos procesos de toma de decisiones</li> <li>• Falta de coherencia</li> </ul>
<p><b>DIRECCIÓN POR MANDATO</b> (Ej. se contrata, para labores concretas caso por caso, a personas u organizaciones miembro, los cuales han de responder ante los miembros en conjunto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se permite que se les otorgue el rol a aquellos que tienen más tiempo (o se preocupan más) para la labor en cuestión</li> <li>• Un enfoque muy flexible y que puede revisarse y cambiarse tantas veces como sea necesario</li> <li>• Se comparten las labores entre los miembros y se promueve el sentimiento de responsabilidad colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las labores han de ser claramente definidas y adecuadamente encomendadas</li> <li>• Demasiada dependencia de la formalidad y de las acciones individuales</li> <li>• Riesgo de que las personas, u organizaciones miembro, “realicen sus asuntos” sin consultar adecuadamente con el conjunto de miembros</li> </ul>

## BUENAS PRÁCTICAS DE TRABAJO EN ALIANZA

### UTILIZACIÓN DEL LENGUAJE COMO HERRAMIENTA DE FORMACIÓN DE ALIANZAS

De según cómo los miembros utilicen el lenguaje puede depender que una alianza florezca o se desvanezca. Cada sector está tan acostumbrado a su propia "jerga" que pueden alienar completamente a todos aquellos que, simplemente, no la entiendan. Los miembros han de ser, como mínimo, sensibles a cómo están utilizando el lenguaje, y deben procurar hablar, consciente y concienzudamente, en un lenguaje adecuado, claro y conciso. Unas pocas palabras bien elegidas y expresivas, valen mucho más, que muchas otras ambiguas y confusas.

En el mejor de los casos, las palabras bien elegidas pueden usarse como herramientas para crear consenso, y no que por un uso del lenguaje descuidado se permita alimentar las divisiones. Las experiencias de otras alianzas nos ofrecen algunos ejemplos útiles de distinciones en el lenguaje:

CONCEPTOS COMPROMETIDOS PARA LOS MIEMBROS	ALTERNATIVA DE LA FORMACIÓN DE ALIANZAS
Confianza	Transparencia
Ganancias	Beneficios
Objetivos comunes	Objetivos complementarios
Contrato	Acuerdo
Plan de negocios	Plan de acción
Financiación	Búsqueda de recursos
Prioridades sectoriales	Valores sectoriales
Comité	Grupo objetivo / de trabajo / de trabajo especializado
Evaluación	Revisión
Análisis de mercado	Ejercicio de investigación
Consulta	Participación
Estrategia de salida	Estrategia de continuación

Las distinciones hacen referencia a cómo entendemos el mundo y nos identificamos con él. La capacidad para hacer distinciones es extremadamente importante para un trabajo en alianza efectivo, ya que proporciona mayor libertad de pensamiento y de acción, y conduce hacia un mayor éxito y a una satisfacción tanto personal como profesional. A continuación se mencionan unas cuantas distinciones más dirigidas a los que trabajen en alianzas:

### TRABAJAR SOBRE LA BASE DE HECHOS

Poseer la habilidad para poder distinguir entre lo que son hechos y lo que es interpretación, es extremadamente importante en cualquier situación cotidiana. Puede resultar perjudicial para cualquier alianza que la gente base sus acciones en su propia interpretación de lo sucedido y no en las evidencias que presentan los hechos mismos.

### AVANCE VS. FRACASO

Los fracasos pueden venir durante cualquier etapa del proceso de trabajo en alianza. Ciertamente, son una consecuencia normal en todo proceso que suponga un desafío. Pero a pesar de ello son desmoralizadores y, con frecuencia, son vistos como un obstáculo insalvable. Sin embargo, un fracaso no es necesariamente algo malo, más bien es una interrupción del proceso para obtener algo diferente. Para los miembros el desafío está en saber ver al **fracaso** como una ocasión para **avanzar**.

## PETICIONES VS. QUEJAS

Realizar peticiones es una característica más del trabajo en alianza. Normalmente la gente no realiza suficientes peticiones, en su lugar simplemente se quejan. Y hay una gran diferencia entre las dos: las quejas ponen a la gente a la defensiva, por lo tanto son desafiantes y, con frecuencia, en vez de resolver problemas conducen a fomentar la animosidad. Las peticiones, por el contrario, crean una situación completamente distinta, ya que una petición invita a responder y a actuar.

## REALIZAR CHARLAS DE CALIDAD SOBRE EL TRABAJO EN ALIANZA

Las alianzas son, hasta cierto punto, una sucesión de encuentros o charlas. La efectividad de la alianza vendrá determinada, en gran medida, por la calidad de las conversaciones mantenidas entre los miembros. Durante estas charlas los miembros están creando una visión de futuro de hacia dónde quieren ir juntos, igualmente, discuten sobre lo que representan y sobre lo que cada uno se hace responsable y, por último, toman conciencia de que pueden confiar mutuamente entre ellos. Las charlas son una de las herramientas más poderosas para fomentar la transparencia (y por subsiguiente la confianza) entre los miembros. Es mediante el diálogo que los problemas pueden llegar a transformarse en oportunidades y se generan las actividades prácticas.

PAUTA 5:  
MANUAL PARA LAS  
CHARLAS SOBRE EL  
TRABAJO EN ALIANZA  
Explora, más  
detalladamente, la  
importancia que  
representan las charlas  
creativas para las  
alianzas de éxito

## DIRIGIR BIEN LAS REUNIONES

Las alianzas se basan, especialmente durante las fases iniciales, en reuniones entre los participantes, ya sean entre dos personas o entre grupos de miembros. Las reuniones pueden volverse repetitivas, tediosas e improductivas con facilidad si no están bien centradas ni bien dirigidas. Es toda una habilidad crear un buen ambiente para la reunión y garantizar que durante la misma:

- Se alcanzan los objetivos fijados.
  - Se mantiene la participación activa de todas las partes hasta el final.
  - Se concluyen todos los temas de la agenda del día.
  - Se asignan labores de seguimiento y se fijan fechas para su finalización.
  - Se acuerdan los procedimientos de toma de decisiones a seguir entre reuniones.
  - Se informa a los presentes sobre los temas que vayan a tratarse en la siguiente reunión.
  - Se realiza un recuento de todas las decisiones tomadas.
- Y por encima de todo:
- Finaliza a la hora acordada de antemano.

Este exhaustivo método de abordar reuniones (ya sean formales o informales) va a generar el sentimiento de que se valora la aportación de todos y se respetan sus restricciones de tiempo.

En el mejor de los casos, las reuniones también pueden servir como una herramienta para la formación de alianzas, por el modo en que se comparten las distintas responsabilidades de dirigir la reunión (tales como presidirla, moderarla, levantar el acta, etc.). Otras formas de mantener las reuniones animadas y con sentido pueden ser:

- Dar oportunidades a la interacción social.
- *Brainstorming* sobre un nuevo problema de interés.
- Invitar a un orador interesante de verdad.
- Compartir una experiencia relevante (quizás, una visita a un proyecto o celebrar la reunión en las instalaciones de una organización miembro recién incorporada y conocer su trabajo de primera mano).
- Utilizar la reunión como un método aprendizaje y mejora, para ello se finalizará con una revisión sobre todo lo que ha funcionado bien y sobre lo que debería mejorarse, en cuanto a la interacción entre los participantes se refiere.

Si el número de asistentes a las reuniones de miembros comienza a disminuir, se debe entender como que es una señal de que las reuniones han dejado de ser interesantes o lo suficientemente importantes para los miembros como para hacer el esfuerzo de asistir. ¡Habrà que tomar medidas dràsticas!



## MANTENIMIENTO DE LAS ACTAS

Mantener las actas de las reuniones y guardar un registro del progreso de la alianza es todo un arte y sería un error encomendar esta función a la persona con menos experiencia o de menor antigüedad que esté disponible. El mayor reto estriba en decidir si se guarda un registro de todo o simplemente de lo indispensable. Cada alianza tendrá que decidir qué necesitará guardar pero hay que tener en cuenta algunas consideraciones básicas:

- Decidir con antelación quién necesita qué clase de información y de qué forma, y después adaptar la información adecuadamente para los distintos propósitos.
- Resumir las actas de las reuniones en: a) decisiones; b) áreas sobre las que se necesita discutir más; y c) puntos de acción acordados.
- Mantener un archivo activo de la “historia” de la alianza (incluyendo ilustraciones y fotografías) para que los recién incorporados a la alianza conozcan lo que se ha conseguido y comprendan cómo se ha hecho.
- Permitir el acceso a los archivos de la alianza, tan abiertamente como sea posible, de manera que la alianza sea reconocida por su eficiencia y transparencia.

## CREAR UNA CULTURA DE “APRENDIZAJE”

La mayoría de los participantes en alianzas están de acuerdo en que las alianzas que duran son aquellas que están más dispuestas a aprender de sus errores (y de los de los demás). Una alianza puede entenderse como un modelo de “aprendizaje activo” en donde los miembros aprenden trabajando. Entender que toda la actividad de una alianza es como una forma de investigación (además de un mecanismo que posibilita el cumplimiento de una labor) es dar a los miembros la oportunidad de ampliar sus conocimientos y aptitudes, y mejorar su práctica profesional, ya que las colaboraciones sinceras transforman a los individuos que participan de manera consciente: los miembros se ayudan los unos a los otros a crecer personal y profesionalmente a medida que van cumpliendo con los objetivos de la alianza.

Asimismo, cada alianza tendrá mucho que enseñar a otras que aspiren a crear métodos de colaboración para el desarrollo sostenible en sus propias áreas de trabajo. Muchas alianzas, incluso aquellas que parecen estar bien establecidas, se han beneficiado por formar parte de una “red de aprendizaje” en donde se comparten experiencias (buenas y malas).

## ESTABLECER UNAS REGLAS BÁSICAS

Puede ser muy útil que los miembros se pongan de acuerdo y tomen una serie de reglas básicas como “punto de referencia”, sobre todo cuando la alianza es nueva y existen distintos miembros que sienten la necesidad de imponerse a sí mismos o sus “agendas” a expensas de dejar espacio a los demás. Algunos miembros (especialmente del sector empresarial y del público) pueden encontrar extraño que se establezcan reglas de comportamiento, al contrario que sus colegas de la sociedad civil, que pensarán que es bastante normal y aceptable (¡ya tenemos aquí nuestra primera situación de diversidad sectorial!).

Las reglas básicas podrían incluir:

- Escuchar activamente.
- No interrumpir.
- Hablar brevemente y sin salirse del tema.
- Tratar sobre hechos y no sobre rumores.
- Respetar a los que no estén presentes.

Es normal que en las etapas iniciales de una alianza, ocurra que haya que recordar a los miembros las reglas a las que se han suscrito, ya se sabe que romper con ciertos hábitos de comportamiento suele llevar algo de tiempo, al cabo del cual, la alianza adoptará esta forma de operar y las reglas básicas pasarán a segundo plano, como un discreto recordatorio. Los recién llegados a la alianza se adaptarán rápidamente a un *modus operandi* que ven que funciona bien.

Las reglas básicas pueden incluirse incluso en el Acuerdo de Trabajo en Alianza.

**RECUERDE:**

Las alianzas funcionan bien cuando:

- Existen protocolos o procedimientos de toma de decisiones claros, que han sido aceptados por todos y están en vigor.
- La mayoría de las decisiones cotidianas son llevadas a cabo por individuos o grupos pequeños en nombre de la alianza.
- Sólo las grandes decisiones (por ejemplo sobre política a seguir o gastos) se llevan ante el conjunto de los miembros.
- La información es accesible fácilmente y se comparte regular y concisamente entre los miembros.

## 5 PRESENTAR PROYECTOS DE ÉXITO

### GESTIONANDO LA TRANSICIÓN

Una vez que la alianza está establecida y el Acuerdo de Trabajo en Alianza ha entrado en vigor, los miembros dirigirán su atención al desarrollo de sus propuestas de proyectos o programas de trabajo y actividades conjuntas. Ahora es cuando “se pone manos a la obra” la alianza e indica que se ha alcanzado una situación de transición, pasando desde el objetivo de formar una alianza al desarrollo y puesta en marcha de un proyecto. Algunos miembros pueden encontrarse más cómodos en esta etapa porque prefieren dedicarse a las labores prácticas y es posible que las etapas anteriores fueran algo pesadas para ellos. También puede ser que otros estén nerviosos porque la alianza no es lo suficientemente sólida como para pasar de las palabras a la acción.

Como en todos los proyectos, será necesario prestar especial atención a la planificación de los pormenores, por lo que es importante tener un Plan de Acción claro para proporcionar el marco de trabajo y los límites con los que todos puedan estar de acuerdo (véase Tabla 5, Pág. 25).

Puede que en este momento sea más útil volver a ver los sistemas de dirección de la alianza y reajustarlos si es necesario (véase Tabla 4, Pág. 19).

### CEÑIRSE A LA LABOR

Las alianzas de más éxito son aquellas que más se ciñen a su labor, aquellas en donde sus miembros participan activamente en la entrega de resultados tangibles y prácticos. Llegado este punto, puede que sea necesario nombrar un Coordinador o Gerente para que gestione el proyecto en representación de aquellos miembros que probablemente no tengan el tiempo suficiente para también encargarse de ello todos los días. Una persona, ciertamente, necesita tener una visión de conjunto sobre el proceso de entrega de resultados, además debe garantizar que el personal del proyecto y los miembros están cumpliendo bien con sus compromisos y dentro del tiempo establecido. Si los miembros pueden delegar los pormenores del día a día, con la seguridad de que el programa de trabajo iniciado por la alianza está funcionando muy bien, es una señal de hasta qué punto confían entre ellos.

### ENTREGA DE INFORMES, EVALUACIÓN Y REVISIÓN

**Pauta 6:**  
**PLANTILLA DE**  
**EVALUACIÓN DE**  
**LA ALIANZA**  
Sugiere un abanico de posibilidades para enfocar las evaluaciones de alianza dependiendo de cuáles sean los objetivos de la evaluación.

Una vez que el proyecto o programa de trabajo está en funcionamiento, los miembros pueden optar por reunirse con menos frecuencia y, cuando lo hacen, hacerlo más en calidad de panel de revisión. Se necesitará establecer un ciclo regular de entrega de informes para garantizar que todos los miembros han sido informados de los progresos (y de los imprevistos). Estos informes (orales o por escrito) pueden servir de base para las evaluaciones tanto del proyecto como de la misma alianza (véase Sección 7). Puede que los miembros deseen revisar su propio Acuerdo de Trabajo en Alianza (digamos una vez al año) y alterarlo si fuera necesario para reflejar las nuevas prioridades y aspiraciones.

## TABLA 5: PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN

La planificación de la acción (a veces llamada Planificación de Desarrollo o Planificación de la Actividad) es un proceso con el que la mayoría de los profesionales están muy familiarizados, además existen muchas formas de llevarlo a cabo. En una alianza es particularmente importante recordar que:

- Todos los miembros deben participar en el proceso de planificación de la acción para que adquieran el sentimiento de compromiso y “pertenencia”.
- Cada persona aportará distintas aptitudes y expectativas a la labor, administrar esta diversidad puede llevar tiempo pero, en el mejor de los casos, añadirá un considerable valor.
- Cada persona necesitará tener en cuenta las repercusiones del plan de acción en su propia organización y en sus propios procesos de planificación y prioridades.

### EJEMPLO DE MARCO DE TRABAJO EN UNA PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN:

<b>ACTORES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MIEMBROS: actuales y futuros</li> <li>• OTRAS PARTES INTERESADAS: actuales y futuras</li> <li>• BENEFICIARIOS (en caso de ser distintos a los de arriba)</li> </ul>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO o PROGRAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VALORACIÓN DE LA NECESIDAD o PROBLEMA</li> <li>• DECLARACIÓN DE VISIÓN: Objetivo general sobre el que los miembros se han de poner de acuerdo</li> <li>• OBJETIVOS: De la alianza / de cada organización miembro</li> </ul>
<b>PERFIL DEL PROYECTO o PROGRAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VISIÓN EN CONJUNTO DE LA PROPUESTA</li> <li>• ROLES, RESPONSABILIDADES Y REQUERIMIENTOS DE PERSONAL</li> <li>• ACTIVIDADES PRINCIPALES</li> <li>• CALENDARIO: Para las distintas etapas de entrega de resultados</li> <li>• RECURSOS REQUERIDOS</li> <li>• ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS</li> <li>• PROCEDIMIENTOS DE RESPONSABILIDAD: Ante la alianza y ante las organizaciones miembro</li> </ul>
<b>SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUPERVISIÓN DEL PROCESO EN CURSO</li> <li>• AUDITAR LOS RESULTADOS o IMPACTOS del proyecto o programa</li> <li>• EVALUACIÓN de la alianza</li> <li>• PROCEDIMIENTOS DE REVISIÓN</li> <li>• ESTRATEGIAS DE CONTINUACIÓN O DE CONCLUSIÓN</li> </ul>

#### RECUERDE:

La planificación de la acción representa para la alianza un momento muy significativo: La relación de la alianza ha quedado ya establecida y el foco de atención comienza a trasladarse desde la formación de la alianza hacia la creación y entrega de un programa de trabajo en colaboración. Es por lo tanto vital que esté bien realizada o la propia alianza se vería socavada.

## 6 MANTENIMIENTO DE LAS ALIANZAS

### PLANIFICAR A LARGO PLAZO

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la sostenibilidad de una alianza es el problema de conseguir recursos a largo plazo. Cada situación tendrá distintas necesidades en cuanto a recursos se refiere, y puede que algunas iniciativas dependan siempre de financiaciones externas. Sin embargo, siempre que sea posible, se deben poner en práctica métodos de captación de recursos locales y renovables. En muchos casos los miembros realizan sus programas de trabajo bajo un espíritu pionero y transitorio, y una vez que esas iniciativas han demostrado su efectividad entonces comienzan a hacer los preparativos más permanentes junto, por ejemplo, con la autoridad local o con las agencias del sector público.

Los miembros necesitan (individual y colectivamente) tener en mente una estrategia de “continuación”, a ser posible desde el principio, e incluso reflejarla en los artículos del acuerdo de trabajo en alianza inicial. Puede haber cuatro escenarios de “continuación” distintos:

<b>ESCENARIOS DE “CONTINUACIÓN”:</b>	<b>COMENTARIOS:</b>
<b>UNA ORGANIZACIÓN MIEMBRO DEJA LA ALIANZA</b>	<p>En todas las alianzas aparecerán cuestiones relacionadas con la sucesión, (el proceso de traspaso de los “fundadores” a los “seguidores”). Cualquiera puede dejar la alianza (y por cualquier razón) en cualquier momento. Por lo tanto planificar la sucesión es vital para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que la alianza sobreviva la salida de miembros</li> <li>• Facilitar a los nuevos miembros su puesta al día y su rápida inserción</li> <li>• Conseguir la participación activa de los que se incorporen más tarde, incluso si su estilo de operación es distinto al de su predecesor</li> </ul>
<b>LA ALIANZA SE DISUELVE (1)</b>	<p>Los miembros podrían decidir que una de las organizaciones miembro estaría mejor si desarrollase y gestionase el programa de trabajo de forma independiente. En este caso los miembros se habrán de poner de acuerdo sobre cómo traspasarán las actividades y haberes a este nuevo miembro. Quizás los actores principales de las otras organizaciones miembro podrían participar en calidad de depositarios o de asesores, en cualquier caso, la alianza habrá dejado de ser responsable.</p>
<b>LA ALIANZA SE DISUELVE (2)</b>	<p>Los miembros deciden formar una institución intersectorial completamente nueva para asumir el desarrollo y gestión de la iniciativa de alianza. Aquí aparecen varias opciones (véase Tabla 6, Pág. 29) y puede que los miembros necesiten ayuda externa para elegir la mejor. Como en el caso anterior, los participantes de la alianza pueden adoptar el papel de depositarios o de asesores, por lo menos mientras dure el proceso de traspaso.</p>
<b>LA ALIANZA HA CONCLUIDO</b>	<p>Algunas de las alianzas más innovadoras y de más éxito han sido diseñadas para ser “temporales” de forma que la conclusión de una alianza es signo de haber cumplido sus objetivos y no de fracaso (aunque puede ser difícil convencer a los ajenos a la alianza que éste es el caso).</p> <p>Inevitablemente, en algunos casos una alianza termina porque ya no puede alcanzar sus objetivos por alguna razón. ¡Si se siguen los pasos expuestos en esta publicación esto no debería pasar!</p> <p>Cuando una alianza concluye, por la causa que sea, es importante que todos los participantes reconozcan y celebren sus logros.</p>

## **ASEGURARSE UNA MAYOR PARTICIPACIÓN**

Para asegurarse una mayor participación de las organizaciones miembro, y con frecuencia también de las que no lo son, los miembros necesitarán trabajar duramente siempre.

Con respecto a las organizaciones miembro, es común que la alianza sea considerada como algo bastante secundario para las mismas organizaciones en cuyo nombre trabajan. ¿Por qué es esto importante? No conseguir que tomen parte las organizaciones miembro puede traducirse, en el mejor de los casos, en que la participación de las organizaciones sea menos enérgica y exhaustiva, y en el peor de los casos, el colapso de la relación de alianza si uno o dos actores principales se marchan. Puede que la participación activa de las organizaciones miembro sea mucho más importante de lo que generalmente se cree.

¿Y qué ocurre con las instituciones que no son miembros?

Existen muchas otras instituciones y agencias para las que la alianza puede ser importante y que por lo tanto necesitan comprender que han de participar más y de forma diversa con los miembros, entre ellas se incluyen:

- INSTITUCIONES QUE OPERAN EN EL ÁMBITO ESTRATÉGICO O POLÍTICO DE LA ALIANZA (Ej. departamentos gubernamentales, partidos políticos, agencias internacionales)
- ORGANIZACIONES QUE OPERAN EN EL ÁMBITO OPERACIONAL (Ej. otras empresas, agencias del sector público y organizaciones de la sociedad civil)
- DONANTES (proveedores externos de recursos para la alianza)

Los miembros necesitarán evaluar la importancia que tiene cada una de estas relaciones, ya sea en términos de cómo posibilitarán que la alianza cause más impacto o, en términos de la influencia que la alianza puede ejercer sobre la forma en que operan.

## FOMENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

¿De qué forma pueden los miembros ayudar a fomentar la capacidad de las instituciones participantes? La idea es ayudar a las instituciones a interiorizar las lecciones de la alianza. A veces no es más que una cuestión de tiempo, pero más frecuentemente se trata de combatir la resistencia, ya sea ésta activa o pasiva. Los miembros pueden emplear distintos métodos para fomentar la capacidad de las instituciones y organizaciones que participan directa o indirectamente en la alianza, como por ejemplo aportar las experiencias obtenidas en colaboraciones intersectoriales para conseguir:

<p><b>CAMBIAR SU CULTURA ORGANIZATIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrando cómo otras organizaciones hacen las cosas de distinta manera (y a veces más eficazmente)</li> <li>• Proporcionando pruebas del valor de la cultura organizativa de “aprendizaje”</li> <li>• Promoviendo métodos organizativos basados más en valores</li> <li>• Convenciendo a la directiva de que un enfoque más participativo puede funcionar con efectividad</li> </ul>
<p><b>UN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrando que la colaboración intersectorial puede mejorar el rendimiento profesional</li> <li>• Haciendo que los empleados tomen parte de manera práctica en la(s) iniciativa(s) de la alianza</li> <li>• Convenciendo a la directiva de que la organización se puede beneficiar de la participación de sus empleados en una colaboración intersectorial</li> </ul>
<p><b>UNAS REDES DINÁMICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrando a la organización el valor que poseen estas nuevas relaciones y la diversidad de su alcance e influencia</li> <li>• Ilustrando el potencial para desarrollar nuevas relaciones, ideas y áreas de trabajo</li> <li>• Traer a la organización otras personas de importancia para ella por su creatividad y utilidad</li> </ul>
<p><b>MEJORES COMUNICACIONES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo a la organización mediante una buena publicidad de los logros de la alianza</li> <li>• Utilizando los sistemas de comunicación interna para mantener a la gente interesada e informada</li> <li>• Celebrando actos especiales para otras personas con el fin de ilustrar los beneficios de la alianza (especialmente para aquellas organizaciones escépticas)</li> </ul>
<p><b>LA OPORTUNIDAD PARA SALIR DEL “ENCASILLAMIENTO”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionando oportunidades para que los actores principales experimenten directamente y en primera persona el trabajo de la alianza</li> <li>• Convocando y dirigiendo “encuentros” entre las personas clave para esta labor y que normalmente no se reúnen (y que pueden tener un historial de animadversión o sospecha mutua)</li> <li>• Creando nuevas oportunidades de “aprendizaje experimental” (Ej. Intercambio de puestos de trabajo, traslados, residenciales, talleres de trabajo en alianza)</li> </ul>

En algunas ocasiones puede que sea pertinente crear un nuevo tipo de institución completamente nueva que se haga cargo del rol de los miembros de medio a largo plazo. (La tabla 6 describe siete tipos distintos de alianza “institución” que se han desarrollado durante la década pasada, formalizándose y transformándose, en mayor o menor medida, los diferentes modelos de compromisos intersectoriales resaltados en la tabla 3).

**TABLA 6:  
CREACIÓN DE INSTITUCIONES DE ALIANZA NUEVAS**

<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VIRTUDES</b>
<b>ALIANZA LOCAL</b>	En ella los miembros de todos los sectores participan equitativamente y reciben el mismo grado de responsabilidad en la toma de decisiones, dentro de una estructura formal e independiente que opera localmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte sentimiento de autodeterminación y pertenencia local</li> <li>• Fomenta e institucionaliza la colaboración local</li> </ul>
<b>ALIANZA GLOBAL</b>	Igual que la anterior sólo que opera en un ámbito internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de escala</li> <li>• Crea vínculos estratégicos entre aquellos actores que juntos aportan poder, recursos e influencias</li> </ul>
<b>DISPERSA</b>	En ella los miembros han acordado un objetivo común y raramente se ven personalmente. En vez de ello, operan a través de distintos miembros (o subgrupos de miembros) a los que se les ha encomendado completar una labor en representación de la alianza, ante la cual finalmente han de responder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad máxima</li> <li>• Libertad de operaciones y autodeterminación para los miembros</li> </ul>
<b>TEMPORAL</b>	En ella la estructura está diseñada para la obsolescencia en un tiempo determinado y, por lo tanto, una vez que se ha completado el programa de trabajo se disuelve.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación intensiva</li> <li>• Centrada en conseguir resultados inmediatos y visibles</li> </ul>
<b>CONSULTIVA</b>	La “labor” de esta institución de alianza, más que desarrollar y poner en práctica un proyecto, se trata de asesorar y proporcionar una sólida plataforma para las ideas nuevas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación en el proceso político</li> <li>• La autoridad se consigue sobre la base de un consenso y no del poder</li> </ul>
<b>MEDIADORA</b>	Es una organización que opera entre (y en representación de) los miembros y muchos otros actores. Esencialmente, más que ser una alianza en sí, lo que hace es apoyar el desarrollo de un número de iniciativas de alianza independientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo altamente “motivador”</li> <li>• Contribuye a crear una “cultura” de colaboración</li> <li>• Crea estructuras de apoyo adecuadas y flexibles</li> </ul>
<b>APRENDIZAJE</b>	Este modelo se establece con el objetivo primordial de enseñar y compartir la información que resulte de las experiencias de la alianza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Como meta principal tiene aumentar los conocimientos y la capacidad</li> </ul>



Por lo tanto, los miembros tendrán que decidir si es mejor que centren sus esfuerzos en hacer que las instituciones participen más eficazmente, en fomentar la capacidad de las instituciones existentes o en crear una nueva estructura institucional. De hecho, puede que con el tiempo la alianza necesite hacer las tres cosas.

Y, finalmente, puede que esto se convierta en una cuestión de **reforma** institucional.

Hemos elegido la alianza intersectorial para crear un método más innovador de abordar el desarrollo sostenible y con mayor alcance social, económico y medioambiental que los métodos empleados por un solo sector. Pero si la alianza fallara como alternativa o, en última instancia, no pudiera cambiar el *status quo* del funcionamiento institucional o sectorial, entonces es probable que su impacto no será más que algo transitorio o meramente superficial.

En algún momento se hará patente que las alianzas poseen un papel, potencialmente mayor, en la evaluación y revisión (directa o indirectamente) de los principios fundamentales, de las funciones y de las actividades primarias de los distintos sectores, (ya sea el público, el privado o la sociedad civil).

Puede que la reforma institucional sea uno de los resultados más importantes de la alianza. Dicho de otro modo: Si la alianza conduce a que un departamento gubernamental funcione más creativa y eficazmente; o a que una empresa contribuya de forma más rigurosa y sistemática al desarrollo sostenible en todos los ámbitos en donde opere; o a que una ONG consiga aumentar su alcance y credibilidad como organización, entonces los "resultados" de la alianza se habrán convertido significativamente en más importantes que su "rendimiento".



# 7 TRABAJO EN ALIANZA DE ÉXITO

## DEFINICIÓN DE ÉXITO

¿Cómo es una alianza de éxito? ¿Quién define el “éxito”? ¿Cómo se mide? El trabajo en alianza y los proyectos basados en alianzas son generalmente complejos y, por lo tanto, bastante complicados de evaluar. El rendimiento, los resultados y los impactos son normalmente diversos, a veces algo sutiles y, con frecuencia, imprevistos. En esta publicación nos referimos precisamente a la cuestión de la evaluación de la alianza, asumimos que los proyectos serán evaluados del mismo modo que lo son todos los demás proyectos de desarrollo, es decir, de acuerdo al criterio establecido por los donantes o miembros en un principio. Nuestra primera preocupación es la efectividad de la alianza, desde la perspectiva de las organizaciones que conforman la misma.

Es probable que los miembros tengan que calibrar ( o valorar) tres cosas:

- El impacto de su alianza en la sociedad.
- El valor de la alianza para cada una de las organizaciones miembro.
- Los costes y beneficios reales del enfoque alianza.

Solamente observando estas tres cosas será posible evaluar si:

- La alianza ha sido eficaz en lograr sus objetivos.
- Los miembros se han beneficiado verdaderamente de su participación.
- El enfoque alianza era la mejor elección o la más adecuada.

Recavar la información necesaria con la que poder enjuiciar la efectividad de la alianza es, en sí mismo, un proceso complicado. La mayoría de las alianzas que han alcanzado la etapa en donde son evaluadas tienden a distinguir entre medir el impacto de los proyectos de la alianza y calcular el valor que ha tenido la alianza para las organizaciones miembro.

Es razonable esperar que los proyectos y las actividades sean evaluados siguiendo métodos convencionales basados en el rendimiento y las estadísticas, sin embargo, calcular el valor de la alianza en sí exige un enfoque un tanto diferente. Para poder valorar una aventura de colaboración y participación es necesario un proceso de estudio de colaboración y participación, si queremos respetar y mantener la integridad de la alianza misma.

Por lo tanto, para la pregunta ¿cómo es una alianza de éxito? Podemos decir que una alianza de éxito puede caracterizarse por alguna, varias o todas las situaciones siguientes:

- **La alianza está cumpliendo con la labor para la que fue establecida:** El proyecto o programa de actividades ha alcanzado los objetivos acordados previamente.
- **La alianza está consiguiendo impactar más allá del conjunto inmediato de partes interesadas:** Existe un grado de reconocimiento por parte de los beneficiarios del proyecto, otras personas clave y la comunidad en general de que han logrado lo que perseguían.
- **La alianza es sostenible y auto-administrable:** Ya sea a través de la participación continuada de las organizaciones miembro, o mediante algún sistema de auto-mantenimiento que haya reemplazado a los miembros que la sustentaban para que pudieran seguir dedicándose a otra cosa.
- **La alianza ha representado un “valor añadido” gracias al cual cada miembro ha obtenido beneficios significativos:** Las organizaciones miembro han establecido nuevas formas para trabajar con otros sectores y han cambiado, para mejor, sus propios sistemas y estilos de operación.
- **La alianza ha realizado una contribución útil al movimiento global de alianzas:** La información relativa a la alianza está ampliamente disponible y es de dominio público para que otros la incluyan en sus propios métodos.

Lo importante aquí es que los miembros acepten y acuerden, en los comienzos de la alianza, una serie de indicadores (tanto “resultados” tangibles como indicadores generales del “proceso”) y utilizarlos como puntos de referencia a la hora de identificar la efectividad de su alianza con el paso del tiempo. Lo ideal sería que estos indicadores cubrieran los objetivos específicos de cada miembro así como los compartidos por todos.

## TABLA 7: CONTAR LA HISTORIA

*Érase una vez...*

*Las alianzas comienzan dentro de nuestro pensamiento a modo de cuentos y terminan como historias del mundo. El viaje que va desde lo ideal a lo real lo empezamos imaginando. Si a través de la imaginación podemos concebir una iniciativa, debemos ser capaces, además, de compartir la historia de un modo que genere gran interés y entusiasmo en los demás.*

*Compartir nuestra experiencia sin recurrir a la imaginación, puede hacer que el trabajo en alianza suene algo así como uno de esos ejercicios de pintura en donde los colores se aplican siguiendo unos números predeterminados. El método se reduciría a una serie de maniobras estratégicas, estadísticas descriptivas y análisis basados en datos objetivos, los cuales, por otra parte, ocupan su sitio determinado en la alianza, pero que no ofrecen apenas ningún tipo de inspiración. Para emocionarnos de verdad necesitamos saber que lo que está en juego es algo de auténtico significado y que al intentar convertir una visión en una realidad estamos corriendo riesgos reales.*

*Contar la historia de una alianza es relatar una aventura, la de la búsqueda por alcanzar algo único y universal. Único porque nadie antes ha realizado este viaje en particular, y universal porque cada alianza sale a navegar por un mar desconocido en busca de un destino incierto e inseguro. Evidentemente, hay un premio que ganar, pero también existe un peligro real, que la alianza pueda irse a pique mucho antes de alcanzar su puerto.*

*Al relatar el viaje es muy importante no olvidarse de mencionar todos los obstáculos encontrados, ya fueran: problemas medio sumergidos y que emergieron en los comienzos; cínicos tira-piedras que discutían en favor de un enfoque menos cooperativo; o errores de juicio monstruosos que tuvieron que hacer frente y solucionar.*

*Las historias más apasionantes son las que mantienen cierta tensión entre el bien y el mal, entre las posibilidades de triunfar y las de fracasar. Asegúrese de que tanto los errores como los éxitos se permiten aparecer como caracteres hechos y derechos. Nosotros, el público, estamos ansiosos por escuchar acerca de los momentos en donde por poco fallaron, o sobre el suspense de los esfuerzos realizados en el último minuto para conseguir un acuerdo.*

*Un consejo importante: Tenga en cuenta la heroicidad. Ser modesto es fácil, basta con atenuar lo que se haya conseguido, pero las alianzas intersectoriales, sin embargo, no son algo común y corriente: las alianzas de verdad son legendarias, piense por ejemplo en La Comunidad del Anillo. Tomar deliberadamente la decisión de trabajar en alianza con el fin de superar barreras y hacer todo lo que sea necesario para alcanzar un objetivo, todavía está considerado como una rareza, como algo inusual y excepcional.*

*Esto no quiere decir que haya que usar un lenguaje florido o unas frases espectaculares, lo que significa es que no hay que reducir los logros alcanzados a los hechos meramente, permítanos que nos maravillemos con lo que se ha conseguido. Igualmente, ayúdenos a ver que la alianza es verdaderamente un ideal al que merece la pena aspirar.*

*Al final, tras mantener el rumbo, luchar contra los dragones y navegar de vuelta a casa triunfalmente, nadie vuelve a ser el mismo nunca más porque la experiencia deja huella. Confrontar las dudas y trabajar a través de dificultades ha traído consigo conocimientos nuevos, una determinación nueva y una nueva conciencia. Llevando a la práctica el arte del trabajo en alianza hemos transformado a nuestras organizaciones y a nosotros mismos, o dicho de otro modo: hemos transformado nuestro mundo.*

*Y ésta es una historia que siempre merecerá la pena contar.*

## COMPARTIR LA EXPERIENCIA

Si su alianza ha tenido éxito y ha sido productiva corra la voz, pero asegúrese y espere hasta que tenga una historia real y convincente que contar. Cuando decida “hacerla pública” cuente la historia bien (véase Tabla 7, Pág. 33) y asegúrese de que ha seleccionado a los mejores “narradores” de su red de trabajo de la alianza.

¿Quién puede estar interesado en si la alianza ha tenido éxito o no?

Para esta clase de información existen dos públicos posibles:

<p><b>PÚBLICO “INTERNO”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficiarios del proyecto de la alianza</li> <li>• Los miembros y el personal que participan en la alianza</li> <li>• Sus respectivos jefes en línea</li> <li>• Los altos directivos de las organizaciones miembro</li> <li>• Los departamentos elegidos de las organizaciones miembro</li> <li>• El personal operativo enfrentado a los mismos problemas en otros lugares</li> </ul>
<p><b>PÚBLICO “EXTERNO”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los donantes externos</li> <li>• Los diseñadores de políticas a seguir</li> <li>• Las agencias bilaterales, regionales o multilaterales</li> <li>• Las organizaciones “paraguas” relevantes</li> <li>• Los medios de comunicación y el público en general</li> <li>• Otras personas clave, entre las que se incluyen aquellas que pudieran incorporarse a la alianza o desarrollar la suya propia inspirándose en esta</li> </ul>

**Pauta 8:  
LISTA DE  
COMPROBACIÓN PARA  
USO DURANTE LAS  
COMUNICACIONES**  
Son algunas sugerencias sobre los públicos potenciales, métodos de comunicación y mensajes para sus historias de trabajo en alianza.

Es importante que la información sea divulgada de forma correcta para cada clase de público: Un donante externo, por ejemplo, esperará recibir un informe oficial; el público querrá una historia de dimensiones humanas; los diseñadores de política desearán ver estadísticas; los miembros en ciernes querrán saber de qué modo se han beneficiado de su participación los miembros actuales. Una alianza de éxito será consciente de qué clase de información necesita cada caso y sabrá encontrar los métodos para poder comunicarse con los distintos públicos de muchas y diferentes maneras.

**Pauta 7:  
PLANTILLA PARA LAS  
MONOGRAFÍAS**  
Proporciona un formato sencillo donde reunir el material monográfico con la intención de divulgar las experiencias obtenidas.

## LA COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO

Las alianzas ofrecen con frecuencia un método alternativo para abordar el desarrollo sostenible, sustituyendo competencia por colaboración.

No hay alianza fácil, cómoda, estable, segura, rápida o barata. Pero con bastante buena gerencia, voluntad y un poco de determinación, las alianzas intersectoriales para el desarrollo sostenible pueden funcionar bien y pueden lograr mucho más que los enfoques aplicados sobre el mismo tópico desde un solo sector.

Finalmente, existen tres “reglas de oro” que deberán servir para ayudar al trabajo en alianza a mantenerse bien encaminado cuando la situación se presente difícil.

### **RECUERDE:**

**Regla de oro nº 1: CONSTRUYA SOBRE PRINCIPIOS COMPARTIDOS**  
(porque las alianzas de éxito se “guían” sobre la base de unos principios)

**Regla de oro nº 2: SEA CREATIVO**  
(porque cada alianza es única)

**Regla de oro nº 3: SEA VALIENTE**  
(porque todas las alianzas llevan riesgos implícitos)

Pero por encima de todo, nunca olvide que por muy difíciles que puedan ponerse las cosas y citando al autor nigeriano Ben Okri: “*Los seres humanos están bendecidos con la necesidad de transformación*”. Una alianza intersectorial posee el potencial para ser un mecanismo excelente de transformación económica, medioambiental y social.

¡Buena suerte por hacer que **su** alianza trabaje hacia esta meta!











# ÍNDICE DE PAUTAS

- PAUTA 1:    FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA MIEMBROS**
- PAUTA 2:    CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COHERENCIA**
- PAUTA 3:    EJEMPLO DE ACUERDO DE TRABAJO EN ALIANZA**
- PAUTA 4:    CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS ROLES Y HABILIDADES DE LOS MIEMBROS**
- PAUTA 5:    MANUAL PARA LAS CHARLAS SOBRE EL TRABAJO EN ALIANZA**
- PAUTA 6:    PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA ALIANZA**
- PAUTA 7:    PLANTILLA PARA LAS MONOGRAFÍAS**
- PAUTA 8:    LISTA DE COMPROBACIÓN PARA USO DURANTE LAS COMUNICACIONES**

# PAUTA 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN PARA MIEMBROS

El formulario funciona a modo de “apuntador”, haciendo posible que todos aquellos involucrados en la creación de una alianza puedan plantear, metódicamente, las preguntas a los posibles miembros, para así garantizar la buena adecuación de los mismos para con los objetivos y necesidades de la alianza. Esta pauta deberá utilizarse como punto de partida durante el estudio de cada relación potencial, ya que con ella se establecen las bases de diálogo para los participantes, tanto en el ámbito operativo como en el de dirección. Asimismo está diseñada para servir de estímulo y que puedan surgir las dudas y preguntas apropiadas, todo lo contrario a tratar de proporcionar una “barrera protectora” permanente.

<b>¿TIENE LA ORGANIZACIÓN CANDIDATA A MIEMBRO...</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>  Evaluar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que sepa Ud. hasta ahora</li> <li>• La fiabilidad de sus fuentes de información</li> <li>• Si ha recavado la información suficiente sobre la cuál basar una decisión</li> </ul>	<b>FUTURAS ACCIONES</b>  Anotar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información adicional que sea requerida</li> <li>• Las preocupaciones restantes</li> <li>• La fecha y el criterio a seguir para tomar una decisión respecto a su idoneidad</li> </ul>
1. ...Una buena trayectoria?		
2. ...Buenas credenciales y respeto dentro de su propio sector?		
3. ...Buenas credenciales y respeto por parte de otros sectores u otros actores clave?		
4. ...Útiles y extensos contactos y, ¿está dispuesta a compartirlos?		
5. ...Acceso a información relevante y, tiene recursos y experiencia?		
6. ...La capacidad y habilidades que pudieran complementarse con las de su organización u otros miembros?		
7. ...Una sólida estructura directiva y de gobierno?		
8. ...Un historial financiero de estabilidad y fiabilidad?		
9. ...Un equipo de personal estable?		
10. ...Capacidad para resistir cuando las cosas se ponen difíciles?		
<b>En cuanto al personal de la organización candidata a miembro...</b>		
11. ¿Tienen experiencia en el desarrollo de proyectos? y ¿es factible?		
12. ¿Se les da bien la captación y administración de recursos?		
13. ¿Tienen buenos comunicadores? ¿Trabajan bien en equipo?		

## PAUTA 2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COHERENCIA

### 1. Intenciones, actitud y compromisos de cada líder

- ¿Soy de la opinión de que el enfoque de trabajo en alianza es crucial para la consecución de nuestros objetivos?
- ¿Creo en que los demás miembros desean que la alianza tenga éxito?
- ¿Estoy comprometido con los resultados de la alianza?
- ¿Estoy dispuesto a poner en duda las cosas que de antemano doy por supuestas?
- ¿Valoro suficientemente las diferencias existentes entre nosotros?
- ¿Confío lo suficiente en los demás miembros como para permitirles que tomen decisiones en mi nombre?

### 2. Comportamiento de cada líder

- ¿Soy yo partidario del enfoque de trabajo en alianza?
- ¿Escucho activamente a los demás miembros?
- ¿Me suscribo a los principios de la alianza (p.ej. equidad, transparencia, beneficio mutuo) en mi comportamiento cotidiano?
- En cuanto a buscar y dar información útil entre los demás miembros, ¿La pido y la doy?
- ¿Cumplo con mis compromisos?
- ¿Muestro mi respeto hacia los demás miembros incluso cuando no están presentes?
- ¿Apoyo las necesidades de desarrollo de los demás miembros?
- ¿Aprecio los logros de los demás miembros?

### 3. Pensamientos, valores y normas de la alianza

- ¿Hay un acuerdo compartido sobre los beneficios y riesgos del trabajo en alianza?
- ¿Estamos alineados alrededor de la misma opinión y los mismos valores comunes?
- ¿Compartimos nuestras ideas con libertad? ¿Incluso si éstas están en desacuerdo con las de otros?
- ¿Estamos dispuestos a cambiar abiertamente nuestra opinión sobre otro partícipe?
- ¿Nos concedemos, los unos a los otros, el beneficio de la duda?
- ¿Hemos desarrollado la cultura de la transparencia entre nosotros mismos y alrededor de la alianza?
- ¿Buscamos continuamente nuevas oportunidades para aprender, cambiar y mejorar?

### 4. Estructuras, sistemas y estrategias de las alianzas

- ¿Ha sido comprendido claramente nuestro acuerdo de trabajo en alianza por todos?
- ¿Se han establecido los incentivos necesarios para que los miembros piensen y actúen en beneficio de la alianza?
- ¿Tenemos la capacidad y los recursos para alcanzar el éxito con nuestro esfuerzo conjunto?
- ¿Tenemos establecidas las estructuras y las reglas básicas para poder trabajar juntos eficazmente?
- ¿Estamos compartiendo la información libremente con nuestros partícipes?
- ¿Han quedado claras nuestras prioridades estratégicas para todos los interesados?
- En cuanto a todo lo que hacemos, ¿nos hemos marcado unos niveles de calidad altos? y ¿los respetamos?
- ¿Estamos aportando los mejores recursos y complementos para hacer que la alianza tenga éxito?
- ¿Estamos institucionalizando la alianza de manera que pueda continuar su trabajo sin nosotros?

# PAUTA 3: EJEMPLO DE ACUERDO DE TRABAJO EN ALIANZA

## 1.0 ORGANIZACIONES MIEMBRO

- 1.1 Miembro A  
Datos de contacto  
Persona de contacto
- 1.2 Miembro A  
Datos de contacto  
Persona de contacto
- 1.3 Miembro A  
Datos de contacto  
Persona de contacto

## 2.0 DECLARACIÓN DE INTENCIONES

- 2.1 Los que suscriben, reconocemos: nuestro compromiso común frente a... nuestra preocupación sobre...
- 2.2 Mediante nuestro trabajo conjunto como miembros, vemos el valor añadido que cada uno de nosotros puede aportar para cumplir este compromiso, o para abordar esta preocupación.
- 2.3 Esperamos expresamente que cada miembro contribuya al proyecto de la(s) siguiente(s) forma(s):
  - Miembro A...
  - Miembro B...
  - Miembro C...
  - Todos los miembros...

## 3.0 ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS

- 3.1 Roles y responsabilidades de los miembros...
- 3.2 Coordinación y administración...
- 3.3 Grupos de trabajo, comités, grupos de asesoramiento...
- 3.4 Proceso de toma de decisiones...
- 3.5 Sistemas de adjudicación de responsabilidades

## 4.0 RECURSOS

- 4.1 Nosotros proporcionaremos los siguientes recursos para a) la alianza y b) el proyecto...

## 5.0 AUDITORIAS, EVALUACIONES Y REVISIONES

- 5.1 Acordamos que haremos todo lo necesario para que toda la información relativa a esta alianza esté a disposición de los miembros.
- 5.2 Acordamos que cada ..... meses se realizará una evaluación de la alianza.
- 5.3 Anualmente se llevará a cabo una auditoria sobre la situación financiera de la alianza (y de cualquier otro proyecto resultante de la misma).
- 5.4 Acordamos que realizaremos ajustes en la alianza (incluso la reescritura de este acuerdo) si tras una evaluación o una auditoria se indicara que son necesarios para que la alianza pueda lograr sus objetivos.

## 6.0 ADVERTENCIAS

- 6.1 Este acuerdo no permite la utilización de materiales con copyright (incluidos los logotipos) ni la divulgación de información confidencial a terceros sin el consentimiento expreso del miembro o miembros correspondientes.
- 6.2 Este acuerdo no compromete, por sí solo, a las organizaciones miembro ni a su personal o miembros directivos, frente a ninguna responsabilidad económica o de cualquier otra índole, sin la presentación de más documentación formal.

## FIRMADO

\_\_\_\_\_ en representación del Miembro A

\_\_\_\_\_ en representación del Miembro B

\_\_\_\_\_ en representación del Miembro C

## FECHA

## LUGAR

## PAUTA 4: CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS ROLES Y HABILIDADES DE LOS MIEMBROS

Este cuestionario está dirigido a las personas que trabajan en las alianzas, sirve para evaluar las habilidades de sus propios miembros con la intención de aumentar su confianza en ellas y, a su vez, establecer estrategias frente a algún posible punto débil dentro de las mismas. Puede ser utilizado en grupo para dibujar un cuadro que muestre las habilidades de los miembros de la alianza e identificar quién está mejor preparado para llevar a cabo una tarea o función determinada. Asimismo, puede ser un instrumento para que los miembros sepan reconocer cuándo algunos conocimientos o habilidades específicos podrían ser importados desde fuera de la alianza.

EVALUACIÓN DE LOS ROLES: (1 = bajo, 5 = alto)

ROLES PRINCIPALES EN LAS ALIANZAS	Evaluación de la capacidad existente en esta área					Estrategia para mejorar (si fuera necesario)
"Defensa y promoción" de la Alianza o Proyecto	1	2	3	4	5	
Sensibilización	1	2	3	4	5	
Coordinación / Administración	1	2	3	4	5	
Gerencia de relaciones	1	2	3	4	5	
Movilización de recursos	1	2	3	4	5	
Planificación del Proyecto o Programa	1	2	3	4	5	
Gerencia del Proyecto o Programa	1	2	3	4	5	
Comunicación	1	2	3	4	5	
Supervisión	1	2	3	4	5	
Otros (especifique)	1	2	3	4	5	

EVALUACIÓN DE HABILIDADES: (1 = bajo, 5 = alto)

PRINCIPALES HABILIDADES REQUERIDAS POR LAS ALIANZAS	Evaluación de la capacidad existente en esta área					Estrategia para mejorar (si fuera necesario)
Negociación	1	2	3	4	5	
Mediación	1	2	3	4	5	
Divulgación	1	2	3	4	5	
Sintetización de la información	1	2	3	4	5	
Enseñanza particular ( <i>Coaching</i> ) / Capacitación	1	2	3	4	5	
Dedicación institucional	1	2	3	4	5	
Refuerzo de la institución	1	2	3	4	5	
Evaluación / Revisión	1	2	3	4	5	
Otras (especifique)	1	2	3	4	5	



### RECUERDE:

En el transcurso de la vida de una alianza los roles pueden cambiar y las habilidades se pueden desarrollar. Cuanto más desarrolle cada persona su capacidad profesional y se acepten nuevas tareas, más se sentirán parte del proceso y estarán mejor valoradas dentro de la alianza. Las alianzas pueden funcionar bien porque proporcionan nuevas oportunidades y permiten que las personas "salgan del encasillamiento" que conforma su estilo cotidiano de operar.

## PAUTA 5: MANUAL PARA LAS CHARLAS SOBRE EL TRABAJO EN ALIANZA

### Charlas para Generar Posibilidades

Las charlas para generar posibilidades están pensadas para hacer del futuro un escenario pleno de posibilidades motivadoras, y lo que pretenden es que se compartan las ideas creativas e imaginativas. Durante esta etapa las cuestiones sobre viabilidad no son una preocupación aún, puesto que estas charlas están dirigidas a sacar a la luz la opinión que tiene la gente sobre lo que esperan o intuyen que podría ser el mejor futuro posible.

Sería más adecuado llevar a cabo este tipo de encuentros durante las primeras etapas del Proceso de Trabajo en Alianza, mientras los miembros trabajan juntos para la creación de una visión de futuro, si bien también pueden realizarse más adelante, cuando ya la alianza está en el proceso de renovación. Deberán ser dirigidas como una sesión tipo *brainstorming* (tormenta de ideas) sobre un conjunto de preguntas abiertas, estratégicas y específicas, que fomenten la reflexión y la imaginación, y que no acepten un simple "sí" o "no" por respuesta.

La duración de una charla de generación de posibilidades será de unos 15 minutos como mínimo, aunque podría durar hasta una hora. Algunos ejemplos de preguntas "abiertas" incluyen:

- ¿Qué significaría un logro muy importante en ... (inserte el tema o resultado deseado)?*
- ¿Qué se conseguiría con un logro muy importante en ... (inserte el tema o resultado deseado)?*
- ¿A qué está (estamos) usted (ustedes) contribuyendo con esta iniciativa?*

### Charlas para Generar Oportunidades

Las charlas para generar oportunidades se realizan con el objetivo de conseguir un claro compromiso mutuo de acción hacia el éxito. En estas charlas de lo que se trata es de dialogar sobre responsabilidades compartidas, y es precisamente a través de estas charlas que los miembros consiguen llegar a un acuerdo sobre qué posibilidades (de las que han sido ideadas en las charlas anteriores) se constituyen en oportunidades de futuro concretas y pueden, verdaderamente, ser realizadas por los miembros.

En ellas se invita a la gente a responder la siguiente pregunta:

- ¿Qué podría usted decir, al final de esta iniciativa, que ha sido un auténtico logro?*

Una vez que esta pregunta ha sido discutida por lo menos durante unos quince minutos, los miembros podrán pasar a desarrollar una Declaración conjunta de Compromiso de Alianza (que no debe confundirse con el Acuerdo de Trabajo en Alianza). La Declaración puede comenzar con una frase inicial como:

*Estamos comprometidos a... / Nuestra alianza está comprometida a ...*

Se pedirá a cada miembro que escriba lo que, él o ella, piensa que debería ser la declaración de compromiso. Después se comparten con los demás miembros y se discuten los puntos fuertes (no los débiles) de cada declaración presentada. El grupo elegirá la declaración que considere que es la mejor para seguir trabajando sobre ella para, a continuación, proseguir con las enmiendas hasta que se consiga reflejar adecuadamente el compromiso de todos los miembros, y todo el mundo está completamente satisfecho con ella.

...continúa



## **Charlas para Generar Acciones**

Las charlas para generar acciones pueden entablarse en cualquier etapa del Proceso de Trabajo en Alianza, siempre que se requiera una acción ya sea conjunta o individual. Nos ayudan establecer claramente un entendimiento común sobre las responsabilidades específicas de cada uno. Asimismo, ayudan a llevar el Proceso de Trabajo en Alianza un paso más hacia adelante, transformando las posibilidades y las oportunidades en acciones concretas. Para empezar, la pregunta clave podría ser:

*¿Quién tomará qué acciones y cuándo?*

Se recomienda que se mantengan anotadas las declaraciones de compromisos individuales realizadas a priori y que cada miembro reciba una copia de las mismas, lo que más tarde facilitará a los miembros poder saber las responsabilidades de cada uno.

## **Charlas para la Conclusión**

Haber concluido algo significa haber terminado con ello. La conclusión no hay que realizarla únicamente al terminar un proceso en particular, sino que es igualmente importante que las alianzas concluyan de una manera continuada, porque ello ayuda a promover el entendimiento y a unir a los miembros. Por lo tanto, las charlas para la conclusión pueden realizarse durante todas las etapas del Proceso de Trabajo en Alianza. Los miembros pueden preguntarse a sí mismos (y a los demás) las preguntas escritas a continuación y llevar a cabo nuevas actividades basadas en las respuestas obtenidas:

*¿Qué queda aún por realizar para que podamos decir que la alianza ha tenido éxito o ha concluido?*

*¿Qué acciones deberemos tomar para alcanzarlo?*

*¿Quién hará qué y cuándo?*

*¿Qué promesas o compromisos nos hemos marcado y que aún no hemos conseguido realizar?*

*¿Quién llevará a cabo qué acciones para cumplirlos y cuándo?*

*¿Quién quiere o necesita mantenerse informado del estado o del resultado de la alianza?*

*¿Qué haremos para mantenerles informados?*

*¿Quién podría estar molesto, enojado, irritado o decepcionado con nosotros o nuestras actividades?*

*¿Cómo cumpliremos con ellos(as)?*

*¿Quién ha colaborado en la alianza y en sus actividades?*

*¿Cómo les agradeceremos su contribución?*

*¿Qué más haremos para completar (es decir, totalmente) nuestra iniciativa?*

## PAUTA 6: PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA ALIANZA

Esta plantilla está diseñada como un instrumento de revisión de la alianza que sirve para evaluar si se están alcanzando los objetivos y las expectativas de las organizaciones miembro. Esencialmente es un “chequeo de la salud” de la alianza más que una auditoria formal del proyecto o del programa que los miembros hubieran llevado a cabo.

OBJETIVOS	POSIBLES ACTIVIDADES
<p><b>Ofrecer a los miembros la oportunidad de reflexionar sobre el valor de la alianza desde el punto de vista de su propia organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diálogos individuales</b> entre los actores principales de cada organización miembro puestas en práctica por un “crítico” elegido, que después se transcribirán para presentar a discusión entre los miembros.</li> <li>• <b>Talleres de grupo</b>, realizados separadamente dentro de cada organización miembro, en donde se lleven a cabo análisis tipo SWOT<sup>1</sup>(en donde se exploren los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los riesgos dentro de la alianza) para después compararlos con los resultados de aquellos realizados en todas las demás organizaciones miembro.</li> <li>• <b>Reuniones en parejas</b> (2 personas procedentes de organizaciones miembro distintas que se reúnen en calidad de “amigos críticos”) en donde se produzca un intercambio sincero de puntos de vista para después compartirlos en las reuniones o talleres de los miembros.</li> </ul>
<p><b>Evaluar qué cambios, si hubiere que hacer alguno, mejorarían la efectividad de la alianza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Un cambio de enfoque</b> que podría ser explorado a través de un “taller de futuros” o un “ejercicio de planificación de la situación” en donde se invite a los miembros a realizar reflexiones tipo “cielo azul”.</li> <li>• <b>Redefinición de roles y responsabilidades.</b> Se invita a los miembros a que lleven a cabo una reevaluación de sus roles y habilidades (véase Pauta 3) y a asignar de manera distinta las responsabilidades entre los miembros para así abordar de manera distinta las nuevas tareas.</li> <li>• <b>Institucionalización.</b> Invitando a participar en la alianza de manera distinta y nueva a un mayor número de personas procedentes de las organizaciones miembro.</li> </ul>
<p><b>Aceptar en grupo todas las revisiones del acuerdo de alianza y tener en cuenta los resultados del proceso de revisión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rescribir el Acuerdo de Trabajo en Alianza</b> de manera que refleje los nuevos objetivos, así como los cambios de enfoque y las nuevas actividades.</li> <li>• <b>Extender la alianza</b> más allá de sus límites actuales, ya sea mediante la incorporación de miembros nuevos o publicitando sus actividades y logros o apoyando la creación de otras iniciativas similares.</li> <li>• <b>Desarrollando una estrategia de terminación o de continuación</b> para el proyecto, la alianza o para una o más de las organizaciones miembro,. “Continuación” puede entenderse como “que se ha hecho un buen trabajo” y no tiene por qué ser interpretado como un fracaso. Una alianza saludable ha de poder aguantar cierres, cambios y partidas de un modo creativo y positivo.</li> </ul>



### RECUERDE:

Un crítico externo firme y enérgico que imponga su opinión, puede ser muy destructivo para las relaciones de los miembros. Hay más posibilidades de que los miembros averigüen mejor desde sus propias perspectivas qué es lo que funciona y qué no, ya que es más probable que al expresar sus puntos de vista sean más honestos y, que si se sienten “seguros” estén más abiertos a los posibles cambios. Por lo tanto, la revisión de una alianza debería ser vista como un proceso **interno** en donde cualquier crítico externo elegido debería de operar como un *facilitador* y no como un evaluador.

<sup>1</sup> N.T. SWOT: Del inglés, siglas de *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats* (Puntos Fuertes, Puntos Débiles, Oportunidades y Riesgos)

**PAUTA 7:****PLANTILLA PARA LAS MONOGRAFÍAS**

<b>INFORMACIÓN</b>	Nombre de la iniciativa, datos de los miembros y demás partes interesadas, fechas clave, lugar.
<b>HISTORIAL</b>	¿Qué cuestiones fueron las que llevaron a la iniciativa de alianza? ¿Quién la comenzó? ¿Cuáles fueron los principales principios o valores fundamentales que la sustentaron? ¿Cuáles fueron sus metas y objetivos? ¿Cuáles fueron sus primeros pasos?
<b>ACTIVIDADES</b>	¿Qué actividades ha llevado a cabo la alianza? ¿Cómo fueron dirigidas? ¿Cuáles han sido hasta la fecha los resultados y su rendimiento? ¿Qué otras actividades podemos anticipar?
<b>ROLES</b>	¿Quiénes fueron los participantes clave y cuáles fueron sus roles? ¿Cómo fueron cambiando con el tiempo?
<b>RESPONSABILIDAD</b>	¿De qué manera es responsable la iniciativa? ¿Cómo se mide o valora su impacto o su efectividad? ¿Cómo se evalúa la alianza? ¿Cómo son los procesos de toma de decisiones importantes y los de cambios?
<b>RETOS</b>	¿Con qué retos se ha encontrado la alianza durante el transcurso de su existencia? ¿Cómo han sido abordados? ¿Qué otros retos permanecen por resolver?
<b>RECURSOS</b>	¿Cómo se subvenciona la iniciativa? (con aportaciones en efectivo o no efectivo) ¿Recibe subvenciones de alguna una fuente externa? Si es así, ¿de dónde? y ¿qué porcentaje representan del presupuesto total? ¿Hasta qué punto son renovables los recursos? o ¿es la iniciativa sostenible ahora? y ¿en el futuro?
<b>EL FUTURO</b>	¿Cuáles son los planes inmediatos de desarrollo? ¿Hay establecidos planes a largo plazo? ¿Tienen los miembros una estrategia de “continuación”? ¿Tiene la iniciativa un plazo de operación definido? ¿En qué escala de tiempo se prevé que se apliquen las estrategias de continuación o de terminación?
<b>LOGROS</b>	¿Cuáles son los principales logros?
<b>DATOS DE CONTACTO</b>	¿Con quién se puede contactar para conseguir más información y cómo?

**RECUERDE:**

Al realizar las entrevistas con las personas clave para recavar información no se olvide de:

- Decir a la(s) persona(s) entrevistada(s) quién es usted y por qué está haciendo esas preguntas.
- Utilice preguntas “abiertas” en vez de “cerradas”: Las preguntas abiertas invitan a la descripción; las cerradas invitan a un “sí” o “no” por respuesta.
- Escuche activamente, preste atención y no comience a preparar mentalmente su siguiente pregunta.
- Tome sus notas durante un descanso en la conversación, de forma que mientras le hablan usted esté mirando a la(s) persona(s) entrevistada(s) y no a su cuaderno.
- Repita lo que haya escuchado para asegurarse de que ha entendido correctamente y de forma que la(s) persona(s) entrevistada(s) pueda(n) añadir algo que se le(s) hubiese podido olvidar.



## PAUTA 8: LISTA DE COMPROBACIÓN PARA USO DURANTE LAS COMUNICACIONES

PÚBLICO POTENCIAL	OPCIONES DE COMUNICACIÓN	MENSAJES POTENCIALES
<input type="checkbox"/> Miembros	<input type="checkbox"/> Diálogos	<input type="checkbox"/> <i>“Hemos aprendido el valor de trabajar en colaboración, ¿deberían probarlo!”</i>
<input type="checkbox"/> Personal del proyecto	<input type="checkbox"/> Reuniones públicas	<input type="checkbox"/> <i>“Nos hemos enfrentado con un problema importante y nuestro enfoque ha sido más eficaz que otros utilizados en el pasado.”</i>
<input type="checkbox"/> Personal de otras organizaciones miembro	<input type="checkbox"/> Talleres	<input type="checkbox"/> <i>“Nuestro testimonio demuestra que esta intervención ha causado un impacto real y positivo sobre aquellos que más lo necesitaban “</i>
<input type="checkbox"/> Partícipes del proyecto	<input type="checkbox"/> Actividades de capacitación	<input type="checkbox"/> <i>“Todo es cuestión de liderazgo y de determinación en trabajar juntos para cambiar totalmente”</i>
<input type="checkbox"/> Beneficiarios del proyecto	<input type="checkbox"/> Actos de alto nivel	<input type="checkbox"/> <i>“Este enfoque es rentable y sostenible”</i>
<input type="checkbox"/> Grupos comunitarios	<input type="checkbox"/> Visitas <i>in situ</i>	<input type="checkbox"/> <i>“Esta es la solución local para un reto local”</i>
<input type="checkbox"/> Donantes no-miembro	<input type="checkbox"/> Prensa escrita	<input type="checkbox"/> <i>“Esta forma de colaboración permite una mayor participación y atribución de poder para aquellos que queremos ayudar”</i>
<input type="checkbox"/> Figuras públicas	<input type="checkbox"/> Radio / TV	<input type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Diseñadores de políticas a seguir	<input type="checkbox"/> Video / DVD	
<input type="checkbox"/> Local / regional / nacional	<input type="checkbox"/> Internet	
<input type="checkbox"/> Nuevos miembros en potencia	<input type="checkbox"/> CD ROM <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Organizaciones nacionales	<input type="checkbox"/> Monografías	
<input type="checkbox"/> Instituciones académicas	<input type="checkbox"/> Boletines de noticias	
<input type="checkbox"/> Agencias internacionales	<input type="checkbox"/> Publicaciones	
<input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Otros	

### RECUERDE:



Sería importante publicitar la alianza o sus actividades por varias razones que necesitan ser tenidas en cuenta, sin embargo, “salir a la luz” demasiado pronto puede ejercer mucha presión sobre una alianza y puede traer consigo inesperados impactos negativos. Los miembros necesitan evaluar los riesgos y los beneficios que conlleva publicitar su trabajo y deberán asegurarse de que todos los miembros concurren con (y se adhieren a) una estrategia acordada.

## REFERENCIAS

El Manual para el Trabajo en Alianza ha recabado material de tres publicaciones anteriores:

- *Managing Partnerships: Tools for Mobilising the Public Sector, Business and Civil Society as Partners in Development*, Ros Tennyson. Publicado por el Foro de Líderes Empresarios del Príncipe de Gales en 1998.
- *The Guiding Hand: Brokering Partnerships for Sustainable Development*, Ros Tennyson y Luke Wilde. Publicado por la Oficina Pública de Información de la Naciones Unidas en 2000.
- *Institutionalising Partnerships: Lessons from the Front Line*, Ros Tennyson. Publicado por el Foro Internacional de Líderes Empresarios en 2003.

Asimismo, la inspiración adicional ha venido de:

- *The Way of Being Free*, Ben Okri.
- *A Brief History of Everything*, Ken Wilber. Publicado por: *Shambhala Publications, Inc.*

## AGRADECIMIENTOS

El material de esta publicación se basa en la experiencia de muchos practicantes de todo el mundo, pero debo agradecer especialmente a: Michael Jacobs por haber escrito la Tabla 7: Contando la historia; a Alain Gaultier por recopilar la Pauta 2; y a Bárbara Torggler por su inestimable labor de redacción en la totalidad del texto así como su aportación y la del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo al Capítulo 4 y a la Pauta 5.

El autor agradece también la inapreciable información recibida, en respuesta a un borrador anterior de esta publicación, del Dr. Soekirman y de sus colegas de Koalisi Fortifikasi (Indonesia); del Dr. Juan Rivera Dommarco, Director Ejecutivo del CInyS y de Guadalupe Rodríguez (México); así como de otros Miembros de la Junta Directiva y Socios de GAIN.

Durante el taller de GAIN, celebrado en agosto de 2003 en Ginebra, los presentes (unas 60 personas procedentes de 15 países distintos) demostraron un apoyo entusiasta para con este proyecto, gracias a sus ánimos se pudo llegar a un compromiso para producir el Manual de Trabajo en Alianza en diversos idiomas disponibles en soporte electrónico.

La intención es que esta publicación pueda llegar a un gran número de practicantes de alianzas (de hecho o aspirantes) haciendo uso de las redes y canales de divulgación de todas las organizaciones miembro.

EL MANUAL DE TRABAJO EN ALIANZA ha sido producido en cooperación con las siguientes organizaciones miembro:

*GAIN: The Global Alliance for Improved Nutrition* (Alianza Global para la mejora de la nutrición) es una alianza intersectorial de ámbito regional y global comprometida con la erradicación de las deficiencias de vitaminas y minerales. GAIN estima que para el año 2007 habrán contribuido a la mejora de la situación nutricional de al menos 600 millones de personas en unos 40 países en vías de desarrollo, primeramente facilitando la fortificación de los alimentos consumidos de disponibilidad común. Otro de los objetivos de GAIN es el de dar energía y armonizar el trabajo de gobiernos, donantes bilaterales, agencias de la ONU y del sector privado así como el de las organizaciones de desarrollo y salud pública que trabajan en la reducción de la malnutrición por carencia de micro nutrientes.



Más información en: [www.gainhealthg.org](http://www.gainhealthg.org)

El PNUD es la red mundial de las Naciones Unidas para el desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Estamos presentes en 166 países, trabajando con ellos para ayudarlos a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo. Mientras que fortalecen su capacidad local, los países aprovechan los conocimientos de personal del PNUD y de nuestro amplio círculo de asociados.



Los líderes del mundo se han comprometido a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluido el objetivo fundamental de reducir la pobreza a la mitad para 2015. La red del PNUD enlaza y coordina los esfuerzos mundiales y nacionales por alcanzar estos Objetivos.

Más información en: [www.undp.org](http://www.undp.org)

La Agencia Internacional para la Energía Atómica (AIEA) es el punto de referencia mundial en cuanto a cooperación nuclear dentro de la familia de las Naciones Unidas. Su programa está dedicado a ayudar a los Estados Miembro a alcanzar sus objetivos sociales y económicos, asimismo su labor se centra en un número de actividades dirigidas a servir las necesidades humanas básicas mediante la aplicación de la ciencia nuclear para mejorar la salud (nutrición, tratamiento del cáncer, enfermedades contagiosas, etc.), aumentar la producción de alimentos, mejorar la gestión de los recursos acuíferos y evaluar las posibles fuentes de contaminación.



Más información en: [www.iaea.org](http://www.iaea.org)

El Foro Internacional de Líderes Empresarios del Príncipe de Gales es una organización sin ánimo de lucro establecida en 1990 con la finalidad de promover prácticas comerciales responsables que beneficien a las empresas y a la sociedad, y que contribuyan al desarrollo sostenido. La opinión del Foro es que las empresas tienen un papel muy importante que jugar en la búsqueda de soluciones para los problemas de la globalización: pobreza, desigualdad social y degradación medioambiental. Con un número de miembros cercano a 80 empresas procedentes de todo el mundo, el Foro trabaja tanto a escala estratégica como directamente en países en transición o en vías de desarrollo. El Foro Internacional de Líderes Empresarios se ha creado una reputación internacional por su trabajo vanguardista en la creación de alianzas intersectoriales.



Más información en: [www.iblf.org](http://www.iblf.org)