



Facilitando Mejores Alianzas

- invirtiendo en el proceso del trabajo en alianza •

Sobre este manual

Este manual fue desarrollado por la Partnership Broker Association (PBA) como material de apoyo al curso introductorio Facilitando Mejores Alianzas que ofrecen sus asociados. Ahora, además, se pone a disposición de otras personas que puedan estar interesadas en comprender lo que supone construir alianzas exitosas a través de la atención al proceso de la alianza. Para obtener más información sobre este y otros cursos de formación de la PBA, puede contactar con: training@partnershipbrokers.org

Agradecimientos

Esta publicación se basa en las ideas del creciente número de asociados de la PBA, que opera como una entidad pequeña, descentralizada y no jerárquica, sin ellos, la PBA simplemente no tendría el conocimiento, el alcance global y la influencia que tiene hoy en día. Un agradecimiento especial a: Bulbul Baksi por su liderazgo en ayudar a crear marcos conceptuales para apoyar esta nueva área de trabajo; Marcia Dwonczyk y Helga van Kampen por sus conocimientos adicionales y a Dianne McLay por su gran criterio editorial y habilidades de diseño.

Siempre aprendemos mucho de las extraordinarias personas que completan nuestra formación intensiva de 4 días de Facilitadores de Alianzas, ó Conocimientos Avanzados y nuestros Programas de Acreditación. Estas personas llevan a cabo un importante trabajo de forma admirable, constante y optimista (a pesar, muchas veces, de innumerables dificultades). Nuestra visión sobre la facilitación de alianzas y el papel de los facilitadores de alianzas es verificado y desafiado a menudo por sus experiencias prácticas en primera línea.

PBA tiene la suerte de contar con una artista en residencia, Maria Hayes, cuyas imágenes originales (reproducidas aquí) ayudan a recordarnos que los sentidos, las emociones y la imaginación realmente importan.

Debemos hacer también el debido reconocimiento a los pensadores, artistas y escritores pioneros que nos han inspirado hasta la fecha, incluidos Ben Okri, Paolo Freire, Rene Magritte, Hilary Mantel, Otto Scharmer, Peter Senge y David Snowden. Siempre es bueno recordar que construimos nuestro pensamiento sobre el de grandes antecesores.

Julie Mundy & Ros Tennyson
En representación de
Partnership Brokers Association
Septiembre 2019

Todo el material en esta publicación es propiedad de la Partnership Brokers Association (excepto donde se indique lo contrario en el texto). Esta publicación no está disponible para su venta o reproducción (electrónica o de otro tipo) sin un acuerdo previo por escrito de la Partnership Brokers Association.

La Partnership Brokers Association

La Partnership Brokers Association es el organismo profesional internacional para aquellos que gestionan y desarrollan procesos de colaboración. Nuestros principales objetivos son:

- Desafiar y cambiar malas prácticas en alianzas para que la colaboración multiactor pueda ser verdaderamente transformadora.
- Asegurar que aquellos que ejercen el rol de facilitador de alianzas tengan las habilidades y los principios para ello y trabajen con los más altos estándares.
- Promover la importancia crítica de la gestión del proceso de las alianzas entre los responsables de la toma de decisiones en todos los sectores.

La PBA establece los estándares globales para la facilitación de alianzas a través de sus principios de buenas prácticas, emitiendo una acreditación formal para aquellos que alcanzan el estándar requerido.

Junto al creciente número de graduados en nuestro curso de Formación de Facilitadores de Alianzas y a través del grupo internacional de Asociados procedentes de todos los sectores y de una amplia gama de contextos, proporcionamos:

- Oportunidades para compartir aprendizajes a medida que estos se van generando
- Formación profesional especializada y personalizada
- Acceso a una amplia serie de nuevas iniciativas innovadoras y transformadoras
- Variedad de intervenciones de apoyo para ayudar a transformar el panorama de las alianzas



www.partnershipbrokers.org

Índice

Lo imperativo del trabajo en alianza	4
El trabajo en alianza se fundamenta en principios	
Facilitación de alianzas	8
Navegando por el ciclo del trabajo en alianza	9
Los retos del trabajo en alianza	12
Factores cruciales para el éxito	14
Los diez principios de buenas prácticas en la facilitación de alianzas	19

LO IMPERATIVO DEL TRABAJO EN ALIANZA

Creando un mundo sostenible e inclusivo

Existen razones de por qué el trabajo en alianza¹ se ha convertido en un mecanismo líder que ofrece resultados para los programas sociales, económicos, culturales, medioambientales, de gestión de crisis y de prevención de conflictos de todo el mundo. Está claro que las intervenciones llevadas a cabo por una entidad en solitario no han logrado los resultados esperados – han estado demasiado limitadas en su planteamiento y han sido demasiado restrictivas en su alcance. Cierto es también, que muchos de los problemas son más impredecibles, complejos y están más interconectados que antes y que exigen respuestas mucho más flexibles y estratificadas. También está el problema añadido del incremento en la velocidad, amplitud e impacto cuando se produce una crisis, lo cual hace que su contención suponga un desafío cada vez mayor.

Si los problemas a los que nos enfrentamos fueran fáciles de abordar, las alianzas no serían necesarias, pero como no son fáciles, las alianzas sí son necesarias.

Las alianzas, en el mejor de los casos, ofrecen un modelo de trabajo que se aprovecha de las singulares competencias y conocimientos que pueden ofrecer los distintos colectivos, organizaciones y sectores, de un modo diseñado deliberadamente para ser inclusivo y dedicado, a su vez, a crear soluciones sostenibles.

Duele imaginar la clase de mundo que les espera a las futuras generaciones si no conseguimos colaborar de forma eficaz.

Las alianzas y otros modelos de colaboración

La alianza² de “talla única” no existe. Probablemente existan tantos tipos de disposiciones de trabajo en alianza como alianzas y hay mucho que decir en favor de todas las agrupaciones de socios que, en lugar de adoptar un enfoque establecido, han sido capaces de crear el modelo de alianza que más se adecúa a su objetivo, capacidad y contexto. Hay varios tipos de mecanismos que encajan en la descripción de las “alianzas” (véase el Cuadro 1 contiguo).

Es importante también reconocer que está aumentando el uso de otros términos para referirse a la colaboración como son, por ejemplo, consorcio, pacto, foros multiactor, plataformas, redes, en donde sus participantes prefieren no utilizar el término “alianza” aunque muchas de sus intenciones, características y formas de trabajar sean muy similares a las asociadas a una alianza.

Nuestra experiencia nos sugiere pensar que un porcentaje muy alto de lo que se propone a continuación, acerca de la gestión del proceso del trabajo en alianza, es aplicable también a esas otras formas de colaboración multiactor.



¹ A los autores de esta guía les gustaría resaltar que el trabajo en alianza no es el único planteamiento posible para abordar los retos mundiales y que la presente publicación no tiene por objeto promover el trabajo en alianza en detrimento de otras formas de participación. De hecho, creen que una de las habilidades fundamentales de aquellos que se dedican a la gestión de alianzas es saber cuándo la alianza no es el planteamiento adecuado y deben explorarse/sugerirse alternativas.

² Hay diversas formas de participación multiactor (por ejemplo: consorcio, coaliciones, pactos) que no utilizan el término “alianza” aunque puede que compartan muchas de las características de una alianza. Creemos, esperamos, que la presente publicación sea útil para todos aquellos que participen en este tipo de actividad transversal en todas sus formas posibles.

LO IMPERATIVO DEL TRABAJO EN ALIANZA

Cuadro 1: Tipologías actuales de alianza

- **Alianzas normativas** – con participación multi-actor en la realización o revisión de normativas
- **Consultivas** – consultas multi-partitas continuas sobre cuestiones importantes o controvertidas
- **Alianzas público-privadas** – acuerdos de externalización impulsados normalmente por gobiernos
- **Multi-actor: mundial / nacional / local** – alianzas basadas en alguna temática o proyecto
- **Intra-sectoriales / de sector único** – alianzas entre organizaciones del mismo sector
- **De desarrollo de capacidades** – alianzas diseñadas para desarrollar habilidades, capacidades o resiliencia
- **De aprendizaje / investigación** – trabajo en alianza específico para la generación de conocimientos / para fines divulgativos
- **Alianzas internas** – por ejemplo, colaboraciones entre distintos departamentos gubernamentales
- **Organizaciones de intermediación** - tanto operando como alianzas como promoviéndolas

Por qué el “proceso” importa

La firma de un acuerdo para crear una alianza es algo relativamente sencillo, pero trabajar en alianza con eficacia es significativamente más difícil de lo que suelen creer aquellos que se suscriben a una alianza. Una alianza, según la definición del diccionario, es una relación de trabajo continua en la cual los riesgos y los beneficios se comparten. Probablemente sea cierto que estas características son las que diferencian una alianza de otras formas de colaboración, pero para que las alianzas puedan alcanzar el tipo de metas que todos esperamos, esta definición es demasiado simplista.

Durante los más de 15 años que llevamos realizando nuestro trabajo, hemos descubierto que lo siguiente (véase el Cuadro 2), es una guía útil para las clases de cualidades que hay en el núcleo de las alianzas efectivas.

Las alianzas necesitan más que buenas intenciones para tener éxito. Necesitan “desestratificarse” para que los socios comprendan y compartan sus posibles aportaciones y preocupaciones. Asimismo exigen un esfuerzo firme y persistente para poder establecer relaciones sólidas y productivas capaces de superar las diferencias y sacar provecho de la diversidad y que, a su vez, permitan a los socios desafiar cualquier planteamiento imperante/inútil cuando sea necesario y desarrollar soluciones impactantes adaptadas a sus objetivos.

Todo esto solo puede conseguirse si los socios prestan más atención a **cómo** trabajan y no solo a **qué** es lo que están haciendo y si están dispuestos a **invertir** su valioso tiempo en el proceso del trabajo en alianza en sí.

Cuadro 2: Diez cualidades clave para un trabajo en alianza efectivo

1. Los socios **comprenden claramente** el significado de la palabra “alianza”
2. La aceptación de una **visión compartida y un propósito común**
3. Se han tenido en cuenta y se han reconocido los **intereses individuales de los socios**.
4. La **cocreación** en el diseño, las decisiones y las soluciones
5. El compromiso de **compartir tanto los riesgos como los beneficios**
6. Cada socio **aporta recursos** (ya sea tangibles o intangibles)
7. Los socios **comparten** responsabilidades en la **toma de decisiones y en el liderazgo**
8. Los socios están comprometidos con la **rendición de cuentas mutua / horizontal**.
9. Los socios trabajan juntos para desarrollar un **planteamiento fundamentado en principios** para sus proyectos de trabajo en alianza
10. Se presta atención tanto al **proceso del trabajo en alianza** como a los proyectos de la alianza

LO IMPERATIVO DEL TRABAJO EN ALIANZA

Profundizando en nuestros prejuicios

Uno de los primeros problemas que los nuevos socios tienen que encarar es saber qué opinan los unos de los otros, si sus suposiciones y prejuicios son válidos o son simplistas e inútiles. Es difícil trabajar en alianza de manera genuina cuando se sospecha de, o se está preocupado por, los motivos del otro, o su reputación o sus valores. Y sin embargo, las alianzas se forman en la creencia de que trabajar con otros es la única manera de lograr un verdadero cambio y causar un impacto duradero. ¡Esto es un enigma y tenemos que descifrarlo!

El modo de iniciar una alianza fijará el estilo de en lo que se va a convertir. Un primer paso fundamental es ofrecer oportunidades para explorar las diferencias existentes entre los socios y valorar cuáles pueden transformarse en nuevos modos de pensar y de trabajar, y detectar si alguna de ellas va a ser un “detractor”. Se requiere bastante destreza para dar cabida a una conversación así y gestionar situaciones incómodas.

Los cinco principios clave del trabajo en alianza

En el trabajo en alianza se suele evitar utilizar los modos de trabajar establecidos, más tradicionales, propios de una entidad en solitario y se exige que las personas de las distintas

entidades, sectores y comunidades atraviesen los límites de sus organizaciones y colaboren de un modo diferente. Para que esto sea realmente productivo y gestionable, según la experiencia de PBA, es crucial establecer algunos principios operativos que todos los participantes acepten acatar o, más concretamente, se esfuercen en cumplir. Es beneficioso, para cualquier alianza nueva, mantener inicialmente una conversación acerca de qué principios son necesarios para que un grupo concreto de socios puedan trabajar juntos, unos principios que varían según las prioridades de los socios y el contexto en el que estén operando. Con el tiempo, han surgido³ cinco principios fundamentales para trabajar en alianza con efectividad y que son los que se describen en el Cuadro 3.

Desafiante y transformadora

Cada alianza se posiciona de facto a sí misma en algún lugar dentro de un espectro que va desde la más “transaccional” a la más “colaborativa” – y, con el tiempo, muchas alianzas se desplazan a lo largo de este espectro (en ambas direcciones). Pero hay otro espectro que trata sobre el grado de integración de la alianza en los sistemas y prácticas operativas actuales, o sobre si voluntariamente opera en el borde de dichos sistemas para desafiar y transformar las normas operativas imperantes. Navegar por el límite entre la conformidad (¿connivencia?) y la ruptura (¿anarquía?) es una cuestión crucial que los socios afrontan en su trabajo cotidiano.



³ Durante un taller intersectorial en Bangladesh en 1994, se formuló la pregunta: ¿qué necesitarías para poder trabajar en alianza con los otros dos sectores? El grupo de la ONG dijo: Queremos que nos traten como iguales. El grupo del gobierno dijo: Queremos poder saber si lo que se nos ha dicho es cierto. El grupo de la empresa privada dijo: Queremos poder beneficiarnos de ser socios y no ser vistos como donantes nada más. Este fue el origen de los principios de Equidad, Franqueza y Beneficio Mutuo y que posteriormente serían adoptados internacionalmente. Los otros dos – Diversidad y Valentía – se añadieron en 2016 por *PBA Trainers Community of Practice* (Comunidad de Prácticas para Formadores de PBA), en respuesta a los desafíos que cada vez más, han venido experimentando profesionales y alianzas mundialmente.

⁴ Los dibujos de Guy Venables se publicaron por primera vez en *Managing Partnerships* (1998), Tennyson, R., para el Foro Internacional de Líderes Empresarios (IBLF).

EL TRABAJO EN ALIANZA SE FUNDAMENTA EN PRINCIPIOS

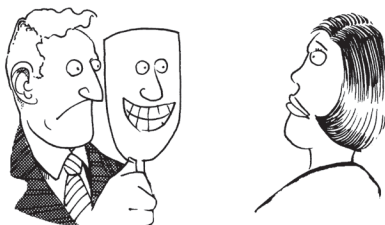
Cuadro 3: Algunos de los Principios Fundamentales del Trabajo en Alianza⁴



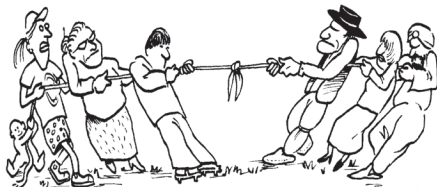
Inquietud ante la diferencia



Desequilibrio de poder



Intenciones ocultas



Competitividad



Incertidumbre

Diversidad

Muchos entran en las alianzas con verdadera inquietud sobre cómo será trabajar con aquellos que operan en sectores diferentes y, a su vez, con el miedo a que cualquier diferencia de opinión pueda conducir rápidamente a divergencias, conflictos y, posiblemente, a una ruptura de relaciones. El compromiso a explorar las motivaciones de cada uno, sus valores y sus intereses subyacentes generará comprensión y la apreciación del valor añadido que deriva de la diversidad.

Equidad

El poder, que se presenta de diversas formas, es una aspiración válida para aquellos que se sienten sin él, pero con demasiada frecuencia las alianzas pueden estar dependiendo de personas u organizaciones que ejercen indebidamente dicho poder. Una alianza en donde algunos socios puedan estar o sentirse marginados tiene serios problemas que deben abordarse. La equidad se construye mediante el respeto genuino a las opiniones, cualidades y aportaciones de todos los participantes.

(Viñeta: Bueno...solo era una idea.)

Franqueza

Las alianzas se bloquean rápidamente cuando hay (o se perciben) intenciones ocultas. Hay una diferencia entre la información que debe ser confidencial (por motivos comerciales o legales) y la información que, aunque incumbe a la alianza, se mantiene en secreto de forma intencionada. Aunque la confianza no es necesariamente un requisito previo para poder trabajar en alianza, sí es una aspiración importante. Este es especialmente el caso cuando se considera que hacer las cosas de forma diferente es un alto riesgo.

Beneficio Mutuo

La competitividad parece ser el modus operandi para muchos – particularmente entre aquellos que trabajan en el mismo sector – y en las alianzas esto puede volverse destructivo fácilmente. Aceptar explorar y aprovechar el valor añadido de la colaboración y comprender el derecho de todos los socios a beneficiarse de su participación en la alianza, es un punto de partida importante para generar un compromiso hacia los objetivos comunes.

Valentía

Quizás lo único que todos los socios tienen en común en el inicio de cualquier alianza es la incertidumbre en torno a ellos mismos, a la alianza en sí y a lo que ésta les va a exigir. Incluso una alianza bien planificada y preparada tiene muchas incógnitas en relación con los complejos temas que intenta abordar y que requieren que los socios sean audaces y no titubeen, si es que quieren alcanzar resultados importantes.

LA FACILITACIÓN DE ALIANZAS

La gestión del proceso del trabajo en alianza

Trabajar en alianza es como una especie de viaje con opciones y rutas alternativas para llegar al destino deseado. A la persona que se encarga de la **gestión del proceso de trabajo en alianza** (a quien llamamos “facilitador/a” de la alianza) se le suele ver como una mediadora resuelta y dinámica, ayudando a los socios a hacerse camino en el recorrido del trabajo en alianza; a coger un mapa y planificar la ruta más adecuada; a elegir su medio, o medios, de transporte; y a reconocer cuándo es necesario cambiar de dirección.



La expresión **facilitador/a de alianzas** (del inglés, *partnership broker*) se está usando cada vez más por todo el mundo, pero en determinados contextos puede ser algo problemática, debido a ciertas connotaciones negativas asociadas al término original en inglés: “*broker*”. Otros términos alternativos (además de gestor/a de procesos) son: líder del cambio, mediador de alianzas, tendedor de puentes, dinamizador, forjador de pactos, moderador de alianzas, gestor de colaboraciones y puede que también se utilicen otros que nosotros no conozcamos aún.

Existen numerosas circunstancias que hacen que alguien, impulsado de forma informal por la firme convicción de saber qué es lo que una alianza necesita para poder funcionar, decida adoptar el rol de facilitador de alianzas y dar el paso y asumir las tareas habituales de la facilitación por su experiencia o, a menudo, por instinto. No es necesario llamarse facilitador de alianzas para serlo, pero (a nuestro entender) hay razones de peso para definir y reconocer su papel.

Habilidades y cualidades

Los que operan en el rol de facilitador de alianzas, ya sea de forma formal o informal, deben poseer una serie de habilidades profesionales y cualidades personales (o saber cuándo adherirse a las de terceros) para poder tener éxito.

Si queremos establecer unos enfoques de colaboración que culminen en un mundo integrador y sostenible, es esencial una buena gestión del proceso de la alianza/colaboración. Sería sensato, por tanto, que los futuros socios y promotores o patrocinadores de las alianzas, lo asumieran y, siempre y cuando fuera posible, invirtieran en el desarrollo de dichas habilidades y cualidades.

Cuadro 4: Habilidades profesionales y cualidades personales necesarias para el rol de facilitador de alianzas:

- **Tener conocimiento** de las oportunidades y desafíos específicos del trabajo en alianzas a modo de ejemplo
- **Confianza** para mantener la distancia en las conversaciones difíciles y permitir que surjan ideas innovadoras
- **Empatía** ante los distintos puntos de vista, valores y limitaciones
- **Un buen criterio** para discernir sobre lo que es y lo que no es posible
- Habilidades de **mediación y negociación** hechas a la medida adecuadamente para un modelo de alianza
- **Comunicación** – concretamente, capacidad para sintetizar y transmitir información compleja
- **Preparación** y un firme compromiso para desarrollar la capacidad de los socios para colaborar mejor
- **Equilibrio** e imaginación / visión para la alianza con la disciplina y rigor necesarios para cumplir

Facilitadores de alianzas internos y externos

La facilitación de la alianza suele desempeñarla, generalmente, alguien que trabaja desde una de las organizaciones socia de la misma (normalmente, en la organización que inicia la alianza) y que se denominan: **facilitadores internos de alianzas**. Su objetivo es, por lo tanto, doble: operar en nombre de su propia organización mientras que, a su vez, aceptan una responsabilidad mayor en nombre de la alianza.

Las ventajas para una alianza que tenga el apoyo de un facilitador interno son que, probablemente, esa persona vaya a permanecer ahí bastante tiempo y que esté familiarizada con las aspiraciones de los socios y del contexto operativo, además de su proximidad para poder ayudar a perfilar la alianza, comunicar sus expectativas y orientar sus actividades. Un facilitador interno tiene más probabilidades de conseguir cambios paulatinos dentro del sistema.

Hay también un número creciente de **facilitadores externos de alianzas** – especialistas independientes con una combinación de competencias y cualidades profesionales (véase el Cuadro 4 anterior) a los que se puede recurrir para cuestiones específicas. Normalmente suelen utilizarse esporádicamente – aunque algunos puedan tener una ligera relación a largo plazo con alguna alianza en concreto.

Lo más probable es que una alianza acceda a los servicios de un facilitador externo independiente cuando deben abordarse determinados retos en particular (como, por ejemplo, una ruptura de relaciones o la generación de ideas nuevas) o que haya tareas a realizar (como, por ejemplo, dirigir la revisión de la alianza o redactar un estudio de caso de aprendizaje) para las que vendría bien contar con la experiencia, la objetividad relativa y la perspectiva más amplia de alguien de fuera. Un facilitador externo tiene más probabilidades de poder poner sobre la mesa ideas innovadoras en el momento oportuno.

NAVEGANDO POR EL CICLO DEL TRABAJO EN ALIANZA

¿Qué es el ciclo del trabajo en alianza?

Es habitual que para crear y hacer el seguimiento de un programa de trabajo se opere siguiendo un ciclo de proyectos, sin embargo, una alianza requiere de algo más. Por un lado, debe prestarse atención de forma sistemática a las necesidades variables de sus socios y a ir optimizando el potencial de la alianza a medida que va transcurriendo el

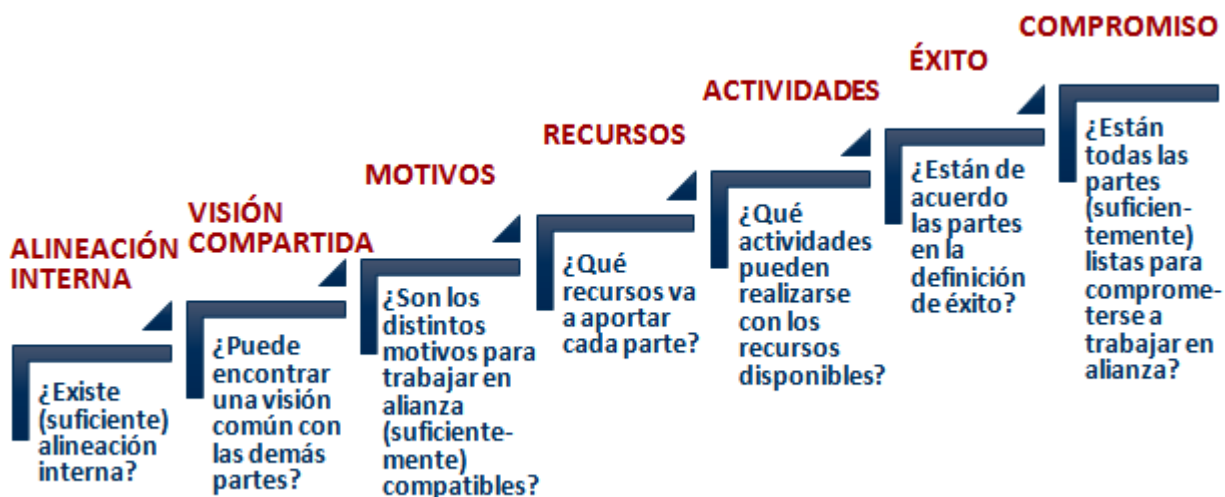
tiempo. Una alianza sólida, en donde los intereses y compromisos de los socios hayan sido comprendidos e incorporados a la misma, conduce a programas sólidos, resultados más sostenibles e impactos con mucho mejores resultados. El ciclo del trabajo en alianza (véase el Cuadro 5) proporciona un marco de trabajo útil para ayudar a dirigir la alianza conforme avanza el tiempo. Es tan válido como un ciclo de proyectos, pero no un sustituto.

Cuadro 5: El Ciclo del Trabajo en Alianza



NAVEGANDO POR EL CICLO DEL TRABAJO EN ALIANZA

Cuadro 6: Los siete pasos para alcanzar un acuerdo



Estudio preliminar y desarrollo

Es habitual que los participantes tengan que firmar un acuerdo casi antes de que la alianza exista, a menudo bajo la presión de tener que estar solicitando financiación como alianza lo cual, por su parte, podría tener repercusiones derivadas del hecho de que los “socios” apenas saben nada los unos de los otros, ni de sus principios, motivaciones o posibles modos de contribuir. En un escenario ideal, dicho acuerdo solo se alcanzaría después de un extenso estudio preliminar y una vez se hayan desarrollado las relaciones.

Las tareas a realizar durante la primera fase del ciclo del trabajo en alianza son:

- **Un estudio preliminar** del potencial de la alianza
- **Explorar** los incentivos, expectativas e intereses subyacentes
- **Incorporar** los principios fundamentales del trabajo en alianza
- **Habilitar** a los socios para diferenciar entre su alianza y sus proyectos
- **Negociar** un acuerdo pormenorizado para afianzar la alianza

Tanto el ciclo del trabajo en alianza del Cuadro 5, como “*Los siete pasos para alcanzar un acuerdo*” del Cuadro 6, son esquemáticos, las cosas rara vez marchan de un modo tan lineal, pero son útiles como lista de verificación para asegurarnos de haber cubierto el mayor terreno posible antes de firmar un acuerdo de colaboración.

Gestión y mantenimiento

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo, es tentador suponer que la alianza se cuidará de sí misma y que el esfuerzo debe desviarse y concentrarse totalmente en realizar programas de trabajo. Este es un error común que conlleva problemas para la alianza, especialmente cuando los programas no van de acuerdo con el plan y los socios descubren que no están al corriente.

Las tareas a realizar durante la segunda fase del ciclo del trabajo en alianza son:

- **La cocreación** de unas disposiciones de gobernanza adecuadas
- **Ayudar** a los socios a superar los complejos desafíos internos y externos
- **Desarrollar** las capacidades del socio para fortalecer y optimizar a la alianza
- **Habilitar** a los socios para explorar nuevas formas de transformar sistemas

NAVEGANDO POR EL CICLO DEL TRABAJO EN ALIANZA

Repaso y revisión

Facilitar oportunidades para poder reflexionar sobre cómo está trabajando la alianza y si está optimizando su potencial para los socios, beneficiarios del programa y para su entorno en general, es un instrumento muy valioso del (con frecuencia invisible) conjunto de instrumentos del proceso de gestión de una alianza. Puede que animar a los socios a reflexionar, en medio de sus forzosamente ajetreadas agendas, suponga un reto, pero aquellos que adoptan prácticas más reflexivas ven rentabilidades en su inversión.

La revisión de una alianza (además de la evaluación de sus proyectos) puede realizarse de muchas maneras, que van desde “chequeos de salud” periódicos – quizás al final de cada reunión – a enfoques en profundidad mucho más estructurados. Escribir la historia de la alianza (a modo de monográfico didáctico) es otra forma de posibilitar que los socios reflexionen y saquen provecho del trabajo que hayan realizado hasta ese momento.

Las tareas a realizar durante la tercera fase del ciclo del trabajo en alianza son:

- **Apoyar** a los socios a revisar el valor añadido y la efectividad
- **Participar** en la revisión del acuerdo de colaboración
- **Ayudar** a los socios a implementar los cambios que se necesitan para mejorar la alianza
- **Orientar** a los socios a planificar los resultados sostenibles y cómo salir adelante

Manteniendo los resultados

Las alianzas son un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismas, por tanto la mayoría de las alianzas tienen una fecha marcada, es decir, están diseñadas para concluir en una etapa determinada a menos que, por supuesto, se conviertan en estructuras permanentes tras refundarse en una nueva entidad. Cuando una alianza se termina, por la razón que sea, es muy importante que se haga bien (es decir, que el proceso de finalización se gestione con la misma atención al detalle que en la fase del estudio preliminar) y que se aseguren y se mantengan los resultados de sus esfuerzos (ya sea en términos de las actividades de sus proyectos o de su impacto sobre los socios, normativas y sistemas).

Las tareas a realizar durante la fase final del ciclo del trabajo en alianza son:

- **Explorar** las opciones para salir adelante y las decisiones que las justifiquen
- **Gestionar** de forma colaborativa los procesos de cierre y para salir adelante
- **Ayudar** a los socios a elogiar su “historia” de alianza y a aprender de ella
- **Garantizar** que los resultados puedan mantenerse / mejorarse / transferirse



LOS RETOS DEL TRABAJO EN ALIANZA

Como ya se ha mencionado anteriormente, el trabajo en alianza no es siempre fácil pero, sin embargo, una alianza que sea demasiado fácil puede que no esté logrando mucho, por tanto no deberíamos mirar a los retos como simples problemas a resolver sino, quizás, como oportunidades para poder retar a nuestro comportamiento y forma habitual de operar. En cualquier acto, la aceptación de los retos es un

primer paso para abordarlos, la clave está en abordarlos realmente y no en trabajar alrededor de ellos, infravalorarlos o suavizarlos. Además de los problemas o cuestiones fundamentales (identificados en el Cuadro 6, pág. 10) hay varios retos habituales en el trabajo en alianza que suelen detectarse a menudo en las revisiones de alianzas y en los estudios de caso.

Cuadro 7: Diez retos habituales del trabajo en alianza

<p>1 Falta de experiencia en trabajar en alianza</p>	<p>Trabajar en alianza es, para algunos, una nueva forma de trabajar y puede que les lleve algún tiempo darse cuenta de que trabajar en alianza exige comprender el paradigma y adaptarse, en términos de actitud y comportamiento. Desarrollar la capacidad para trabajar en alianza de forma eficaz, ya sea a través de una formación formal o una preparación informal, puede marcar una gran diferencia.</p>
<p>2 Contradicciones en la gobernanza</p>	<p>Una de las cuestiones más importantes cómo se “gobierna” una alianza – cómo se toman las decisiones y cómo se ejercita o se comparte el liderazgo. Asimismo, también está la práctica habitual, en muchas alianzas, de tener que gestionar la rendición de cuentas tanto en su vertiente horizontal (entre sus socios) como vertical (ante los administradores superiores de cada organización socio, o ante los financiadores externos). ¡Esto debe hacerse con decisión!</p>
<p>3 Documentación incorrecta</p>	<p>Las alianzas funcionan mejor cuando sus socios crean conjuntamente su alianza al igual que los proyectos que hayan acordado. Después tienen que plasmar por escrito sus disposiciones para así dotar de unos cimientos sólidos a todo lo que venga a continuación. Un Acuerdo de Colaboración, MdE, o Declaración de Intenciones, escrito conjuntamente, es mucho más pertinente para este fin que un contrato convencional – convencer a los abogados de que ambas tipologías de documentos son necesarias para satisfacer los distintos objetivos puede ser duro, pero es importante.</p>
<p>4 No dar importancia a lo importante</p>	<p>Mientras que la mayoría de las alianzas (aunque no todas) necesitan financiación y muchas de ellas requieren de grandes dotaciones procedentes de donantes externos, el dinero no debería ser la única moneda con valor. Todos los socios contribuyen a la alianza con aportaciones importantes (de otro modo probablemente no serían socios) y es de vital importancia (aunque todavía relativamente inusual) reconocer adecuadamente las aportaciones en especie.</p>
<p>5 Comunicación deficiente</p>	<p>En la era de la saturación en las comunicaciones puede resultar difícil, para aquellos que operan como socios, encontrar nuevas e imaginativas maneras para mantenerse mutuamente informados e involucrados. Asimismo, es importante establecer un sistema de comunicaciones a la medida de las distintas necesidades y preferencias de los socios e, igualmente, encontrar ocasiones para que la comunicación sea todo lo directa y personal que sea posible, por ejemplo: usando algunas veces imágenes en vez de palabras; utilizar <i>Skype</i> en vez del correo electrónico e historias en vez de informes.</p>

LOS RETOS DEL TRABAJO EN ALIANZA

6 Demasiadas entradas y salidas	La rápida rotación de personal entre las personas que trabajan en una alianza supone, con frecuencia, un verdadero inhibidor para la continuidad, estabilidad y sostenibilidad de la alianza. Los recién llegados pueden desconcertar tanto como los que se marchan. Es importante dedicarle tiempo a la gestión de las salidas y entradas, es un proceso que exige estar muy atentos. Los que llegan a una alianza necesitan oportunidades genuinas para establecerse y contribuir con sus propias ideas. Las entradas y salidas, sin embargo, aunque desconcertantes, pueden ser constructivas y ayudar a mantener la dinámica de la alianza.
7 Pérdida del ímpetu	Muchas alianzas funcionan durante varios años y es habitual que terminen trabajando de un modo repetitivo y previsible. Las reuniones parecen ensayadas y se vuelven aburridas; los actores principales se van alejando y envían en su lugar a colegas que están menos involucrados; las prioridades de los proyectos prevalecen sobre las consideraciones generales de la alianza. Si bien es inevitable que las cosas cambien y que ciertos aspectos se vuelvan más rutinarios, el riesgo está en que la alianza pierda su energía y quede por debajo de su mayor potencial (para influir, cambiar el sistema, ampliar su impacto). Llevar a cabo “chequeos de salud” periódicos y, de vez en cuando, sesiones de creatividad pueden hacer que las cosas cambien de verdad.
8 De vuelta a lo habitual	El trabajo en alianza trata sobre hacer las cosas de una manera diferente – encontrar soluciones mejores para los problemas de difícil solución mediante nuevas formas de trabajar y atravesar las barreras tradicionales. Las alianzas con más éxito desafían los planteamientos habituales e intentan explorar y sacar provecho de la diversidad. Sin embargo, es habitual, especialmente si están bajo presión, que los socios (individual o colectivamente) retornen a los patrones y prácticas convencionales de comportamiento, debilitando de ese modo el potencial de la alianza para poder lograr un cambio real a niveles organizativos y sistémicos.
9 Un contexto en constante cambio	Por supuesto que las alianzas no trabajan aisladas al vacío (aunque a veces pueda parecer que sí). El contexto en donde cualquier alianza opera, ejerce una influencia muy importante sobre lo que es y no es posible hacer. Cualquier alianza puede verse favorecida o debilitada por factores sobre los que la alianza no tiene control (que van desde cambios en las prioridades estratégicas de una organización socio, a nuevas políticas gubernamentales o a crisis inesperadas / desastres). Las alianzas que estén bien consolidadas y que a la vez sean ágiles en sus operaciones, estarán más capacitadas para adaptarse y reajustarse.
10 El tic-tac del reloj	Probablemente, la falta de tiempo es la excusa más utilizada por los socios para explicar su falta de compromiso o la falta de avances en la alianza. Habitualmente, esto significa que algunos dedican a la alianza más tiempo que otros (porque tienen más tiempo disponible o porque les importa más) y esto podría conducir a cierto resentimiento. Pero el reloj mundial sigue avanzando y si la alianza quiere conseguir un verdadero impacto sobre la creciente desigualdad, las necesidades fundamentales, la escalada de conflictos y la degradación ambiental, sus socios deben estar convencidos de dar prioridad a la alianza.

FACTORES DECISIVOS PARA EL ÉXITO

Los socios con objetivos ambiciosos para sus alianzas se esfuerzan para conseguir que el trabajo en alianza logre una serie de efectos más amplios – tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa – así como por las prestaciones del proyecto. Este tipo de alianzas triunfan porque con su forma de trabajar consiguen atravesar barreras (distancias geográficas incluidas), distribuyendo las funciones de liderazgo entre sus socios, negociando con financiadores externos para que los acuerdos alcanzados ayuden a la alianza en vez de debilitarla y, en la medida de lo posible, colaborando para juntos crear ideas y nuevas iniciativas.

La mayoría de los factores decisivos para el éxito mencionados anteriormente son tangibles pero hay algo más que, aunque es más inaprensible, no es menos importante. Se trata del desarrollo de un modo de pensar propio del trabajo en alianza, que conduce a los socios a estar dispuestos a explorar lo desconocido, a convertir los fracasos en conocimientos y a comprometerse de verdad por los intereses de los demás y no solo por los suyos.

Cuadro 8: Factores decisivos para el éxito del trabajo en alianza efectivo⁵

<p>Eficiencia / Efectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una visión compartida, clara y bien articulada • La alianza / colaboración está bien gestionada con roles claros, rendición de cuentas mutua y revisiones periódicas • La alianza / colaboración tiene implantado un sistema de comunicaciones firme / adecuado • El personal directivo acepta trabajar en alianza como ejemplo a seguir • Hay sistemas implantados que respaldan el enfoque colaborativo
<p>Enfoque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los participantes comprenden y reconocen lo que cada socio aporta a la colaboración • Las experiencias y formas preferidas de trabajar individuales están incorporadas de manera consciente y constructiva • Los participantes son flexibles siempre que pueden serlo y expresan sus limitaciones claramente • Los procesos de la colaboración se han comprendido y se han incorporado al trabajo diario • Los programas de trabajo se crean en conjunto y se realizan en nombre de los socios mediante un acuerdo / mandato • Todos los socios tienen voz y su aportación es respetada
<p>Actitud y Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos se esfuerzan por adoptar una actitud de colaboración • Todos los participantes aportan los conocimientos y conjuntos de habilidades necesarios • Existen evidencias tangibles de la participación, compromiso y aportaciones de cada persona / organización • Hay voluntad de dedicar el tiempo suficiente para el desarrollo y mantenimiento de la relación
<p>Resultados / Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La alianza está muy orientada hacia la actividad / los resultados • Se alcanzan los objetivos de cada organización socio a la vez que también se alcanzan los objetivos compartidos • La alianza añade valor a cada organización / persona participante • A través de una actividad conjunta de promoción y una voz común, la alianza consigue un mayor impacto y mayor influencia

Las alianzas, así como otras formas de colaboración multiactor, trabajan mejor cuando sus participantes: aprovechan con sensatez **lo que ya ha sido**; evalúan con sinceridad **el contexto actual** desde diversas perspectivas y se dirigen con confianza hacia **lo que puede ser**.

Toda gestión del proceso del trabajo en alianza requiere de la

participación de estos tres aspectos con energía y rigor. Pero el rol exclusivo de los facilitadores del proceso de colaboración es probable que sea el de garantizar que los socios se comprometen totalmente con el **aquí y ahora**, de modo que puedan tener la valentía de “aprovechar el momento” para que sus esfuerzos trabajando en alianza sean verdaderamente transformadores.

⁵Adaptación de: Hundal y Tennyson

Referencias y recursos

Appointing a Partnership Broker – www.partnershipbrokers.org/brokering

Being a Partnership Broker: Tools for Self Assessment & Reflection – www.partnershipbrokers.org/brokering

Emerging Partnering Lessons from Diverse Contexts – available from www.effectivepartnering.org

Partnership Brokers Training – www.partnershipbrokers.org/training

Promoting Effective Partnering – www.effectivepartnering.org

Tennyson, R. *The Partnering Toolbook* – disponible en 18 idiomas en www.thepartneringinitiative.org

What do Partnership Brokers Do? An Enquiry into Practice – disponible en www.partnershipbrokers.org

www.partnershipbrokers.org – acceso a información relacionada con la facilitación de alianzas, formación profesional, investigación de acción, estudios de caso y apoyo a la facilitación de alianzas

www.remotepartnering.org – una nueva iniciativa que aborda los retos y oportunidades que surgen del trabajo en alianza a larga distancia

www.workingwithdonors.org - una nueva iniciativa que examina las posibilidades para cambiar la relación donante-socio para que sea más efectiva y produzca un impacto mayor

NOTAS

NOTAS

NOTAS

LOS DIEZ PRINCIPIOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA FACILITACIÓN DE ALIANZAS

1. Mantenerse al día con las últimas novedades en la teoría y práctica de la facilitación de alianzas multiactor.
2. Ser reflexivos y esforzarnos por practicar la diversidad, la equidad, la franqueza, el beneficio mutuo y la valentía cuando se esté operando en el papel de facilitador de alianzas, para que este comportamiento sirva de modelo para los socios.
3. Estar preparados para desafiar cualquier idea preconcebida o comportamiento deficiente en cualquiera de las etapas del ciclo del trabajo en alianza y hacerlo del modo que más probabilidades ofrezca de provocar un cambio constructivo.
4. Aprovechar cualquier oportunidad para desarrollar el trabajo en alianza, así como la capacidad de facilitar alianzas en los demás.
5. Compartir conocimientos con generosidad y no retener información por engrandecimiento o beneficio personal.
6. Explorar todos los planteamientos alternativos disponibles antes de promover un proceso de trabajo en alianza, en un esfuerzo por lograr los mejores resultados posibles.
7. Actuar con franqueza acerca de los posibles riesgos y, antes de adoptar cualquier medida que pudiera entrañar alguno, intentar obtener previamente la aprobación de aquellos que pudieran verse más afectados.
8. Mostrar profesionalidad ética y responsable, planteando cualquier inquietud en torno a la alianza o a las acciones de algún socio en concreto.
9. Reconocer nuestras limitaciones de conocimientos y estar abiertos a solicitar la asistencia de aquellos que puedan aportar a nuestro trabajo habilidades complementarias o planteamientos diferentes.
10. Estar dispuestos a abandonar y ceder el rol de facilitador de la alianza en el momento adecuado



www.partnershipbrokers.org

info@partnershipbrokers.org

Desarrollando nuevos planteamientos para trabajar en
alianza de forma efectiva por un mundo inclusivo y
sostenible